



Les ETI, leaders sur des marchés internationaux

Lundi 8 avril 2013

Synthèse sur la session

Organisée par le Groupe Professionnel ETI,
en partenariat avec le réseau international Arts et Métiers

Sommaire

1 - Partage d'expériences avec leaders sur des marchés mondiaux et partenaires	p.1
2 – Atelier d'approfondissements	p.3

1 – Partage d'expérience avec des leaders sur des marchés mondiaux et des partenaires

1.1 – Synthèse des témoignages d'entreprises : Daregal, Matière SA, Ponticelli et Soprema

Pour entrer sur un marché en réunissant les meilleures conditions d'intégration

- Appuyer la décision sur une étude approfondie : adéquation culturelle (attentes et sensibilités locales), rentabilité du produit, normes à respecter, protectionnisme du marché visé
- Savoir renoncer à un projet si les conditions ne sont pas réunies
- S'appuyer ou acquérir un producteur local ne suffit pas toujours

Pour soutenir durablement une ambition mondiale

- Avoir identifié son **cœur de métier** et s'y concentrer comme facteur concurrentiel,
- Ainsi mieux *développer son offre* sur la chaîne de valeur. Par exemple pour opter sur un développement des services associés au matériel que l'on fournit, et ainsi acquérir sa légitimité à accompagner ses clients dans leurs implantations internationales, pour passer d'une implantation régionale (de production de matériel), à une présence internationale.
- Ainsi mieux *identifier et cultiver ses compétences clés*. Certaines expertises spécifiques ne pouvant se trouver sur le marché, la création d'une école de formation interne est reconnue par ceux qui ont pris cette initiative comme facteur de progrès social et de développement structurant pour l'ETI.

Pour rester leader face à la concurrence

- Cultiver l'innovation comme facteur concurrentiel différenciant
- Même sur des marchés copieurs, en usant de stratégies diverses et souvent complémentaires :
- Toujours garder une longueur d'avance,
- Elaborer une stratégie rigoureuse de protection des innovations, quitte à user de subterfuges (faux brevet sur lequel se focalisent les concurrents)
- Garder la maîtrise de la fabrication (production en France) et garantir la fiabilité de sa production comme facteur concurrentiel (avec une innovation continue sur les moyens de production)

Pour se développer, par croissance externe, en particulier à l'international :

- L'ETI ne peut se développer, en particulier à l'international, que si elle continue à respecter les valeurs qui ont fait son succès.
- Réussir les acquisitions par un processus de décision et d'intégration fiable (les ETI bénéficient pour cela de facteurs naturels positifs)
- La solution partenariale peut également s'avérer gagnante, même avec un acteur de taille : si l'on partage les mêmes valeurs et que l'on s'accorde sur un mode de gouvernance qui garantira l'équilibre
- La croissance au delà de la taille ETI est gérable si les valeurs restent solides : partager ce socle de valeurs constitue un critère incontournable de décision pour se lancer dans une acquisition.

1.2 – Témoignages complémentaires

Ubifrance

- Les ETI ont peu besoin de financements. Elles cherchent surtout des intermédiaires dans un accompagnement personnalisé
- Ubifrance agit dans ce sens pour une relation de confiance et des correspondants uniques à partir des régions
- Ubifrance et ses relais sert notamment de base avant pour les études de marché et le développement export
- La ressource VIE reste mal connue et sous-utilisée dans les ETI . C'est un moyen efficace pour trouver et fidéliser des cadres.

Afrique/réseau AM

- Tout le continent africain affiche une croissance constante, même si les coefficients varient entre les Etats et les zones.
- Les pays francophones représentent une chance exceptionnelle pour la France : formation d'ingénieurs et de cadres en générale, infrastructure pour les zones émergentes, technologie pour les plus développés.
- L'entrée en Afrique passe par le Maroc et l'alliance entre grandes entreprises et PMETI.
- Le réseau international AM est en place sur la planète (côtés Ecole et Anciens Elèves) : voir la carte mondiale reproduite ci-dessous, et accessible en détail sur :

[Ingénieurs Arts et Métiers ParisTech - Action Internationale - Google Maps](#)



2 – L'atelier de mutualisation : synthèse des résultats

Une séance animée par Scoop Résonance, partenaire du GP ETI, avec ses outils méthodologiques d'intelligence économique et sociale dénommés Amphiternet

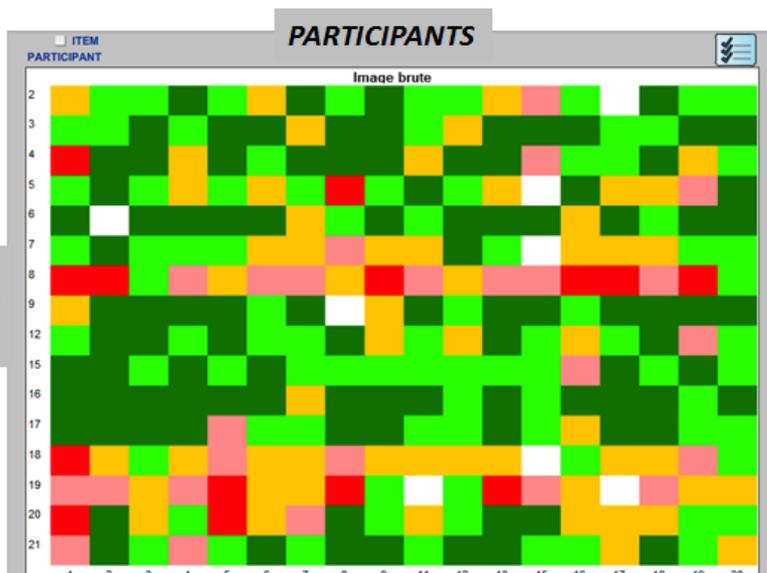
L'objectif : approfondir ensemble les composants d'une stratégie de développement à l'international et leurs intérêts, sur la base d'une liste de points abordés par les intervenants

- Des items évalués suivant l'échelle colorée ci-contre

Valeurs	
■	Très important
■	Assez important
■	Moyennement important
■	Secondaire
■	Négligeable
■	Je ne sais pas
■	Je ne vote pas
■	Pas de réponse (Absent)

- Des résultats visibles instantanément

L'image brute obtenue montre la **diversité des points de vue**



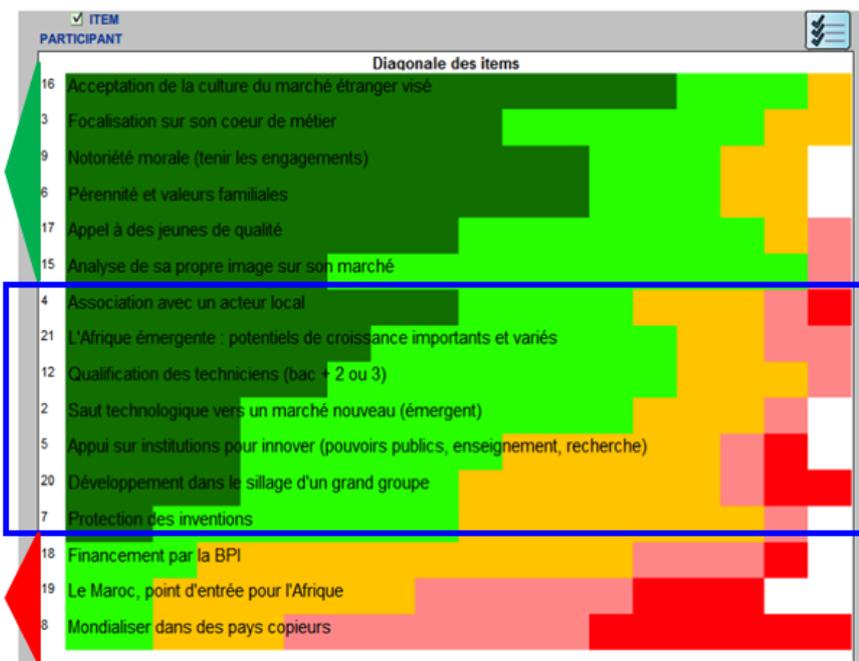
- Saut technologique vers un nouveau marché (émergent)
- Focalisation sur son cœur de métier
- Association avec un acteur local
- Appui sur institutions pour innover (Pouv Pub, Enseignt, Recherche)
- Pérennité et valeurs familiales
- Protection des inventions
- Mondialisation dans des pays copieurs
- Notoriété morale (tenir les engagements)
- Qualification des « techniciens » (Bac +2 ou 3)
- Analyse de sa propre image sur son marché
- Acceptation de la culture du marché étranger visé
- Appel à des jeunes de qualité
- Financement par la BPI
- Le Maroc, point d'entrée pour l'Afrique
- Développement dans le sillage d'un grand groupe
- L'Afrique émergente : potentiels de croissance importants et variés

La diagonale des items permet **d'identifier d'un coup d'œil les zones de consensus du groupe** sur l'importance des assertions proposées, **et les questions plus contrastées**

Convergence des participants sur l'importance de 6 critères
→ Facteurs clés de succès

Certains sujets, plus contrastés : zone de dissensus propice à la confrontation des points de vue, pour approfondir les conditions de faisabilité ou de succès

Quelques critères ou sujets jugés plutôt secondaires, voire négligeables



Ainsi apparaît rapidement **une vision déjà partagée et commune sur**

*** des facteurs clés de succès (dans l'ordre) :**

- Acceptation de la culture du marché étranger visé
- Focalisation sur son cœur de métier
- Notoriété morale (tenir les engagements)
- Pérennité et valeurs familiales
- Appel à des jeunes de qualité
- Analyse de sa propre image sur son marché

*** des questions qui apparaissent comme secondaire, voire négligeables :**

- Financement par la BPI
- Le Maroc, point d'entrée pour l'Afrique
- Mondialisation dans des pays copieurs

Les sujets plus contrastés méritent quant à eux d'être questionnés, pour identifier les contextes ou configurations qui expliquent leur degré d'intérêt.

Ainsi peut-on en déduire les conditions de faisabilité ou de succès plus finement.

- Association avec un acteur local
- L'Afrique émergente : potentiels de croissance importants et variés
- Qualification des « techniciens » (Bac +2 ou 3)
- Saut technologique vers un nouveau marché (émergent)
- Appui sur institutions pour innover (Pouv. Pub., Enseignement, Recherche)
- Développement dans le sillage d'un grand groupe
- Protection des inventions

La question de l'appui des institutions pour innover par exemple, a montré des points de vue intéressants :

- d'un dirigeant d'ETI, qui n'a jamais attendu d'aide pour se lancer dans ses projets d'innovation, si vitaux pour assurer son développement.
- d'un acteur de Carnot Arts, qui témoigne des atouts financier et partenarial décisifs que son institut apporte à des ETI pour soutenir des projets d'innovation pointus.