

// Un groupement permet au plus grand nombre d'entreprises d'accéder aux marchés étrangers qu'elles convoitent //

Par notre activité de conseil à l'export, nous sommes arrivés tout naturellement à organiser des groupements d'entreprises et à partager le temps de nos collaborateurs dans les pays étrangers, qui peuvent travailler simultanément pour deux ou trois entreprises. Démarche logique ne serait-ce qu'en prenant en considération la mutualisation des coûts ».

Emmanuel Dufour, pdg de Novalys, restitue son expérience et ses réussites. « Les regroupements dans le secteur textile/habillement, le vin, les aliments « solides », se pratiquent très naturellement, les entreprises ont l'habitude de partager un agent commercial. Se regrouper est une pratique naturelle pour elles. Nous travaillons dans le même esprit de partage, dans des secteurs où le cycle de vente est plus long, dans l'industrie quand il s'agit de préparer une démarche d'implantation, d'engager des procédures de référencement ou d'agrément, ou même dans des secteurs comme ceux de la décoration d'intérieur où il s'agit de jouer beaucoup sur les prescriptions d'architectes ».



Les filiales dans le monde sont les points d'appui des missions export. C'est en 92 que Emmanuel Dufour a démarré son activité d'assistance au développement international des entreprises, en créant la société Novalys.

Aujourd'hui, sa structure compte 50 salariés dans le monde dont 20 en France et représente l'une des plus grosses sociétés de commerce international. E. Dufour est convaincu qu'en se donnant la maîtrise des opérations de A à Z, il se donne les plus grandes chances de réussir les missions export que lui confient les entreprises. Pour ce faire, il a choisi de créer des filiales dans les pays qu'il couvre : en Grande-Bretagne, Allemagne, Italie, Espagne, à New-York. En Chine, il travaille avec un partenaire local dont les bases sont en Chine et au Japon.

Parmi les succès de ses entreprises, E. Dufour cite le secteur du vin en Grande-Bretagne et en Allemagne, la décoration et la mode aux USA, le bricolage et les enduits en Grande-Bretagne, l'habillement et notamment le sportswear en Italie où les Français sont bien placés.

Dans un groupement les entreprises s'unissent pour mutualiser leurs coûts mais aussi pour gagner de l'argent

« Il est évident » souligne-t-il « que nous sommes vigilants quand nous acceptons de prendre en charge une entreprise dans une structure regroupée. Elles ne doivent pas être concurrentes entre elles et présenter des produits différents et en général complémentaires pour ne pas avoir à refaire leur catalogue. On a le choix, quand un même client est intéressé par deux entreprises : soit on fait jouer la concurrence, soit elles partagent la commande ».

De toutes façons, un fonctionnement judicieux exige que les entreprises présentent une offre différenciée pour que le commercial sur le terrain à l'étranger soit à l'aise et capable d'offrir un bon service de proximité. In fine, c'est le client étranger qui décide.

« Bien sûr, au lieu de choisir un collaborateur partagé entre 3 ou 5 structures, nous pourrions fournir à une entreprise, le service d'un commercial à plein temps » reprend E. Dufour. « mais soyons réaliste, en Allemagne par exemple, un com-

mercial qui a 5 ans d'expérience coûte entre 50 et 70 000 euros. Avec les frais de déplacement, il faut compter 80 000 euros : un budget qui n'est pas à la portée de toute PME. On en est donc tout naturellement arrivés à partager les services pour mutualiser les coûts ».

Comment créer des synergies

Faire accepter à des entreprises de partager un commercial sur un marché, demande du temps. Pour qu'il y ait une vraie synergie entre elles, on a créé des cellules spécialisées avec des personnes dédiées dans les secteurs textile/habillement et agro-alimentaire.

Il apparaît que pour qu'un groupe fonctionne bien, le chef d'orchestre est indispensable : « il faut quelqu'un qui impose des règles et les fasse appliquer, mais avec souplesse. Il servira aussi de modérateur pour gommer l'inertie occasionnée par le départ d'une entreprise de ce groupement et redynamiser : une entreprise ne doit pas se sentir prisonnière de ses obligations avec ses collègues du groupement si elle subit des aléas imprévus et ne peut plus payer sa quote-part. C'est d'ailleurs bien pour cette raison qu'il faut prévoir une cotisation de réserve en cas de défaillance, et en attendant de faire rentrer une autre société ».

Les groupements sont administrés par Novalys qui gère et coache la personne recrutée et refacture : les entreprises versent leur quote-part par mois ou par trimestre. Novalys met en place un système de reporting suffisamment informatif mais léger pour ne pas trop charger le collaborateur qui, par définition, travaille pour plusieurs entreprises.

La question des aides et mesures annoncées par le gouvernement va être mise à l'étude, maintenant que l'organisation commerciale et administrative est en place. N. Hoffmeister

