



# Fiche pratique

## À DESTINATION DES ÉCO-PME LE CONSORTIUM À L'INTERNATIONAL

**Vous souhaitez vous développer à l'international ?**

**Vous pensez à vous engager dans une démarche export ?**

Le marché mondial de l'environnement et de l'économie bas carbone est en pleine expansion. Dans un contexte de croissance modérée sur le marché domestique et de maturité concurrentielle sur de nombreux segments de marché, il est bien souvent nécessaire de s'orienter vers l'international pour assurer le développement de son éco-entreprise.

Pour une éco-PME, le développement de l'activité à l'export est néanmoins à la fois complexe et risqué. Cela nécessite beaucoup de préparation et des coûts importants. Seules 8% des éco-entreprises en France sont actives à l'export.

Montée en compétence, compréhension des particularités du monde des affaires sur un marché cible, identification de la demande et de partenaires, singularisation par des offres intégrées, sont autant de problématiques auxquelles les entreprises se retrouvent confrontées quand elles veulent partir à l'international.

Un des facteurs-clés identifié pour relever ces défis consiste à se regrouper et à se coordonner pour à la fois réduire les risques inhérents à la conquête de marchés à l'export et multiplier les opportunités d'affaires.

Fort de son expérience dans le déploiement à l'international des PME de la filière, le PEXE a réalisé cette fiche avec le concours d'entrepreneurs engagés dans des consortiums export.

### SE REGROUPER POUR ALLER À L'INTERNATIONAL

#### Le consortium

Un consortium est un groupement (temporaire ou permanent) entre entreprises qui décident de s'allier en vue d'une opération commune déterminée. Il s'agit de mettre en place un groupement réunissant des entreprises avec des savoir-faire qui se complètent (en termes de briques techniques complémentaires et de capacité commerciale).

Il n'existe pas en France une réglementation qui encadre le consortium. Ce n'est pas un statut juridique constitutif d'une personnalité morale, laissant par la même une grande souplesse aux acteurs. Ils peuvent cependant être régis par des contrats de consortium par lesquels les parties fixent leurs engagements respectifs afin de répartir les responsabilités et partager les risques.

## Avantages du consortium

### → Monter en compétence et partager l'information.

Les problématiques sont décuplées par rapport à son marché domestique lorsqu'il s'agit d'adresser un marché à l'international. Il est nécessaire de bien connaître le terrain, le tissu productif, les spécificités culturelles du monde des affaires localement, mais également de sécuriser les opérations sur le plan contractuel, légal, fiscal, financier.

A cela s'ajoute la complexité d'appréhender les dispositifs de soutien à l'export français dans leur diversité, de déterminer une stratégie de déploiement adaptée... Seule, il est difficile, très chronophage et coûteux pour une PME de s'approprier toute cette matière – dont une part non négligeable change d'un pays à l'autre, voire d'une région à une autre dans un même pays. La mise en place d'un consortium avec des partenaires en capacité de partager des retours d'expériences permet de se créer un écosystème favorable à une montée en compétence.

### → Mutualiser les références et renforcer son offre.

Il est très fréquent que, pour amortir le coût et l'effort consenti à la pénétration d'un nouveau marché, les entreprises partant à l'international s'appuient sur la prospection de contrats de tailles importantes à même de permettre de structurer leur présence de manière pérenne sur le marché cible. Il est également fréquent que cette pénétration s'appuie sur des appels d'offres lancés par des bailleurs internationaux. Rarement allotis, ces différents types de contrats demandent la valorisation de nombreuses références démontrant la capacité à répondre à l'ensemble des besoins, ainsi que pour rassurer les donneurs d'ordres. Une PME seule sera difficilement apte à justifier un nombre et une variété de références suffisantes tant sur son marché domestique qu'à l'international.

### → Profiter d'une dynamique de groupe.

Les retours des éco-entreprises réussissant à l'international en consortium sont unanimes : l'effet d'entraînement et émulation créé par une approche collective revêt une importance capitale. Si les bénéfices escomptables d'une présence à l'international peuvent être substantiels, les parcours de réussites peuvent être longs et sinueux. Il se passe souvent des mois voire des années entre les premières approches d'un marché et la conclusion formelle des premiers contrats. Que ce soit du point de vue de la mutualisation des coûts, ou de la confiance accrue par le partage d'une stratégie, la dynamique de groupe consolide la détermination et structure la démarche engagée.

## Les défis à relever

### → Identifier les bons partenaires.

Les maîtres mots sont **la complémentarité et la confiance**. Il s'agit de mettre en place un groupement réunissant des entreprises avec des savoir-faire qui se complètent. Cette complémentarité se joue à la fois sur le plan des briques techniques / technologiques qu'on peut faire valoir et sur la mobilisation d'une capacité commerciale accrue. C'est un équilibre à trouver sur un triptyque - bon produit ou service / connaissance du terrain / surface financière suffisante.

### → Définir clairement le périmètre.

C'est une des clés de réussite d'un consortium : la clarté du périmètre que vous vous fixez collectivement, tant sur le plan géographique, que sur le type d'offres à déployer. Par exemple un des membres du consortium peut avoir une implantation de longue date sur un pays avec des partenaires pré-existants. Il ne remettra pas en cause ses acquis et devra être rassuré sur le périmètre du consortium afin que vous puissiez bénéficier de son savoir-faire pour la pénétration du marché d'un autre pays.

### → Fixer des règles de gouvernance claires.

Pour être fructueux, votre consortium va devoir fonctionner dans la durée. De nombreuses difficultés ne manqueront pas de voir le jour (délais avant l'obtention du premier contrat, difficultés d'exécution sur des engagements pris, divergences ponctuelles sur la stratégie, problématiques liées aux délais de paiement, etc.) L'émergence de situations de nature conflictuelle est normale, il est néanmoins nécessaire de les anticiper avec des règles claires de prise de décision collective. La transparence, la collégialité, la standardisation des process de règlement des différends seront garants de votre capacité à surmonter ces difficultés.

## QUELQUES RECOMMANDATIONS D'ENTREPRENEURS

### Se préparer

- Pensez à bien déterminer une matrice de compétences complémentaire avant de chercher des partenaires
- Choisissez des partenaires avec lesquels vous avez déjà travaillé ou qui vous sont recommandés par des tiers de confiance
- Identifiez un référent stable en interne
- Prévoyez en amont l'affectation de ressources au consortium
- Fixez-vous des objectifs raisonnables

### Faire vivre le consortium

- Privilégiez un mode de gouvernance tournante
- Fixez une programmation annuelle des actions
- Déterminez une périodicité de réunion de l'instance de pilotage
- Mutualisation des frais – trouvez un équilibre entre la programmation (clé de répartition égalitaire si possible) et les demandes spécifiques d'opportunités (en fonction du retour attendu pas chacun).

## EXEMPLES DE CONSORTIUM DANS L'ENVIRONNEMENT INITIÉS AU SEIN DU CLUB ADEME INTERNATIONAL

### Archetype Environment : Altereo, Archetype Group, Berim, Merlin Group

Archetype Environment propose des études, de l'assistance technique et de la gestion de projet pour ses 4 activités principales : traitement de l'eau, gestion de l'eau, déchets solides, et systèmes d'information géographique

*« Tout seul, il est difficile de remporter un appel d'offre à l'étranger. Il faut monter en compétence, accumuler de l'expérience, et diversifier les références. Cela ne peut pas être fait sans partenaires. Non seulement vous allez développer des compétences, mais vous allez aussi gagner un effet de levier politique, un aspect critique lorsque l'on travaille sur les marchés internationaux. »*

### UMo : AOA architectes, BURGEAP, TERA0, Biotope, Tisseyre & Associés et IRIS CONSEIL

Ce groupe vise à développer une approche exhaustive et multidisciplinaire de la gestion de projet, afin de fournir des solutions concrètes à chaque niveau, du bâtiment vert à l'éco-cité en passant par les éco-quartiers.

*« Vous devez créer des partenariats afin d'atteindre une taille critique, qui va vous donner accès à d'importants appels d'offre. Lorsqu'un marché n'est pas suffisamment mature et que la plupart des aspects - contractuels, légaux, d'assurance, de contrôle qualité, etc. - ne sont pas suffisamment développés, ce qui est souvent le cas dans les pays en développement, vous devez pouvoir démontrer une taille critique afin de rassurer le client et gagner sa confiance. »*

### Groupement recyclage des déchets : PELLENC St, Groupe Vauché

Actif dans le recyclage des déchets, ce groupement propose une offre complémentaire : de la technologie et des compétences.

*« Vous devez être capable de comprendre comment faire des affaires en fonction du pays ou de la région dans laquelle vous opérez. C'est comme un code qu'il faut déchiffrer, aussi en prenant en compte la maturité du secteur et du marché que vous essayez de gagner. »*

## SE FAIRE ACCOMPAGNER

### Clusters, réseaux et pôles de compétitivité

Les réseaux font profiter les éco-entreprises de leur expérience. L'objectif principal est simple : il s'agit d'atteindre, par le regroupement, une taille critique suffisante pour développer pleinement son activité. De la mutualisation de l'information à la veille, de la diffusion des appels d'offres à l'animation d'un club international ou l'accompagnement vers les bons dispositifs d'aides, les réseaux d'éco-entreprises permettent de mettre en relation les différents acteurs et notamment les entreprises avec les acteurs français de l'export. Ils vont également vous permettre de rencontrer des entrepreneurs qui sont déjà présents à l'international. Leur retour d'expérience peut vous être très précieux.

## CONTACTS UTILES

Club Ademe International :  
<http://www.clubinternational.ademe.fr/>

PEXE – Contact direct vers les réseaux d'éco-entreprises actifs à l'international :  
<http://ecoentreprises-france.fr/international/historique/>

Business France - Service Energie Environnement :  
<http://export.businessfrance.fr/environnement/actualite-export.html>

CCEF :  
<http://www.cnccef.org/10-annuaires.htm>

Conseillers du Commerce Extérieur de la France :  
<http://www.cnccef.org/10-annuaires.htm>