

Développement des systèmes productifs
locaux et de réseaux de PME:

le programme de l'ONUDI

guide sur les consortiums d'exportation



ORGANISATION
DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Développement des systèmes productifs
locaux et de réseaux de PME:
le programme de l'ONUDI

guide sur les consortiums d'exportation



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2003

Ce document a été établi par le Service des petites et moyennes entreprises de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), sur la base des travaux d'Anke Green, consultant auprès de l'ONUDI, et sous la supervision et avec des contributions de Fabio Russo (ONUDI) et de Lorenzo Papi (Federexport).

Les auteurs souhaitent remercier G. Volpe, C. Belliti, M. Clara, S. Cipriani, L. van Oyen, B.-H. Labigne, R. M. Subramaniam, N. Minervini, M. del Mar Castro y de la Montaña, A. Eguiluz, P. Fincias et LL. G. Renart pour leur support et leurs contributions à cette étude.

L'ONUDI tient à rappeler avec appréciation le soutien du Ministère des affaires étrangères italien à travers une gamme de projets visant au développement des consortiums de PME dans différents pays en développement.

Les appellations et les documents cités dans la présente publication ne reflètent à aucun égard une opinion du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville, d'une zone ou de ses autorités, ou concernant le tracé de frontières ou limites. Les opinions, chiffres et estimations figurant dans cette publication sont de la responsabilité des auteurs et ne doivent pas nécessairement être considérés comme étant ceux de l'ONUDI, ou comme impliquant son approbation. Les appellations "pays développés" ou "pays en développement" sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement une opinion quant au stade de développement de tel pays ou de telle zone. La mention dans le texte d'une entreprise ou d'une marque commerciale ne signifie pas que celles-ci aient l'aval de l'ONUDI.

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Imprimé par: Edizione SIPI Srl, Viale Pasteur 6, 00185 Rome (Italie)
COPYRIGHT© 2003 par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Table des matières

PRÉFACE	1
1. LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION: UN APERÇU	3
1.1. Qu'est-ce qu'un consortium d'exportation?	3
1.2. Pourquoi opter pour le consortium d'exportation?	4
1.2.1. <i>Les difficultés des PME dans le domaine de l'export</i>	4
1.2.2. <i>Les consortiums d'exportation: une solution possible</i>	5
1.3. Types de consortiums d'exportation	7
1.4. Les services fournis par les consortiums d'exportation	15
2. CRÉER UN CONSORTIUM D'EXPORTATION	19
2.1. Principes fondamentaux	19
2.2. Les étapes de la création d'un consortium d'exportation	21
2.3. Les facteurs affectant le processus de création	29
3. LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION EN PRATIQUE	31
3.1. Structure de l'organisation	31
3.2. Les entreprises membres	33
3.2.1. <i>Caractéristiques des entreprises membres</i>	33
3.2.2. <i>Participation des entreprises membres</i>	34
3.3. Taille du consortium	35
3.4. Forme juridique du consortium	36
3.4.1. <i>Choix de la forme juridique</i>	36
3.4.2. <i>Les documents de l'incorporation</i>	37
3.5. Le financement du consortium	38
3.6. Les défis à surmonter	41
3.6.1. <i>Les défis internes</i>	42
3.6.2. <i>Les défis externes</i>	43
3.7. L'évolution du consortium d'exportation	44
4. LE RÔLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ ET DU SECTEUR PUBLIC	47
4.1. Les associations privées et les consortiums d'exportation	47
4.2. Le secteur public et les consortiums d'exportation	49
4.2.1. <i>Le soutien public aux consortiums d'exportation</i>	49
4.2.2. <i>Le soutien public en pratique</i>	51
5. L'ÉVALUATION DES IMPACTS POUR LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION	57
5.1. Les méthodes d'évaluation	57
5.2. Les indicateurs de succès	58
5.3. Les facteurs affectant les résultats des évaluations d'impact	62
CONCLUSIONS	65
BIBLIOGRAPHIE	67

ÉTUDES DE CAS

69

Étude de cas 1. Les consortiums dans le système productif local de machines-outils de Bangalore, en Inde	69
Étude de cas 2. Le consortium tunisien TEC Consulting	71
Étude de cas 3. Le consortium d'artisans CO.D.EX.ART d'Essaouira (Maroc)	73
Étude de cas 4. Le consortium du textile brésilien Flor Brasil	75
Étude de cas 5. Le consortium argentin de petits et moyens producteurs de viande	76

ENCADRÉS

Encadré 1 CPM: du consortium promotionnel au consortium de vente	9
Encadré 2 Consortiums et districts industriels	11
Encadré 3 Consortiums d'exportation dans le district industriel de Prato	13
Encadré 4 Services fournis par le consortium d'exportation	15
Encadré 5 Créer un consortium d'exportation	21
Encadré 6 Financer la création d'un consortium	41
Encadré 7 Les services innovants fournis par l'Association d'exportateurs de Tirupur (AET)	45
Encadré 8 Fédérations de consortiums d'exportation en Italie et en Argentine	48
Encadré 9 Témoignage d'Italie	61

FICHIERS

Un certain nombre de fichiers sont inclus sur le CD-ROM délivré avec ce guide:

- Modèle des Statuts d'un consortium
- Modèle d'un Pacte d'actionnaires
- Loi italienne 317/91
- Modèle d'un questionnaire d'intéressement destiné aux entreprises
- Modèle d'un questionnaire sur les actions à entreprendre
- Modèle d'un questionnaire sur les modalités de gestion du consortium
- Guide pour le business plan

PRÉFACE

Suite à la dérégulation économique, à l'amélioration des moyens de transport, et aux innovations en matière d'information et de technologie de télécommunication, les petites et moyennes entreprises (PME) sont de plus en plus exposées à la compétition globale. En même temps, les entreprises isolées font face à des difficultés grandissantes pour pénétrer les marchés étrangers. À cause des quantités relativement petites produites par les PME, ces entreprises trouvent difficile d'entrer en concurrence avec les productions à bas coûts des firmes multinationales, qui peuvent exploiter des économies d'échelle. Par ailleurs, les cycles de vie de production sont devenus plus courts, exigeant des produits améliorés et un développement des services. Par-dessus tout, les entreprises de petite taille ne disposent pas souvent des moyens financiers et du savoir-faire pour positionner avec succès leurs produits sur les marchés étrangers.

Les nouveaux défis pour les petites entreprises émergeant de la globalisation appellent des réponses innovantes. Consciente de ce besoin émergent, l'ONUDI, dans le cadre de son programme "Développement des systèmes productifs locaux et réseaux de PME", aide les petites entreprises à renforcer leur productivité en encourageant les liens interentreprises ainsi que les collaborations avec les structures de soutien locales¹. L'ONUDI assiste les PME à combiner leurs forces afin de profiter des possibilités sur le marché et de résoudre leurs problèmes courants à travers un effort commun. La coopération interentreprises des PME permet en effet aux entreprises individuelles d'augmenter leur compétitivité, et donc les possibilités provenant des marchés internationaux dans le cadre de la globalisation. Les consortiums d'exportation, qui constituent des exemples vivants d'une telle coopération interentreprises, sont un élément naturel d'une stratégie de développement de réseau et de système productif local. Leur potentiel à approfondir le développement de la coopération interentreprises, également dans des domaines non reliés aux exportations comme l'amélioration de la qualité et la revalorisation des méthodes de production, fait du développement des consortiums d'exportation un premier pas pratique dans l'amélioration de l'environnement commercial et de l'activité économique en général. Dans le cadre de son programme, l'ONUDI a donc fait la promotion et a assisté la création de consortiums d'exportation dans divers pays en développement.

Bien que les bénéfices de regroupement pour les exportations soient relativement directs, la réalisation de ces bénéfices demande en pratique un certain effort. En raison d'un manque de connaissances et de préparation, de nombreuses tentatives d'établissement de groupes d'exportation entre PME ont échoué. De nombreuses économies émergentes, en particulier, manquent d'expérience et n'ont pas le cadre institutionnel et légal nécessaire à la promotion et au soutien des consortiums de PME. Ce guide fournit un aperçu des principaux aspects qui doivent être pris en compte pour assurer le succès des opérations de consortiums d'exportation. Il s'efforce d'assister ceux qui sont impliqués dans la création et la promotion des consortiums d'exportation afin d'établir des groupes viables. Il est destiné aux entreprises et autres intéressés par le concept de consortiums d'exportation et peut se montrer utile pour les acteurs engagés dans leur création et leur fonctionnement: animateurs de consortiums d'exportation, structures de soutien et décideurs politiques.

Ce guide est fondé sur l'expérience de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et de la Fédération italienne de consortiums d'exportation (Federexport) dans le développement et la promotion des consortiums d'exportation, expérience acquise dans une variété de pays industrialisés et en voie de développement. Un effort a également été fait pour revoir la pratique internationale. Le guide est structuré comme suit:

¹De plus amples informations sur le programme de l'ONUDI pour le développement des systèmes productifs locaux et des réseaux de PME sont disponibles dans la brochure intitulée *Développement de systèmes productifs locaux et de réseaux de PME*.

La partie 1 propose une introduction au concept de consortium d'exportation. Elle décrit les obstacles auxquels les entreprises individuelles font face pour établir une présence en matière d'exportation et présente les consortiums d'exportation comme une solution possible pour dépasser ces difficultés. Les consortiums d'exportation ne sont pas des entités homogènes. Les différents types existants sont donc brièvement expliqués, suivi d'un aperçu des services variés qu'ils peuvent fournir.

Le processus de création d'un consortium d'exportation est décrit dans **la partie 2**. Les trois conditions fondamentales permettant la formation d'un consortium sont identifiées. Une explication des étapes nécessaires à l'établissement d'un consortium d'exportation est proposée. Enfin, les principaux facteurs facilitant le processus de création sont listés.

La partie 3 décrit les problèmes relatifs aux opérations pratiques des consortiums d'exportation telles que la structure organisationnelle, les caractéristiques des entreprises membres et la taille optimale d'un consortium d'exportation. Plusieurs aspects concernant la structure juridique d'un consortium sont discutés et les différentes sources de financement sont explorées. Un certain nombre de défis auxquels les consortiums d'exportation sont confrontés au cours de leurs opérations sont listés. La section conclut en indiquant l'importance de l'adaptation continue des services fournis par les consortiums aux besoins changeants de leurs membres.

Les rapports des consortiums d'exportation avec les institutions du secteur public et du secteur privé sont revus dans **la partie 4**. Les types d'assistance que les associations privées peuvent fournir au cours de la phase d'établissement, mais également lors des opérations ultérieures, sont identifiées. Cela est suivi par une discussion sur la raison d'être du soutien public aux consortiums et la forme précise qu'un tel soutien peut prendre. Des exemples pratiques d'aides gouvernementales aux groupes d'exportation concluent la section.

La partie 5 discute des évaluations d'impact des consortiums d'exportation. Les aspects relatifs aux différentes méthodes d'évaluation sont brièvement discutées et les indicateurs d'impact sont présentés. Une variété de facteurs pouvant affecter la mesure correcte du succès d'un consortium sont identifiés.

Le guide conclut en résumant les principaux facteurs déterminant le succès des consortiums d'exportation. Il est souligné que les entreprises les plus petites et les moins expérimentées sont les plus à même de bénéficier des consortiums d'exportation. Par ailleurs, le processus de groupement, initié à travers les consortiums, est identifié comme un moyen de se diriger vers une coopération des PME dans des domaines non liés aux exportations. Les institutions souhaitant promouvoir les PME peuvent donc se concentrer sur la création de consortiums d'exportation, en tant que premier pas dans l'amélioration de la compétitivité des petites entreprises et de l'environnement dans lequel ces entreprises opèrent.

À travers ce guide, des exemples de consortiums d'exportation existants sont utilisés pour illustrer les principaux concepts et idées. À la fin du guide, une sélection d'études de cas en Inde, en Tunisie, au Maroc, au Brésil et en Argentine est présentée afin de donner des exemples concrets de la manière dont des consortiums d'exportation furent créés, et les résultats auxquels ils sont parvenus.

Une série de fichiers se trouve sur le CD-ROM accompagnant ce guide. Les documents inclus (tels que des questionnaires, lesquels peuvent être utilisés pour déterminer les membres potentiels et leurs priorités, les documents de l'incorporation d'un consortium d'exportation et le business plan) illustrent certains problèmes rencontrés à travers le texte. Il est souhaitable qu'ils servent d'exemples utiles pour ceux qui sont engagés dans la création de consortiums d'exportation.

LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION: UN APERÇU

Du fait de leur petite taille, les PME sont souvent isolées et font face à de grandes difficultés lorsqu'elles décident de s'établir comme exportateurs sur un marché étranger. Ou bien elles ne disposent pas des connaissances nécessaires et des moyens financiers; ou bien elles ne peuvent répondre aux exigences posées par les règlements étrangers. De plus, les quantités et les qualités des produits sont souvent peu attractives pour les acheteurs étrangers. En mettant en commun leurs connaissances, leurs ressources financières et leurs réseaux de contact au sein d'un consortium, les PME peuvent améliorer de façon significative leur potentiel en tant qu'exportateurs. En même temps, elles peuvent réduire leurs coûts et les risques financiers inhérents à l'entrée d'une entreprise sur un marché étranger. Bien qu'il existe différents types de consortiums, le facteur principal permettant de les distinguer est relatif à la réalisation de leurs objectifs soit par la promotion des produits de leurs membres, soit directement par leurs ventes. Dans les deux cas, une grande variété de services sont proposés par les consortiums à leurs membres, allant des services administratifs élémentaires pour les activités promotionnelles aux services permettant d'améliorer leurs opérations.

1.1. QU'EST-CE QU'UN CONSORTIUM D'EXPORTATION ?

Un consortium d'exportation est l'alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits grâce à des actions communes. Les membres du consortium réalisent que la coopération doit prévaloir sur la compétition afin d'accéder aux marchés clés et aux technologies les plus avancées. Un consortium d'exportation peut être envisagé comme une coopération stratégique formelle, à moyen ou à long terme, entre des entreprises; celui-ci agit comme un fournisseur de services dont la spécialité est de faciliter l'accès aux marchés étrangers. La plupart des consortiums sont des entités à but non lucratif. C'est pourquoi les services sont généralement fournis de manière exclusive aux entreprises membres. Puisque ce sont les PME qui bénéficient le plus d'une participation à un consortium, les membres sont généralement de petite taille. En Italie, 80 % des entreprises participant à un consortium possèdent moins de 50 salariés (Federexport, 1998).

Les membres d'un consortium d'exportation gardent non seulement leur indépendance financière, légale et leur autonomie de management, mais également leur indépendance dans la commercialisation de leurs produits sur les marchés locaux. Les entreprises peuvent ainsi réaliser leurs objectifs stratégiques en se regroupant au sein d'une entité légale séparée qui n'implique pas la perte de leur identité. Cela représente la différence principale entre un consortium et tous les autres types d'alliance stratégique. Un consortium se différencie ainsi d'une fusion, car toutes les entreprises impliquées dans le consortium gardent leur statut légal originel, et la gestion de chaque entreprise reste indépendante.

De même, un consortium ne doit pas être confondu avec une coopérative. Même si cette dernière peut être considérée comme une forme d'association, il reste que le

principe et la philosophie qui lient les membres d'une telle structure sont loin d'être identiques à ceux autour desquels se réunissent les membres d'un consortium. Une coopérative cherche à rassembler les forces de tous les membres pour obtenir plus de forces contractuelles et exploiter au mieux les moyens disponibles. Pour le cas d'un consortium, ce sont, au contraire, les faiblesses communes aux membres qui constituent la raison de l'union.

Les consortiums d'exportation n'existent pas seulement entre les entreprises de fabrication. On peut également les trouver dans le secteur des services comme entre artisans. En Italie, le pays qui dispose de la plus grande expérience dans le domaine des consortiums, les principaux secteurs opérationnels sous forme de consortiums d'exportation sont:

- Les biens d'équipement et l'ingénierie;
- Le textile, l'habillement, l'habillement cuir et les chaussures;
- L'alimentation, les vins, les boissons;
- Le secteur de la chimie;
- Le bois et les meubles;
- Le secteur du cristal et du verre;
- L'industrie de la construction et les secteurs liés à ce domaine d'activité;
- Les produits électroniques / technologiques et les instruments d'optique;
- Les bijoux.

1.2. POURQUOI OPTER POUR LE CONSORTIUM D'EXPORTATION ?

Les PME rencontrent souvent des difficultés considérables pour pénétrer un marché étranger. Les consortiums d'exportation ne se contentent pas d'assister leurs membres pour qu'ils obtiennent une présence à l'exportation; ils peuvent également leur apporter des bénéfices supplémentaires significatifs.

1.2.1. Les difficultés des PME dans le domaine de l'export

Établir avec succès une présence sur un marché étranger est considérablement plus difficile que sur un marché intérieur. Les PME sont souvent dissuadées d'exporter du fait des complexités inhérentes au commerce de l'exportation et aux risques importants que cela implique. Sans une préparation et les connaissances nécessaires, les tentatives d'exportation sont vouées à l'échec et peuvent mettre en péril la stabilité financière de l'entreprise dans son ensemble. Il a été démontré que, notamment lors des premières phases du projet d'exportation, le pourcentage d'échec est relativement élevé. Afin de développer les marchés à l'exportation, un certain savoir-faire, de sérieux efforts et des ressources financières importantes sont nécessaires. Les marchés étrangers ont chacun leurs particularités et des exigences rigoureuses. Cela ne comprend pas seulement la demande des consommateurs, mais également des obligations réglementaires et des exigences techniques particulières à chaque pays. Les entreprises qui souhaitent exporter doivent identifier les marchés étrangers qui pourraient leur convenir, contacter les distributeurs locaux et/ou les consommateurs les plus importants, apprendre quelles sont les préférences des clients, adapter la qualité et le prix du produit en conséquence, et leur

fournir la possibilité de contrôler les produits et de passer des commandes. Dans beaucoup de cas, l'entreprise doit obtenir des certificats qui prouvent que les méthodes de production sont en accord avec certains standards techniques et écologiques. Enfin, il est difficile de réaliser un certain niveau d'exportation sans offrir en même temps une gamme complète et cohérente de produits. Les compétences requises et le coût que représente un tel défi sont souvent bien au-dessus des capacités d'une seule PME.

Afin d'être performantes dans le domaine de l'exportation, les entreprises doivent remplir certaines conditions considérées comme basiques. Cela implique:

- Un large choix de machines, afin de fabriquer un produit complet destiné à l'exportation;
- Une capacité de production et un capital de travail nécessaire pour satisfaire le volume requis par les acheteurs étrangers;
- La technologie satisfaisant les spécifications de qualité des marchés d'exportation;
- Une conformité avec les standards techniques et environnementaux, mais également avec la législation étrangère;
- Une infrastructure adaptée à l'exportation;
- Une exposition aux marchés d'exportation et les moyens de conduire des études de marché;
- Des techniques de marketing efficaces et la création d'une image pour le produit exporté;
- Des capacités de communication et un pouvoir de négociation;
- Des capacités administratives et des équipements;
- Une connaissance des avantages découlant des exportations selon les programmes gouvernementaux.

La majorité de ces petites entreprises isolées, et plus spécifiquement celles qui opèrent dans les économies émergentes ou en développement, ne remplissent pas les conditions requises, et donc ne disposent pas des moyens nécessaires pour établir avec succès une présence sur le marché international. Un grand nombre de ces PME est géré comme des entreprises familiales. Leurs propriétaires utilisent généralement des méthodes basiques de gestion. Ils disposent de ressources financières et de ressources humaines limitées et sont souvent peu familiers avec la demande et les caractéristiques des consommateurs finaux sur les marchés étrangers. Ils considèrent donc, à juste titre, que les risques que représente la pénétration d'un marché étranger sont très élevés. Ils ne perçoivent pas les bénéfices qu'ils pourraient obtenir en pénétrant un marché étranger comme justifiant les efforts et le coût que cette pénétration implique.

1.2.2. Les consortiums d'exportation: une solution possible

Grâce à la coopération au sein des consortiums d'exportation qui combinent les moyens d'expertise et financiers de diverses entreprises, les PME peuvent surmonter les obstacles énoncés ci-dessus et ainsi pénétrer et se développer sur un marché financier à un coût limité et avec des risques réduits. En même temps, les membres peuvent augmenter leur profitabilité, atteindre avec efficacité des profits et accumuler des connaissances.

Réduction des risques. En améliorant l'accès des entreprises à l'information sur les marchés étrangers et en se dirigeant vers une plus grande diversification des exportations, les consortiums d'exportation peuvent réduire de façon significative les risques liés à l'exportation et à l'exploration de nouvelles opportunités de commerce à l'étranger. La diversification est acquise grâce à une augmentation du nombre de marchés ciblés, mais également à travers la réduction des fluctuations saisonnières que connaît l'exportation, particulièrement lorsque les marchés sont géographiquement dispersés.

Améliorer la profitabilité. La participation à un consortium d'exportation permet d'améliorer les marges de profit des entreprises membres du fait de nombreuses économies, du développement d'une stratégie à l'exportation et de l'obtention d'exportations stables. Au sein du consortium d'exportation, les membres se partagent les coûts administratifs et ceux de promotion, ce qui leur évite des dépenses qui auraient été liées à l'établissement de leur propre département export. L'utilisation commune des transports et d'autres équipements propres à l'exportation permet également de faire une économie de temps et de réduire les coûts. De plus, le consortium aide ses membres à agir plus qu'en tant que simples fournisseurs de produits auprès des consommateurs (exportation "réactive"). Les consortiums les aident à développer une véritable stratégie d'exportation dans laquelle les activités marketing nationales peuvent s'étendre et les spécifications techniques et/ou les prix ne sont plus simplement dictés par le client (exportation "pro-active"). Une approche mieux coordonnée et plus sensible face au marché d'un pays spécifique peut ainsi être développée. Lorsque plusieurs entreprises regroupent leurs forces pour promouvoir leurs exportations, elles augmentent leur pouvoir de négociation auprès des distributeurs et des acheteurs. Dans certains cas, le consortium peut même être suffisamment autonome pour développer son propre réseau de distribution. Les intermédiaires, dont les petites entreprises dépendent trop souvent, peuvent être ainsi écartés, et la profitabilité des opérations d'exportation de l'entreprise en sera ainsi améliorée.

Les consortiums d'exportation peuvent accroître les opportunités d'exportation disponibles pour leurs membres et ainsi les aider à atteindre une présence solide et soutenue à l'exportation. En aidant les entreprises à élargir leurs réseaux de contact et en créant des liens solides avec les clients, les consortiums peuvent stabiliser les exportations de leurs membres et peuvent également assister ceux qui exportaient déjà avant leur entrée dans le consortium.

Gain d'efficacité. La coopération interentreprises qui existe au sein d'un consortium permet aux PME de surpasser le défi que représente leur petite taille et d'exploiter les économies d'échelle qui ne peuvent être atteintes par les entreprises de façon indivi-

En résumé, les consortiums d'exportation peuvent mener à de considérables gains d'efficacité. Tout en gardant leur autonomie, les membres d'un consortium d'exportation peuvent améliorer leurs résultats à l'exportation et minimiser leurs coûts. Cette situation peut être atteinte beaucoup plus rapidement et avec des risques moindres par rapport à une situation où l'entreprise aurait tenté de se lancer dans l'exportation toute seule.

duelle. En mettant en commun leurs ressources financières et humaines et en se partageant les informations et leurs expériences, les membres d'un consortium peuvent améliorer et intensifier leurs activités promotionnelles à l'étranger. De plus, certaines activités peuvent désormais être accomplies, alors qu'elles n'auraient pu être entreprises de façon individuelle, comme des études de marché ou le développement d'un nouveau produit. En outre, en se regroupant, les entreprises membres peuvent fournir un large éventail de produits et de plus grandes quantités par rapport à toute autre entreprise individuelle. Un grand choix de produits et une amélioration de la fiabilité des fournitures rendent les biens produits par le consortium bien plus attractifs pour les clients étrangers. La compétitivité des produits de ses membres s'en trouve donc rehaussée.

Accumulation des connaissances. L'un des bénéfices les plus importants d'un consortium d'exportation est lié à l'accumulation du savoir-faire. Les entreprises participant à un consortium d'exportation ont généralement une expérience limitée de l'exportation et en sont aux premières étapes de l'entrée dans un marché d'exportation ou d'expansion. En participant à un consortium d'exportation, les membres peuvent améliorer leurs connaissances sur la façon d'opérer sur un marché étranger, améliorer la gestion de leurs opérations dans des domaines qui ne sont pas liés à l'exportation et participer à une alliance (Renart, 1999). L'exportation est un exemple classique de la méthode "apprendre en agissant". En participant à un consortium d'exportation, les membres peuvent exploiter les différentes ressources et compétences distinctes de l'exportation au sein des entreprises membres. De plus, les membres peuvent échanger leurs connaissances dans divers domaines, comme la façon de négocier avec les banques ou la façon de mettre en œuvre certains standards techniques. Finalement, les membres d'un consortium prennent peu à peu connaissance des bénéfices de la coopération entre entreprises et apprennent la façon dont un réseau peut être organisé. Ils seront ainsi capables d'établir des alliances pour leurs futures entreprises. Le consortium d'exportation agit comme un forum d'information, de dissémination et de discussion. À partir du moment où les consortiums organisent des activités telles que des ateliers, des formations ou des revues de presse dans les magazines importants dans leurs secteurs d'activité, ils peuvent soulever l'intérêt de leurs membres pour l'industrie et les changements qui s'y opèrent. Ces activités permettent également aux membres de rassembler des informations concernant des sujets très variés, comme les développements s'effectuant sur les marchés étrangers, les méthodes de production ou les questions relatives aux transports. Finalement, à travers leur participation à un consortium, les membres sont plus au fait de la qualité et des standards techniques recherchés par les marchés d'exportation.

1.3. TYPES DE CONSORTIUMS D'EXPORTATION

Les consortiums d'exportation diffèrent selon les services qu'ils proposent. Certains offrent des services de secrétariat élémentaire, d'assistance de traduction et/ou fournissent une étude de marché. Il existe également les consortiums qui aident leurs membres à développer une stratégie complète d'exportation et proposent une large gamme de services, y compris l'acquisition collective de matières premières, l'assistance juridique, la création d'une marque de consortium et d'autres formes de marketing.

Les deux principaux types de consortiums pouvant être distingués sont les consortiums de promotion et les consortiums de vente. À partir de cette classification, il est possible d'identifier plusieurs variétés de consortiums d'exportation:

- Les consortiums à secteur unique et les consortiums à secteurs multiples;
- Les consortiums groupant les concurrents et ceux offrant des biens et des services complémentaires;
- Les consortiums régionaux et ceux regroupant des membres de plusieurs régions;
- Les consortiums visant une région spécifique et ceux agissant sur une échelle globale.

Consortium de promotion et consortium de vente. Alors que le premier se réfère à une alliance créée pour explorer des marchés d'exportation spécifiques en partageant les coûts de promotion et de logistique, le second représente une entité qui canalise les exportations de ses membres. Les consortiums de promotion se confinent dans la promotion des produits de ses membres et les aident à accéder aux marchés étrangers. Les ventes sont réalisées directement par les entreprises associées. Les consortiums de vente, à l'inverse, réalisent les activités de promotion et organisent la vente des produits des entreprises membres². Pour assurer une certaine image, ces types de consortiums contrôlent souvent la qualité des produits commercialisés. Les consortiums de promotion ont en général un nombre significatif de membres, alors que, dans un consortium de vente, le nombre d'entreprises associées est habituellement limité.

Dans les consortiums de vente, les entreprises membres délèguent l'autorité d'agir en leur nom aux gestionnaires du consortium. Il existe deux types de consortiums de vente: *a)* les consortiums d'échange, c'est-à-dire ceux qui achètent les produits des entreprises membres afin de les revendre; et *b)* les consortiums agissant en agents d'exportation. Alors que, dans le premier, le consortium négocie les crédits et paie les entreprises membres pour leurs produits, dans le second, les entreprises membres envoient leurs propres factures et essaient d'obtenir paiement de leurs clients (Renart, 1997). La plupart des consortiums de vente ne permettent pas aux entreprises membres d'exporter elles-mêmes et exigent qu'elles passent par le consortium. Cependant, selon le consortium, le degré d'application de cette règle peut varier. Alors que certains consortiums de vente l'appliquent à tous les produits et pays, d'autres restreignent la règle aux marchés concernés et aux produits vendus à travers le consortium (Welch & Joynt, 1987).

Les consortiums nouvellement établis ne devraient pas essayer d'agir comme des consortiums de vente pour leurs membres. Il est utile pour eux de commencer par promouvoir les exportations des membres et de se diriger vers la vente des produits seulement une fois que le consortium est mûr et que les relations entre les membres ont été renforcées (voir encadré 1 pour un exemple de consortium qui a évolué avec succès d'activités de promotion vers des activités de vente). En Italie, les consortiums de promotion sont bien plus fréquents que les consortiums de vente. En Espagne, à l'inverse, les consortiums de vente tendent à constituer la forme dominante de consortiums, bien qu'ils impliquent un degré inférieur d'autonomie pour les entreprises membres.

²Cependant, si un ordre spécifique à un consortium comprend des biens qui ne sont pas produits par les entreprises membres, il est utile pour le consortium de pouvoir se procurer ces biens également d'entreprises non membres afin d'éviter de perdre l'opportunité d'une opération lucrative.

Encadré 1**CPM: du consortium promotionnel au consortium de vente**

CPM est un consortium d'exportation de fabricants de vêtements et de producteurs de tricotés localisé à Prato, en Italie (voir également l'encadré 3 pour les consortiums à Prato). Au cours de la fin des années 90, les membres de CPM ont décidé de pénétrer le marché russe. Cette idée ayant été perçue comme un objectif très ambitieux, le groupe décida de commencer par établir une présence en Géorgie et de l'utiliser comme appui pour entrer sur le marché russe.

Avec l'assistance de l'Université technique de Géorgie, le consortium a pu établir des contacts avec les entrepreneurs locaux. Un travail de marketing et d'investigation a permis d'obtenir des offres d'achat pour 500 000 dollars des États-Unis de produits des membres du consortium. Cependant, des problèmes furent soulevés concernant les termes de paiement, car les membres demandaient une garantie de paiement. Une telle garantie ne pouvait pas être étendue à chaque membre individuel à cause de leur petite taille et de la somme limitée vendue par chaque entreprise. Pour résoudre ces problèmes, le président du consortium a pu négocier un accord avec la Banque centrale de Géorgie. La Banque centrale a signé un accord de garantie avec une banque suisse, laquelle a, en retour, pu garantir le paiement au consortium.

Il fut décidé que CPM s'occuperait de la transaction pour ses membres, car une seule lettre de crédit pouvait être obtenue au nom du consortium, et les membres ne voulaient pas laisser passer une telle opportunité. Le consortium est donc devenu l'acheteur des produits de ses membres. Les membres ont envoyé une facture au consortium pour les produits qu'ils ont fournis. Le consortium a, à son tour, envoyé une facture unique pour l'ensemble des biens à l'acheteur en Géorgie. Pour CPM, cela impliquait un changement dans ses Statuts, nécessaire pour pouvoir délivrer les factures. Une fois le paiement reçu, CPM a payé ses membres en fonction des factures qu'ils avaient émises. En tant qu'entreprise de services pour ses membres, le consortium n'a tiré aucun profit de la transaction. Cependant, les membres se sont mis d'accord pour que le consortium ajoute une marge de 5 % afin de couvrir les coûts administratifs relatifs au contrat (le contrat avec le client géorgien spécifiait que CPM serait responsable de la promotion des produits en Géorgie et de la mise en place de forums de présentation).

Pour CPM, l'évolution d'un consortium de promotion vers un consortium qui pouvait également gérer les exportations pour ses membres fut un succès. Aujourd'hui, les membres continuent de vendre en Géorgie.

Consortiums à secteur unique et consortiums à secteurs multiples. Les consortiums à secteur unique permettent des activités qui se concentrent sur les produits des entreprises membres, les produits étant plus homogènes que ceux d'entreprises appartenant à des consortiums à secteurs multiples. De plus, les entreprises actives dans un secteur spécifique tendent à mieux s'entendre et ont une meilleure connaissance des activités de chacune par rapport à celles opérant dans plusieurs secteurs. Cela peut permettre une meilleure coopération entre les membres. Le principal avantage des consortiums à secteurs multiples est qu'une plus large variété de produits peut être offerte. Par exemple, un consortium peut offrir une variété complète de fournitures d'hôtel (ascenseurs, mobilier, décoration, éclairage et équipements de cuisine). Les économies de coûts sont intéressantes pour ces types de consortiums, à condition que les produits

soient suffisamment proches pour que puissent être utilisées les mêmes méthodes promotionnelles pour l'ensemble des biens et des services. Malgré la variété d'entreprises dans un consortium à secteurs multiples, le groupe devrait pouvoir présenter une image commune. Il est donc essentiel que les produits des membres soient compatibles en termes de présentation et de qualité. Alors que les principaux éléments rattachant les membres de consortiums à secteur unique sont leur familiarité entre eux et les produits qu'ils produisent, les membres de consortiums à secteurs multiples ne partagent souvent que la volonté d'accéder aux marchés étrangers.

Si les entreprises membres produisent des biens relativement proches, ils peuvent se sentir en compétition et restreindre leur partenariat à certaines activités limitées. Par conséquent, à moins que les membres d'un consortium à secteur unique ne produisent des biens complémentaires, et non concurrents, la coopération entre les entreprises membres peut être renforcée dans le cadre d'un consortium à secteurs multiples. Bien que les produits d'un même secteur sont typiquement similaires les uns aux autres, on ne peut pas généraliser en disant que les membres des consortiums à secteur unique sont en compétition alors que ceux de consortiums à secteurs multiples ne le sont pas. Au sein d'un même secteur, les biens sont souvent différents les uns des autres, et donc les entreprises membres d'un consortium à secteur unique peuvent en fin de compte produire des biens complémentaires.

Une étude conduite par Federexport à la fin des années 90 a révélé que le coût de structure des consortiums à secteur unique et des consortiums à secteurs multiples en Italie était différent. Alors que plus de 78 % des dépenses des consortiums à secteur unique sont relatives à la promotion, ce chiffre tombe à moins de 68 % pour les consortiums à secteurs multiples. La différence s'explique par la divergence de coûts administratifs pour les deux types de consortiums: le partage des dépenses administratives en coûts totaux est de 10 % plus important pour les consortiums à secteurs multiples que pour les consortiums à secteur unique (Federexport, 1998). Une autre étude italienne sur les consortiums d'exportation a découvert que les membres de consortiums à secteur unique ont une perception plus positive des activités de l'association et sont plus actifs que ceux des consortiums à secteurs multiples. Cela pourrait être attribué au fait qu'il n'est pas aussi difficile pour des consortiums d'offrir des services concentrés sur un secteur d'opération qu'en fonction des besoins des entreprises membres de plusieurs secteurs. Dans la même étude, les entreprises qui n'étaient pas membres d'un consortium ont démontré une plus grande propension à rejoindre un consortium à secteur unique qu'un consortium à secteurs multiples (respectivement 59,1 % contre 40,9 %). L'orientation vers les consortiums à secteur unique semble augmenter avec la taille de l'entreprise et le nombre de marchés d'exportation distants visés (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). En pratique, cependant, les entreprises italiennes montrent une préférence pour les consortiums à secteurs multiples: alors que 57 % des entreprises membres appartiennent à un consortium à secteurs multiples, seulement 43 % sont membres de consortiums à secteur unique (Federexport, 1998).

Consortiums entre concurrents et non concurrents. Lorsque des consortiums sont composés de concurrents directs, les activités peuvent viser directement les biens ou les services produits, permettant de réaliser des économies d'échelle. Il existe surtout des possibilités plus importantes de partager des projets de recherche-développement

(Renart, 1999). Cependant, la plupart des entreprises sont méfiantes à l'idée de créer une alliance avec leurs concurrents. Ce manque de confiance a pour conséquence un fort potentiel de conflits. Chaque membre est tenté d'agir dans son propre intérêt, lequel rencontrera la résistance des autres membres. Le consortium peut alors s'enfoncer dans son inefficacité, et les coûts de gestion risquent d'être plus élevés que pour les consortiums de non-concurrents, à cause des conflits à résoudre. Il existe néanmoins un danger pour les consortiums ne regroupant que des producteurs de biens complémentaires: qu'ils ne soient pas capables de délivrer les quantités demandées.

Consortiums régionaux et ceux rassemblant des membres de plusieurs régions. La question de choisir si les consortiums comprennent des membres d'une région spécifique ou de plusieurs régions varie selon que l'initiative pour établir un consortium provient d'une organisation nationale d'entreprises dans un secteur spécifique ou d'une chambre de commerce locale. Les consortiums nationaux ont l'avantage de mettre en contact des entreprises géographiquement dispersées. Ils sont donc plus représentatifs et peuvent aboutir à moins de compétition entre leurs membres que les groupes régionaux. Les consortiums régionaux, d'un autre côté, ont souvent un objectif local spécifique, tel que la promotion des produits de nourriture typique ou des produits d'artisanat. Ces types de consortiums émergent souvent de districts industriels. Comme le montrent les encadrés 2 et 3, il existe une relation d'échange entre les districts industriels et les consortiums d'exportation.

Consortiums visant une région spécifique et ceux actifs sur une échelle globale. L'objectif géographique de l'activité du consortium est une autre caractéristique différenciant les consortiums. Si les marchés visés par le consortium sont dans la même zone géographique, les coûts des opérations peuvent être minimisés. Cela permet de réduire non seulement les dépenses de transport, mais également les coûts d'information et de publicité, puisque la distance culturelle entre les différents pays dans le cadre de la région est réduite. Cependant, la diversification des marchés d'exportation augmentera si les activités du consortium se déplacent vers une échelle plus globale.

Encadré 2 **Consortiums et districts industriels**

Les districts industriels, ou systèmes productifs locaux, sont des concentrations sectorielles et géographiques d'entreprises produisant et vendant une gamme de produits liés ou complémentaires. Dans le cadre des systèmes productifs locaux, la coopération interentreprises est facilitée. Lorsque les entreprises sont localisées en systèmes productifs locaux, leur petite taille n'est pas nécessairement un obstacle, étant donné que les entreprises ont un accès facile aux fournisseurs de pièces et de services ainsi qu'aux sous-contractants. L'avantage compétitif des PME groupées en systèmes productifs locaux est fondé sur trois aspects liés: spécialisation, coopération et flexibilité. La spécialisation permet aux petites entreprises de concentrer leurs ressources limitées sur leurs compétences particulières. La coopération interentreprises renforce la flexibilité en termes de quantité de production. Les entreprises peuvent fournir plus de travail lorsque la demande augmente et moins de travail quand elle baisse. Alternativement, les processus de production peuvent être divisés

en phases distinctes avec des entreprises distinctes responsables pour les différentes phases. Cela offre plus de flexibilité et des temps de réponse plus courts.

Le succès des systèmes productifs locaux se fonde dans des traditions locales et dans des formes locales d'organisation économique et sociale. Ainsi, les systèmes productifs locaux ne peuvent pas simplement être transplantés dans d'autres environnements. Cependant, la promotion des initiatives telles que les consortiums d'exportation permet de développer la coopération interentreprises existante dans les systèmes productifs locaux.

Une relation d'échange existe entre les systèmes productifs locaux et les consortiums. D'un côté, la coopération interentreprises entre les membres des consortiums est facilitée dans le cadre de systèmes productifs locaux. Les entreprises opérant dans la proximité géographique d'entreprises du même domaine ont une meilleure connaissance les unes des autres, et sont donc plus à même de développer des relations de confiance. Un consortium d'exportation peut également être plus efficace dans le cadre d'un système productif local développé que dans un environnement isolé, à cause de l'accès facilité aux ressources et aux institutions de soutien. D'un autre côté, la création d'un consortium d'exportation et la mentalité de coopération développée en son sein peuvent constituer un premier pas pour améliorer la collaboration entre entreprises d'une région particulière ou pour encourager le développement d'un système productif local. En réalisant conjointement les activités dans le cadre d'un consortium, les membres développent des liens personnels et de confiance. Les consortiums d'exportation (et les structures intermédiaires similaires) jouent un rôle clef non seulement dans la facilitation de la coopération interentreprises, mais également dans l'amélioration des liens entre les entreprises et les institutions environnantes. Les consortiums sont donc cruciaux pour rendre les entreprises confiantes dans leur environnement local et pour renforcer la performance des systèmes productifs locaux.

Une fois que la coopération interentreprises est consolidée dans le cadre d'un consortium, le chemin est pavé pour de futures alliances stratégiques. Les réseaux qui sont créés et renforcés entre les entreprises durant leur participation à un consortium peuvent faciliter la collaboration entre entreprises dans des domaines non liés aux exportations, même avec des entreprises qui ne sont plus membres du consortium. Ainsi, créer un consortium peut initier un processus — et non une simple entité — qui devient la fondation d'une gamme d'activités qui ne dépendent plus de la structure du consortium (Welch *et al.*, 1996). Des régulations visant à soutenir la coopération interentreprises à travers la formation de consortiums d'exportation peuvent ultérieurement avoir des répercussions positives sur l'environnement commercial et sur l'activité économique en général.

La promotion des consortiums est donc un premier pas pratique vers la création d'initiatives du secteur privé, qui peut aider à renouveler un environnement encourageant le développement local. En augmentant l'efficacité et la productivité de groupes d'entreprises et en stabilisant la communauté locale, les consortiums d'exportation peuvent établir une fondation pour une croissance endogène.

En plus des différents types de consortiums soulignés ci-dessus, il existe des classifications propres aux pays. En Espagne, une distinction est faite entre consortium dès l'"origine" et consortium par "destination", selon la localisation des centres administratifs d'un consortium. Le premier se réfère aux consortiums dont le centre administratif est situé dans le pays (l'Espagne, dans ce cas), alors que le second se réfère aux

consortiums dont le centre administratif est à l'étranger, ce qui est moins courant que le premier. Les deux types de consortiums peuvent établir des filiales dans d'autres pays.

Quelques experts ont plus tard distingué entre les consortiums rigides et les consortiums souples. Les consortiums rigides sont ceux ayant des objectifs à long terme qui devraient opérer de manière permanente avec ou sans expansion de ses membres. Les consortiums souples, par opposition, sont ceux formés dans un but spécifique et qui sont dissolus une fois la tâche effectuée. Il y a donc un type plus informel de coopération entre les entreprises. Également peu communs, certains consortiums souples peuvent évoluer vers des consortiums rigides, lorsque les membres perçoivent les bénéfices d'une approche collective et élargissent leurs objectifs et leurs engagements.

Encadré 3

Consortiums d'exportation dans le district industriel de Prato

Pour comprendre comment les consortiums d'exportation peuvent se développer à partir de contextes locaux spécifiques, nous pouvons observer leur développement dans un district industriel italien bien connu: Prato. 8 000 entreprises locales, dont 80 % sont des petites unités de fabrication, constituent l'industrie textile de Prato. En plus de cette industrie textile, qui emploie 45 000 personnes (soit 60 % de l'emploi industriel local et 35 % de l'emploi total), de nombreuses entreprises produisent des équipements textiles, des produits chimiques et des matériaux d'emballage. Le succès de Prato est dû à la capacité de ses manufactures à proposer une large gamme de produits et d'aligner leur comportement en vue d'objectifs communs consistant en des standards de qualité très élevés, une livraison rapide, des petits lots et des prix compétitifs.

Jusqu'à la fin des années 70, le district textile de Prato était considéré dans le monde entier comme le centre de la production des textiles de faible qualité et de la fabrication de fibres régénérées (recyclées). Aujourd'hui, Prato est un chef de file incontestable dans la production de fils fantaisie en laine pour tricots, de textiles pour l'industrie du vêtement, de tricots et autres textiles pour la tapisserie et à usage industriel. De nouveaux types de produits les ont remplacés à côté des gammes de produits traditionnels: lin, coton, soie et viscose. Tous les six mois, au début de la saison "printemps-été" et celle d'"automne-hiver", les usines locales présentent 2 000 nouveaux fils et 60 000 nouveaux designs de tissus. Cette poursuite enthousiaste de nouvelles idées et la capacité à anticiper les nouvelles tendances font de Prato une riche source d'inspiration pour le monde de la mode.

À Prato, des exemples d'activités de consortiums pouvaient être détectées bien avant l'émergence de la législation pro-consortiums des années 80. Déjà, dans les années 70, plusieurs entreprises de textile de Prato réalisèrent qu'une coopération interentreprises pouvait constituer un instrument puissant pour faire face aux difficultés apparaissant sur les marchés internationaux. Le développement des consortiums locaux fut encouragé par les efforts des associations d'entrepreneurs locaux, l'Association locale industrielle (Unione Industriale) en particulier. Postérieurement, la création de consortiums fut encore plus stimulée par les bénéfices substantiels offerts aux consortiums à travers les programmes incitatifs gouvernementaux.

Le développement des consortiums d'exportation à Prato est lié au développement du district industriel. Dans les années 60, l'exportation était pratiquement

inexistante, et la grande majorité des producteurs de machines pour le textile travaillaient exclusivement pour le district textile local. Il y avait peu d'entreprises solides et elles étaient concentrées sur les machines pour la production traditionnelle de Prato: le recyclage des chiffons et des bouts de tissu.

Au début des années 70, TESSILTECNICA, une entreprise locale, commença à compiler en un grand catalogue général toutes les machines produites dans la zone de Prato. Avec cette nouvelle formule de vente, les machines textiles de Prato commencèrent à être connues à l'étranger. Cependant, les noms des entreprises individuelles fabricantes n'apparaissaient pas, et les fabricants locaux n'avaient aucune activité d'exportation ou de contact direct avec les marchés étrangers.

Avec le temps, les entreprises locales commencèrent à ressentir le besoin de gérer leurs propres exportations. L'occasion se présenta en 1976-1977, quand TESSILTECNICA commença à décliner à la suite de plusieurs décisions malencontreuses. Les fabricants de machines textiles étaient soudainement sans leur unique contact avec les marchés étrangers. Cette situation fournit le stimulant pour créer TEXMA PRATO, le premier consortium de Prato pour la promotion de l'exportation, en 1978.

Avec l'assistance de l'Association locale industrielle (Unione Industriale), plusieurs fabricants de machines textiles ont rejoint TEXMA PRATO. Les entreprises fondatrices s'accordèrent sur le fait que leur objectif commun était de maintenir la capacité d'exportation atteinte par l'ancienne TESSILTECNICA et de nourrir l'activité d'exportation à travers la participation directe dans la gestion des contacts du marché. TEXMA PRATO fit alors la promotion des toutes premières initiatives de participation aux échanges commerciaux. Initialement, la participation était limitée aux manifestations locales destinées aux marchés régionaux et nationaux. Cela fut rapidement étendu à des participations communes aux salons internationaux à travers le monde.

L'industrie textile de Prato évolua rapidement, et, dans le même temps, la technologie suivait cette évolution. Prato abandonna la technologie associée au recyclage pour celle liée à la mode et à la qualité haut de gamme. Toutefois, l'image de Prato restait liée au recyclage des fibres et, conséquemment, aux textiles de basse et moyenne qualité.

Par-dessus tout, Prato avait besoin de se libérer de cette image afin d'être présent internationalement. Le district devait se présenter sur le marché international avec une image nouvelle, plus attirante. TEXMA PRATO comprit ce besoin et ajouta à ses objectifs celui de donner à l'ensemble du sous-secteur de l'équipement textile une image de professionnalisme, d'efficacité et d'une industrie utilisant une technologie de premier ordre. Des manifestations furent organisées et des publications furent conçues pour montrer que les entreprises associées à TEXMA égalaient vraiment les standards européens les plus élevés. Le niveau d'engagement et d'expertise requis par ces services demandent des moyens que peu d'entreprises membres pourraient organiser et soutenir uniquement par leurs propres ressources.

Cependant, le développement de TEXMA ne s'est pas fait sans difficulté. Certaines entreprises ont quitté le consortium, car elles sentaient que leur présence était incompatible avec celle de leurs concurrents. D'autres ont décidé de prendre part au consortium, précisément parce que leurs concurrents en étaient membres.

Les activités organisées par TEXMA et, plus tard, par les consortiums, en particulier celles relatives au renouvellement de l'image pour la production textile locale, ont rapidement apporté des ramifications positives pour l'ensemble du district du textile en termes d'évolution et de croissance. Dans la majorité des cas, les consortiums ont non seulement produit une nouvelle image, mais également fait la promotion du

développement d'une culture d'exportation et de l'usage de la technologie pour améliorer en permanence la production et la compétitivité. Aujourd'hui, après 25 ans d'activité, toutes les entreprises associées à TEXMA PRATO sont devenues très présentes sur les principaux marchés mondiaux, et le leadership de Prato est reconnu dans le monde entier.

En fin de compte, TEXMA PRATO a joué un rôle politique important, car ses activités ont démontré l'efficacité de tels consortiums dans la stimulation de la collaboration interentreprises parmi les PME. TEXMA PRATO a constitué un exemple édifiant pour d'autres consortiums, qui se sont depuis développés dans la région de Prato, et a considérablement amélioré la relation entre les entreprises et les institutions locales.

1.4. LES SERVICES FOURNIS PAR LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION

L'objectif concret et les services fournis dépendent du type de consortium en question. À partir du moment où les consortiums de promotion sont plus pertinents en pratique que les consortiums de vente, ce guide se concentrera sur la première forme de consortiums.

Les membres des entreprises considèrent le consortium comme un fournisseur de services promotionnels, qui les assiste pour créer des liens avec des clients à l'étranger (par exemple, à travers la participation à des salons), et offre des fonctions basiques de consulting dans des domaines relatifs aux opérations quotidiennes des entreprises.

L'encadré 4 montre que le consortium coordonne les actions liées à l'exportation des entreprises membres, à travers un large choix d'activités. Comme il en a été fait mention ci-dessus, les consortiums d'exportation varient selon le degré de services qu'ils fournissent, cela pouvant aller des consortiums offrant une assistance basique à ceux qui fournissent un ensemble complet de services. Tous les consortiums n'offrent pas un ensemble complet de services tel qu'il est exposé sommairement dans l'encadré 4. Les consortiums d'exportation nouvellement établis peuvent commencer par fournir des services élémentaires de secrétariat, des recherches limitées, mais également la promotion des ventes. Il est possible qu'ils se lancent dans des domaines comme la création de gammes communes, l'achat collectif ou le développement de produits à un stade plus avancé, lorsque la coopération aura démontré son succès et que la cohésion sociale sera renforcée parmi les membres du groupe. Les services le plus souvent fournis par un consortium d'exportation sont exposés en détail ci-dessous.

Encadré 4 Services fournis par le consortium d'exportation

Le consortium d'exportation permet aux PME de bénéficier d'une série de services spécialisés, qui mènent à une réduction des coûts opérationnels très élevés, nécessaires pour pénétrer un nouveau marché. Ce sont notamment:

Les services élémentaires

- Services administratifs (télécopie, courriel, etc.);
- Traductions, interprétations et consultations relatives à l'exportation;
- Assistance juridique;
- Création d'un système commun d'information pour la diffusion des données importantes entre ses membres (données concernant les partenaires commerciaux, les développements du marché, etc.);
- Assistance dans la gestion des procédures douanières;
- Établissement de liens avec les institutions locales ou nationales.

Les services relatifs à la promotion des produits des membres

- Publicité commune (catalogues communs, spots de télévision, site Internet commun, etc.);
- Promotion, organisation et coordination de la participation des entreprises membres à des expositions et à des salons industriels sur les marchés domestiques et à l'étranger;
- Participation des délégués des entreprises membres à des missions économiques et à des voyages d'étude dans des pays étrangers;
- Accueil collectif des clients potentiels;
- Création d'une marque déposée de consortium et de ses supports à travers des activités promotionnelles;
- Création de plans de communication, de promotion et de marketing communs;
- Relations publiques et activités de lobbying.

Services allant au-delà des simples activités promotionnelles

- Information sur les développements techniques existant dans les secteurs des membres, par exemple en passant en revue la presse liée au secteur industriel ou en participant à des expositions ou à des salons techniques;
- Organisation d'activités de formation collective et d'ateliers;
- Étude de marché (en relation à la fois avec la *zone géographique* et le *segment de marché* ciblé) afin d'identifier les endroits où l'activité économique du consortium peut se développer au mieux;
- Introduction de standards de qualité;
- Identification des distributeurs et des clients;
- Création d'un réseau commun de distribution;
- Recherche sur l'amélioration des processus techniques;
- Recherche et développement de produits nouveaux et améliorés afin de réagir aux changements, de préférence des clients;
- Sélection de fournisseurs de matières premières et d'équipements qui seront utilisés par les entreprises associées, et définition de méthodes communes d'achat;
- Livraison commune des produits;
- Assistance pour l'obtention de certificats d'appartenance à certains standards (par exemple, ISO 9000);
- Réponse aux appels d'offres par des offres communes ou complémentaires;
- Participation collective aux offres;
- Recouvrement des crédits étendus à la clientèle des membres;
- Négociation d'accords préférentiels avec les banques, les agences de voyages, etc.;
- Assurance de l'éthique professionnelle des entreprises membres.

L'un des services les plus importants fournis par les consortiums d'exportation est l'organisation de la **participation des entreprises membres aux expositions et aux salons industriels** à l'étranger. Du fait de la complexité découlant de la participation à ces salons, beaucoup d'entreprises ont besoin d'assistance pour repérer un emplacement et concevoir le stand, pour transporter les produits, afin d'organiser la publicité relative au salon et d'accueillir les visiteurs. La participation à des expositions et à des salons n'entraîne pas seulement une exposition internationale, mais amorce également un processus d'apprentissage au sein des entreprises. Les membres ne possédant aucune expérience dans la participation à de tels événements peuvent en retirer de nombreux bénéfices, notamment grâce à leur collaboration avec des membres du consortium plus expérimentés, à la fois lors de la phase préparatoire et pendant la tenue du salon. Les membres qui participent activement aux salons industriels deviennent familiers avec les règles et les conditions requises pour participer à de tels événements, comme les différentes procédures à suivre. Ils apprennent comment présenter l'entreprise et comment s'entretenir avec les acheteurs étrangers. Enfin, ils améliorent leurs aptitudes à identifier les besoins des acheteurs et deviennent plus avertis de l'importance d'adhérer à certains standards de qualité. Le nombre de commandes passées lors des salons ou des expositions aura tendance à augmenter avec l'expérience de l'entreprise dans sa participation à de tels événements.

Lorsque la participation à un salon est collective, les coûts peuvent être réduits pour les participants individuels en créant une brochure commune et en louant des services communs pour la conception du stand. De nombreux consortiums prennent leurs dispositions pour avoir un stand commun pour leurs membres. En mettant en commun les ressources de ces membres, il est possible d'intéresser et de créer une image plus impressionnante parmi les acheteurs que lorsqu'une entreprise agit de façon individuelle. Quelques consortiums créent une **marque de fabrication commune** pour leurs membres, afin de présenter une image collective. Il peut en résulter d'importantes économies de coûts pour la publicité, car il est moins onéreux d'établir une seule marque sur un marché donné que d'établir toutes les marques des membres. Quoiqu'il en soit, si les membres ont peur de perdre leur indépendance et préfèrent continuer à utiliser leurs propres marques de fabrication, il est possible d'utiliser une marque commune pour l'emballage des produits en la combinant avec la marque de l'entreprise. Un emballage commun réduit les coûts et apporte une cohérence dans l'image du consortium et de ses membres. Afin d'empêcher qu'une entreprise ne porte préjudice à l'image du consortium, une qualité cohérente est cruciale. Le consortium peut donc établir un **certificat de qualité** auquel ses membres doivent adhérer.

À travers les ateliers, les formations, les activités rattachées à la recherche-développement, ainsi qu'à l'achat collectif d'équipement, les consortiums peuvent participer de façon significative à la **promotion des ressources humaines et techniques**, qui entraînent de véritables augmentations de la productivité des entreprises membres et de leur compétitivité. Les ateliers qui sont organisés par les consortiums donnent l'opportunité aux membres de discuter de questions telles que les innovations technologiques au sein de l'industrie ou de l'adaptation des processus de production aux exigences internationales. Un consortium peut également offrir une grande variété de formations. Ces formations peuvent porter sur la comptabilité, les compétences informatiques, la négociation (plus précisément dans un contexte international), le marketing et autres compétences techniques, mais également des conseils sur la façon de se conformer aux spécifications de qualité. Un consortium qui assiste ses entreprises membres dans des activités de recherche-développement peut

également aider ceux-ci à améliorer leur compétitivité grâce aux innovations. Si le consortium organise l'achat conjoint d'équipements, les membres bénéficient non seulement de la réduction des prix, mais aussi de la technologie la plus avancée.

Au sein de l'économie globale d'aujourd'hui, la logistique est le facteur de compétitivité décisif pour les entreprises. Les consortiums d'exportation peuvent soutenir les entreprises membres pour optimiser la logistique de leurs opérations sur les marchés étrangers en leur offrant des services relatifs à la gestion des inventaires, la gestion des opérations, le développement de stratégie de distribution ainsi qu'aux modes de transport. Par exemple, le consortium d'exportation peut aider ses membres à améliorer la **provision de données** ou à réduire les coûts de transport des produits finis en conduisant des études de logistique. Un consortium d'exportation indien solidement établi dans l'industrie du tricot en coton de Tirupur, l'Association des exportateurs de Tirupur (AET), a même encouragé la création d'un container de dépôt interne afin de réduire les retards dans la gestion des transports et des cargos pour ses membres.

L'**établissement d'un lien avec les institutions locales et nationales** est un service crucial fourni par le consortium d'exportation à ses membres. En contraste avec les entreprises individuelles, un consortium regroupant de nombreuses entreprises aura probablement moins de problèmes pour contacter les structures d'appui et plus de chance de recevoir une assistance financière. En raison de leur pouvoir de négociation, les consortiums peuvent être également capables de négocier des mesures de crédit pour leurs entreprises membres. Dans la plupart des cas, les entreprises membres ne sont pas obligées de participer à toutes les activités entreprises par le consortium. Au lieu de cela, elles peuvent choisir parmi les services et choisir uniquement ceux qui correspondent le plus à leurs priorités d'exportation et pour lesquels elles souhaitent payer. Le nombre de services que le consortium est capable d'offrir dépendra, de façon décisive, du nombre de ses membres.

Afin de s'assurer que le consortium offre bien les services souhaités par ses membres, un dialogue constant est essentiel entre les gérants du consortium et les entreprises membres. Cela demande la participation active des entreprises dans la préparation et la mise en œuvre des activités. Les services doivent être analysés de façon critique afin de déterminer leur impact et leur utilisation par les membres. Le consortium doit être flexible pour introduire des changements si nécessaire. Les entreprises membres peuvent attendre du consortium que ce dernier ne soit pas un simple fournisseur de services, mais qu'il les assiste de façon active pour développer des possibilités de nouveaux échanges. Le consortium peut effectivement le faire, en conduisant des études de marché et en organisant la participation des membres à des salons et à des expositions. De toute manière, sans l'implication active de ses membres, les activités entreprises par le consortium ne pourront pas obtenir un impact significatif.

Les consortiums d'exportation mettent rarement en œuvre toutes les étapes que comprend une stratégie d'exportation complète. Alors que certains éléments d'une stratégie d'exportation (par exemple, la détermination des produits et des prix) sont pratiquement toujours conservés par les entreprises membres, les consortiums mettent en œuvre d'autres éléments comme la sélection d'intermédiaires sur le marché ciblé ou la participation à des salons). Pour créer des effets de synergie, les activités entreprises par le consortium doivent être cohérentes et doivent avoir un rôle complémentaire par rapport à celles qui sont entreprises par les membres individuels.

CRÉER UN CONSORTIUM D'EXPORTATION

La constitution et la phase de mise en place d'un consortium peuvent être considérées comme les moments les plus décisifs dans la vie d'un consortium. Au cours de cette période, les décisions prises détermineront la viabilité et le succès du groupe. L'expérience a montré que la création de groupes d'entreprises tels que la création de consortiums d'exportation fait face à un fort risque d'échec lors de la phase initiale de mise en place.

L'ONUDI et Federexport ont assisté à la création de consortiums d'exportation dans de nombreux pays, tels que l'Italie, l'Inde, la Tunisie, le Maroc, l'Argentine, le Brésil et le Mexique. Sur la base de cette large expérience, les éléments suivants représentent une analyse simplifiée des acteurs impliqués et des étapes à suivre pour établir un consortium.

2.1. PRINCIPES FONDAMENTAUX

Avant d'initier le processus de constitution, les acteurs concernés doivent remplir trois conditions préalables, en vue de s'assurer du succès du consortium.

- **Des objectifs clairs.** La définition d'objectifs précis et réalistes est primordiale, car ils détermineront les activités décrites dans le business plan, le choix de la forme juridique à adopter et enfin la contribution financière de chaque membre. Les objectifs du consortium doivent donc refléter les discussions tenues avec les entreprises membres potentielles.

Le succès des premières activités communes est fondamental pour la continuation du projet. Seuls les objectifs réalistes, même ambitieux, devraient être mis en place afin de renforcer la motivation des membres à participer au consortium. La réalisation de ces objectifs aura un effet de démonstration et peut préparer les membres à de futures activités communes. D'autres initiatives, à plus grande échelle, pourront être ajoutées par la suite.

- **La réalisation d'un consensus.** Parvenir à un consensus est l'un des facteurs clefs qui détermine le succès d'un consortium. Les membres ne peuvent espérer développer d'un jour à l'autre la confiance nécessaire pour coordonner effectivement leurs activités. Les opérations du groupe ne seront un succès que lorsque celui-ci aura été capable de réaliser un certain consensus et qu'il sera parvenu à un certain degré de stabilité interne (Welch & Joynt, 1987). Avant de se lancer dans d'ambitieuses activités communes sur les marchés étrangers, il est donc essentiel qu'une sorte de processus de regroupement se mette en place, dans lequel une solidarité est créée entre les membres, afin qu'ils se connaissent et connaissent les besoins et les attentes de chacun. Cela peut être obtenu, par exemple, à travers des

visites dans les usines des membres, des rencontres, des ateliers ou des voyages de groupe. Cependant, pour approfondir le processus de construction du groupe et pour s'assurer que la motivation et l'élan soient conservés, seul un nombre limité d'activités relatives à l'exportation devrait être envisagé collectivement dans un premier temps. L'obtention d'un consensus, parmi les entreprises membres potentielles, peut être encouragée à travers leur implication active dans la constitution du consortium, c'est-à-dire à travers des rencontres régulières et des discussions animées sur la formation du consortium et sur ses objectifs.

- **Le facteur temps.** Pendant la phase de conception, les membres potentiels doivent réaliser que créer efficacement un consortium performant et en retirer des bénéfices prend du temps. L'expérience montre que la création d'un consortium prend en général de six à douze mois (parfois plus) de préparation — depuis les discussions initiales entre les parties intéressées jusqu'à la finalisation de l'ensemble des procédures administratives nécessaires.

Les entrepreneurs qui s'engagent dans la création d'un consortium ne doivent pas espérer des gains immédiats ou un retour sur investissement rapide à la suite des premières activités conjointes. Ils doivent plutôt envisager leur contribution au capital du consortium comme un investissement à long terme. Même s'il est possible d'obtenir des résultats positifs peu de temps après la création du consortium, le véritable impact de telles organisations ne se voit qu'après un certain temps. Il n'est pas facile d'entrer sur les marchés étrangers, mais, avec une ligne de produits appropriés et une stratégie claire de pénétration du marché, les efforts seront finalement couronnés de succès.

La prise de conscience du facteur temps est liée aux deux points envisagés ci-dessus, les objectifs du consortium et la réalisation d'un consensus parmi les divers acteurs concernés. Le succès d'objectifs clairement identifiés à court terme peut aboutir à un cercle vertueux pour le consortium. L'opération du consortium est renforcée lorsque les membres réalisent que la coopération est bénéfique. L'accroissement de la confiance et de la motivation aidera les membres à se diriger vers un consensus, et donc à envisager des projets plus ambitieux. Des résultats à court terme aident alors à assurer la continuation des opérations du consortium et des changements plus structurels à long terme dans l'environnement industriel local.

Les conditions ci-dessus doivent précéder l'ensemble des phases de la création de consortiums, mais elles sont d'une importance particulière lors de la phase de démarrage. Une fois que les acteurs concernés sont conscients de ces principes généraux, le processus d'établissement peut être initialisé.

L'initiative de la création d'un consortium d'exportation peut venir d'une institution publique ou, mieux, du secteur privé, qu'il s'agisse d'une association d'entreprises ou d'entrepreneurs individuels qui ont pris conscience de la nécessité de travailler ensemble pour obtenir les ressources financières et humaines nécessaires au développement de leurs exportations. Il importe peu que l'idée initiale d'établir un consortium d'exportation provienne du secteur public ou du secteur privé, les entreprises participantes doivent s'engager à réaliser des activités communes pour pénétrer les marchés étrangers. La volonté commune d'augmenter la performance à l'exportation doit constituer la

force motrice lors de la création d'un consortium, ainsi que dans la performance ultérieure des activités du groupe. Bien que de nombreuses entreprises soient au début hésitantes sur l'idée d'une coopération, particulièrement lorsqu'il s'agit de travailler avec ses concurrents, elles doivent reconnaître que coopérer permettra des bénéfices qu'elles ne pourraient pas atteindre par elles-mêmes.

2.2. LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UN CONSORTIUM D'EXPORTATION

Bien qu'il existe des différences considérables entre les consortiums pris individuellement, il est possible d'identifier des phases communes de développement. Malgré le fait que la liste ci-dessous ne puisse prendre en compte les éléments dynamiques entre les étapes individuelles, il est souhaitable qu'elle serve de guide pour ceux qui sont intéressés dans un projet de création d'un consortium.

Encadré 5 Créer un consortium d'exportation

Les huit étapes qu'implique la création d'un consortium d'exportation sont:

1. Identifier un animateur compétent;
2. Identifier les membres potentiels;
3. Conduire une enquête d'intérêt et contacter les entreprises intéressées;
4. Désigner des représentants;
5. Organiser des rencontres entre les membres potentiels;
6. Entreprendre une étude de faisabilité et préparer un business plan;
7. Création formelle et effective du consortium;
8. Suivi et accompagnement.

Étape 1. Identifier un animateur compétent

L'animateur d'un consortium (également appelé agent, coordinateur, tuteur ou facilitateur) est présent dès le début du processus de création du consortium. Sa tâche est d'initier, de guider et d'organiser la mise en place d'un consortium. Il facilite la construction du consortium, aide à maintenir l'élan du projet et assiste les membres potentiels à définir un business plan réaliste. Son travail n'est pas de dicter ce qui doit être fait, mais plutôt d'aider au lancement du projet de création de réseaux. Il doit donc laisser un large cadre aux futures entreprises membres pour définir leurs propres priorités et pour adapter le consortium à leurs besoins. Cependant, jusqu'à ce que les qualités et les ressources soient acquises au sein du groupe lui-même, le savoir de l'animateur et ses contacts sont cruciaux pour guider les membres et les assister dans toutes les étapes du processus de création du consortium. Cette tâche sera particulièrement difficile dans les pays n'ayant pas une culture favorisant la coopération interentreprises.

Les tâches de l'animateur consistent notamment à :

- Aider les entreprises à identifier des objectifs communs et des partenaires possibles;
- Rendre les entreprises conscientes de la possibilité de réaliser des bénéfices à travers une coopération, et donc de réduire l'incertitude relative au concept de consortium;
- Favoriser le processus de sélection des membres;
- Guider les entreprises dans le processus de formation du groupe en organisant des rencontres, en donnant des informations, en participant à la préparation de documents tels que le business plan, etc.;
- Donner des avis sur les choix difficiles survenant au cours du processus, comme la forme légale à adopter;
- Fournir une aide générale de secrétariat;
- Établir des liens avec les structures d'appui et les entités administratives appropriées et à agir en intermédiaire entre les entrepreneurs et les agents gouvernementaux;
- Introduire les entreprises membres aux réalités du commerce international, par exemple en expliquant le rôle important de concepts tels que le marketing, le contrôle de qualité et l'adhésion aux normes techniques et environnementales;
- Aider au recrutement de personnel pour le consortium;
- Résoudre les conflits entre les membres;
- Accompagner les membres dans leurs premières activités collectives.

Bien qu'il soit préférable que l'animateur ne soit pas lié aux membres potentiels, il est parfois le propriétaire ou un directeur de l'une des futures entreprises membres. Cependant, la plupart du temps, l'animateur est un agent extérieur, comme un officiel d'une association industrielle locale, d'une chambre de commerce ou d'une fédération nationale de consortiums. Il peut également être un consultant recruté par une institution publique ou une organisation internationale de développement. En tant qu'agent extérieur, l'animateur est considéré comme neutre et peut donc conduire le processus de formation du groupe sans être suspecté de favoriser une entreprise en particulier. En tant qu'"élément extérieur", il peut également être dans une meilleure position pour identifier les zones possibles de coopération ainsi que les forces et les faiblesses des membres. Il peut donc avoir une meilleure perception de ce qui est faisable pour un groupe particulier et des projets qui devraient être repoussés à une date ultérieure.

La personnalité, la motivation et l'expérience de l'animateur sont cruciales pour la construction du groupe. L'animateur devrait donc être un expert en marketing et en animation de groupe. Il devrait avoir une connaissance solide du secteur dans lequel opèrent les entreprises membres, ainsi que des contacts personnels avec plusieurs entreprises membres potentielles. Par ailleurs, il devrait être capable de motiver les futurs membres, avoir des compétences dans la résolution des conflits, des qualités de négociateur ainsi que la disponibilité et la volonté d'assister les futurs membres à trouver une solution acceptable pour tous.

L'assistance de l'animateur ne peut être que de nature temporaire. Son but général est d'aider les membres du consortium à prendre en main les opérations du groupe,

c'est-à-dire qu'il prépare l'organisation autonome des futurs membres. Il doit donc s'assurer que, dès la phase de constitution, les initiatives proviennent des entrepreneurs et que son assistance envers les membres individuels sous-entend le développement de relations plus directes entre les membres. Autrement, la survie du consortium dépendra de sa présence et de l'assistance des structures de soutien.

Bien que l'assistance de l'animateur devrait se terminer avec l'incorporation formelle du consortium, l'expérience de formation de groupes d'exportation dans divers pays a montré que les entreprises membres peuvent continuer à faire appel à lui pour leurs problèmes, même au-delà de la phase de constitution. Dans une telle situation, son rôle devrait être limité.

Étape 2. Identifier les membres potentiels

Dans cette deuxième étape, une idée générale se dessine quant au type d'entreprises qui peuvent devenir membres du futur consortium. En coopération avec les institutions locales compétentes, les animateurs de consortiums d'exportation doivent identifier les secteurs industriels et les services appropriés pour ce type d'association interentreprises. Les entreprises doivent être motivées et avoir un potentiel d'exportation inexploité ou sous-exploité. De plus, tout réseau déjà existant, ou toute relation entre les entreprises, doit être identifié, car cela facilite la future coopération.

Le processus d'identification des entreprises pour un consortium d'exportation peut commencer par la constitution d'un échantillon représentatif d'entreprises du (ou des) secteur(s) dans lequel (lesquels) le consortium opérerait. Des associations commerciales, des chambres de commerce ou toute autre association publique ou privée peuvent aider à la constitution de cet échantillon.

La sélection d'entreprises membres potentielles est l'élément le plus crucial dans le processus de création du consortium. Pour s'assurer du succès du futur consortium, les entreprises participantes doivent satisfaire à des critères méticuleusement définis concernant leur taille, leur réputation, leur stabilité financière et leur offre de biens et de services³. Elles doivent être capables d'offrir des produits de qualité adéquate, en quantité suffisante et à un prix largement compétitif au niveau international. Plus important, les biens doivent coïncider avec une gamme de produits prédéterminée. Comme nous l'avons vu dans la section 1.3, qui décrivait les différents types de consortiums, la coopération entre les entreprises est facilitée et les bénéfices de la coopération sont accentués lorsque les produits des entreprises membres sont complémentaires et non concurrents. Idéalement, les membres devraient produire des biens différenciés mais complémentaires qui peuvent être vendus aux mêmes clients, ou à travers les mêmes chaînes de distribution, et demandent la même stratégie promotionnelle (Renart, 1997).

³De tels critères aident à réduire le potentiel de conflits au sein d'un consortium dès les premières étapes. Dans un consortium tunisien, les différences de taille et de capacité financière parmi les entreprises membres ont donné naissance à des problèmes, car certaines des activités du consortium représentaient des investissements financiers trop importants pour les membres plus petits et moins influents.

Des critères de sélection supplémentaires fréquemment utilisés sont: un chiffre d'affaires similaire des entreprises, une activité ou un potentiel d'exportation, l'adhésion aux critères ISO et l'enregistrement dans le pays en question. Les entreprises dont le centre administratif est localisé à l'étranger, souvent des filiales ou des firmes étrangères, ne devraient pas être considérées. Ces entreprises ont sécurisé leur accès aux marchés et n'ont pas besoin d'un consortium. Selon l'objectif précis du consortium, d'autres critères peuvent être spécifiés, tels que des produits respectant les normes européennes ou des contacts existants avec d'autres membres potentiels. Un dernier aspect crucial au moment de la sélection des membres potentiels est la gestion et le personnel des entreprises. Ces membres doivent posséder les connaissances techniques nécessaires, être flexibles et capables de travailler en équipe.

Étape 3. Conduire une enquête d'intérêt et contacter les entreprises intéressées

Après avoir identifié un nombre raisonnable d'entreprises qui pourraient potentiellement profiter d'une participation à un consortium, l'intérêt et la connaissance de ces entreprises sur le concept de consortium d'exportation doivent être déterminés. Dans ce but, des entretiens individuels et des rencontres sont organisés avec les entreprises du (ou des) secteur(s) prioritaire(s) qui ont un potentiel d'exportation, qui correspondent aux critères déterminés, et qui désirent participer à un consortium d'exportation. À ce niveau, il est nécessaire d'expliquer la notion de consortium, son importance, les conditions de participation et les expériences précédentes avec d'autres consortiums. À partir de ces entretiens et rencontres, il sera possible de déterminer la position des entreprises et leurs attentes envers le projet d'un consortium d'exportation.

En plus de ces entretiens et rencontres, une enquête est menée parmi les entreprises précédemment identifiées. L'enquête donne aux entreprises la possibilité d'exprimer leur intérêt pour le concept de consortium d'exportation. Par ailleurs, elle permet à l'animateur de déterminer les faiblesses communes et les attentes des entreprises, lesquelles seront utilisées pour définir les objectifs communs de départ. L'étude permet enfin d'identifier la volonté des membres potentiels de s'investir dans le consortium, à la fois en termes de temps et en termes financiers. L'enquête sert donc de base pour l'ensemble des activités futures (cf. fichier: *Modèle d'un questionnaire d'intéressement destiné aux entreprises*, CD-ROM).

Une fois que les futurs membres potentiels ont été identifiés, que leurs problèmes communs, leurs interrogations et leurs attentes ont été déterminés grâce à l'enquête, l'animateur doit contacter les entreprises qui ont démontré un intérêt pour une association dans le cadre d'un consortium. Le but est de confirmer les résultats de l'enquête, de répondre aux questions des entreprises et d'obtenir une confirmation préliminaire sous la forme d'une lettre d'intention, qui reflète la volonté de l'entreprise de poursuivre la création d'un consortium.

À cette étape, le nombre d'entreprises en contact avec l'animateur a été largement réduit par rapport au nombre contacté à l'origine au cours de l'étape 2. Il est essentiel de contacter un grand nombre d'entreprises à l'origine, afin de s'assurer que seules les entreprises qualifiées seront choisies comme membres. Au cours de ses premiers contacts avec

les entreprises, l'animateur devra rassembler autant d'informations que possible sur ces entreprises pour décider si elles répondent aux critères de participation. Les entreprises doivent obtenir l'information nécessaire pour pouvoir déterminer si, pour elles, les bénéfices de la participation à un consortium dépassent les coûts qu'elle implique. La détermination des entreprises membres est un processus à double sens.

Au cours de cette étape, l'animateur doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les entreprises initialement intéressées dans le projet de création d'un consortium ne quittent pas le processus avant que d'autres entreprises voulant rejoindre le projet n'aient été identifiées. Cela est possible en organisant, par exemple, des réunions régulières (voir ci-dessous) ou des groupes de travail.

Étape 4. Désigner des représentants

Chaque entreprise doit désigner un contact, une personne qui sera responsable pour représenter l'entreprise et défendre ses intérêts lors des réunions précédant la constitution du consortium. Ce représentant doit disposer d'un pouvoir de décision considérable et est en général le propriétaire ou l'un des directeurs de l'entreprise. Il doit posséder l'autorité de négocier la forme et les opérations du futur consortium et de prendre la décision de la participation ou non de son entreprise dans le consortium. Une fois que l'entreprise a décidé de devenir membre, elle doit désigner un représentant permanent qui peut être le contact initial ou un autre responsable de l'entreprise.

Pour assurer le fonctionnement effectif du consortium lors des phases ultérieures, il est essentiel non seulement que les entreprises membres s'entendent et remplissent les critères de sélection, mais également que les représentants permanents soient capables de travailler ensemble. Des relations personnelles et de sympathie entre les représentants sont fondamentales pour que la confiance et la coopération se développent entre les futurs membres. Des groupes d'exportation précédents ont échoué, car certains membres étaient incapables de travailler ensemble. À cause de l'importance des relations interpersonnelles entre les représentants permanents pour la construction du consensus et le fonctionnement du consortium, il est essentiel que ces représentants soient le plus "permanents" possible et ne soient pas remplacés trop souvent. Par ailleurs, des problèmes peuvent être minimisés si chaque représentant permanent a un remplaçant qui connaît les autres membres et qui est toujours informé des activités et des procédures du consortium.

À ce stade, l'animateur devrait identifier les leaders possibles parmi les représentants permanents, lesquels seront capables de conduire le processus de formation et pourront agir comme catalyseurs pour les futures activités du consortium.

Étape 5. Organiser des rencontres entre les membres potentiels

Suite à la première rencontre entre l'animateur et les dirigeants des entreprises membres potentielles, une série de réunions se tiennent entre l'animateur et les représentants des entreprises afin de commencer la phase active de création du consortium: définir les objectifs et décider des actions concrètes.

Une première série de rencontres préliminaires est organisée sous forme de sessions d'information sur les consortiums. Ces premières réunions jouent un rôle crucial, car elles donnent la possibilité aux futurs membres de nouer des contacts. L'importance du développement d'une solidarité et d'une cohésion au sein du groupe doit être soulignée, car ces qualités jouent un rôle considérable dans les premières activités du groupe. Ces premières réunions ont également pour but de permettre aux entreprises membres potentielles de réfléchir aux objectifs concrets du consortium, aux questions financières et légales et de répondre à l'animateur.

Si des consortiums d'exportation existent déjà dans le pays en question, l'animateur peut envisager d'inviter un représentant d'un consortium établi à participer aux réunions initiales, afin de présenter son expérience au sein du consortium et de répondre aux questions.

Idéalement, les premières réunions devraient être organisées par une organisation officielle, comme une association industrielle ou un organisme public. Cela donne au processus de création du consortium un aspect formel et assure une certaine neutralité.

Une fois qu'il a été répondu à l'ensemble des questions et que les participants sont prêts à agir concrètement pour l'établissement du consortium, une seconde série de réunions peut commencer. Au cours de cette seconde série, le projet est présenté et étudié dans le détail. Une première proposition de business plan et de Statuts devrait être élaborée et discutée. Par ailleurs, il est décidé du partage des responsabilités. Il est important de clarifier quelles fonctions seront remplies par le consortium et lesquelles le seront par les entreprises.

Il est essentiel que les rencontres du groupe, qui s'étalent sur une période de plusieurs mois, se tiennent à intervalles réguliers, par exemple une fois toutes les deux semaines. Ces réunions formeront un climat de coopération essentiel au fonctionnement ultérieur du consortium. Des rencontres supplémentaires entre l'animateur et les leaders du groupe devraient être planifiées pour assurer l'élan du projet.

Étape 6. Entreprendre une étude de faisabilité et préparer un business plan

Une fois que la proposition de création d'un consortium est clairement projetée et que les entreprises identifiées sont déterminées à participer, il est nécessaire de formuler un business plan. Ce plan doit être basé sur les besoins et les priorités des entreprises membres, déterminés au moyen d'un **questionnaire** et d'une étude de faisabilité (cf. fichiers: *Modèle d'un questionnaire sur les actions à entreprendre*; *Modèle d'un questionnaire sur les modalités de gestion d'un consortium*, CD-ROM).

L'**étude de faisabilité** permet de s'assurer que les objectifs déterminés ne sont pas trop ambitieux dans les premières étapes de l'existence d'un consortium. L'étude devrait inclure un plan des procédures ainsi que des ressources financières et humaines nécessaires à la création d'un consortium et à la réalisation de ses objectifs. Elle devrait également suggérer la manière dont les ressources nécessaires seront obtenues. L'étude devrait par ailleurs inclure une analyse des forces et des faiblesses, les opportunités et les

menaces des entreprises membres. Cette analyse, appelée SWOT, aidera à déterminer une stratégie d'action claire, définissant les marchés et les segments à viser ainsi que les mécanismes à utiliser, lesquels seront ensuite spécifiés dans le business plan. Cette stratégie devrait servir de directive pour les activités futures d'un consortium, mais il est possible de l'adapter lorsqu'un besoin est perçu, par exemple des changements dans l'environnement externe.

Le **business plan** spécifie les activités que les membres souhaitent entreprendre ensemble et fournit un aperçu des dépenses concernées. Il est clair que les ressources disponibles détermineront les activités envisagées et l'ensemble des marchés à viser. Dans les premières étapes de l'établissement d'un consortium, il est recommandé de concentrer les fonds disponibles limités sur quelques activités et de viser seulement un nombre limité de marchés. Lors des étapes ultérieures, des résultats positifs pourront conduire à une augmentation des contributions des membres et à l'extension des activités.

Le comité exécutif peut avoir à prendre des décisions relatives aux activités prioritaires, étant donné le budget disponible. Le choix des premières actions est primordiale. Ces activités devraient refléter clairement les besoins et les attentes des membres identifiés dans les questionnaires. Les activités doivent être correctement départagées parmi les acteurs impliqués et les problèmes à résoudre. De plus, les risques doivent être minimisés, par exemple en assurant un certain degré de diversification. Il est essentiel d'obtenir des résultats concrets aussi vite que possible afin de maintenir l'élan du projet.

En plus des activités planifiées, le business plan devrait définir la structure organisationnelle du consortium ainsi que les détails concernant la mise en œuvre des objectifs. Les activités envisagées doivent être rassemblées par zones, pour lesquelles les coûts de chacune seront spécifiés. Le business plan jouera un rôle crucial dans la détermination de la structure légale à adopter et le montant des contributions de chaque membre afin de s'assurer d'une viabilité financière (cf. fichier: *Modèle de business plan*, CD-ROM).

L'élaboration d'un business plan complet et son approbation par tous les membres prennent du temps et devraient de préférence être organisées avec l'assistance d'un expert externe pour assurer une certaine objectivité.

Étape 7. Création formelle et effective du consortium

À ce stade, qui peut se situer plus de douze mois après l'idée de la création d'un consortium, les entreprises doivent s'engager formellement envers le consortium. Cet engagement se fait sur la base des réunions préliminaires, de l'étude de faisabilité et du business plan. Les engagements sont réalisés à plusieurs niveaux: *a)* un engagement à respecter les Statuts du consortium, lesquels décrivent la forme d'interaction, le choix de la forme de gestion, etc.; *b)* un engagement à contribuer financièrement; et *c)* un engagement commercial, tel que l'exportation principale à un certain groupe de pays, comme spécifié dans le business plan (Renart, 2002).

L'établissement d'une structure formelle avec des règles et des responsabilités claires dès les premières étapes aidera les participants à se concentrer sur leurs activités. Même si le fait d'être officiellement enregistré ne garantit pas le succès du consortium, cela représente un certain engagement envers la coopération et les objectifs du consortium.

Au fur et à mesure, des liens personnels et de confiance se renforceront entre les membres, et la structure formelle deviendra d'une importance secondaire.

Le consortium nouvellement établi sera organisé selon les procédures spécifiées dans les documents d'incorporation. Les Statuts sont habituellement accompagnés du Pacte d'actionnaires, qui détaille la manière dont les fonctions collectives seront exécutées. Les deux documents avaient circulé parmi les membres au cours des rencontres. La dernière version des Statuts et du Pacte d'actionnaires sont soumises au vote au cours de la première Assemblée générale du consortium. Les membres doivent décider si la participation est la même pour tous ou si des variables sont possibles. Par exemple: membres votants, membres non-votants, membres votants avec différentes obligations, etc. Le Comité exécutif est également élu lors de cette première assemblée (cf. fichiers: *Modèle de Statuts d'un consortium d'exportation*; *Modèle d'un Pacte d'actionnaires*, CD-ROM)⁴.

À ce moment, le directeur exécutif du consortium doit être recruté. De plus, il est nécessaire de décider de la localisation du consortium, afin qu'il puisse commencer ses opérations. Occasionnellement, l'un des membres ou une structure de soutien fournira les locaux. Pour faciliter l'interaction entre les membres, il est recommandé que les bureaux d'un consortium soient localisés à proximité de la majorité des entreprises membres.

Les entreprises non convaincues des bénéfices des activités du consortium pour elles-mêmes quitteront le processus à ce moment. Les autres contribueront au montant prédéterminé du capital initial du consortium. Le rôle de l'animateur est désormais limité à celui d'un conseiller.

Étape 8. Suivi et accompagnement

Pour aider le consortium dans ses premiers pas, un suivi continu devrait être assuré par l'animateur et par les structures de soutien impliquées dans le processus d'établissement. Cela est possible à travers des rencontres individuelles ou en groupe, afin de discuter des réalisations du consortium et des obstacles auxquels il est confronté.

Au cours de la période suivant la constitution formelle d'un consortium, les relations internes et externes doivent être développées, c'est-à-dire les relations entre les entreprises membres et celles entre le consortium et ses partenaires d'exportation. Les entreprises membres se sont engagées les unes envers les autres, et les relations de confiance doivent s'instaurer entre les représentants. Par ailleurs, la création de contacts et de liens entre les divers consortiums devrait être encouragée afin de faciliter l'échange d'informations et d'expériences. Des contacts avec les clients doivent être créés et les relations existantes renforcées pour assurer des exportations régulières.

Une discussion et une prise de décision en commun, l'essence de la coopération inter-entreprises, doivent gouverner toutes les activités du consortium. Bien que les objectifs d'un consortium ont été établis dès le début et que les méthodes possibles pour les

⁴La section 3.4 ci-dessous explore la question des formes légales possibles que le consortium pourra adopter et décrit les documents de l'incorporation.

réaliser ont été analysées dans l'étude de faisabilité et soulignées dans le business plan, des débats et discussions risquent d'être nécessaires entre les membres sur les méthodes d'action à entreprendre au vu des objectifs énoncés. Il devrait être souligné que la discussion, les décisions prises en commun et leur mise en œuvre font partie de la coopération interentreprises et sont positives en soi. Si le consortium parvient à cette étape, ses chances de survie peuvent être considérées comme très bonnes.

Il est très probable que certaines des décisions prises lors de la phase de constitution apparaissent inadéquates à une étape ultérieure. Il est donc essentiel qu'une certaine flexibilité soit maintenue pour adopter les changements nécessaires.

2.3. LES FACTEURS AFFECTANT LE PROCESSUS DE CRÉATION

La création d'une structure collective regroupant plusieurs PME n'est pas une tâche facile. Il existe un grand nombre d'obstacles, et les risques d'échec peuvent être significatifs. Il est généralement admis que les étapes initiales sont les plus délicates. Les obstacles rencontrés le plus souvent sont relatifs au dépassement de l'individualisme des entrepreneurs ainsi qu'aux doutes et à l'incertitude quant aux résultats des initiatives communes. Il n'est pas toujours facile de convaincre les entreprises et les structures de soutien des bénéfices résultant d'un travail en commun, en particulier lorsqu'il n'existe pas de culture de coopération interentreprises.

En général, les membres d'un consortium doivent surmonter les obstacles suivants:

- Hésitation des entreprises participantes relative à la nouveauté du concept;
- Manque de confiance et la méfiance qui en résulte pour former une association avec les "concurrents" locaux;
- Absence d'un leader parmi les entreprises, qui donne vie au projet;
- Abandon du projet par des entreprises lors des premières étapes du processus de création, à cause de différents intérêts concernant les exportations;
- Problèmes relatifs à la mobilisation des entreprises concernant la contribution financière des membres;
- Certitude de certaines entreprises qu'elles ne peuvent pas bénéficier d'une participation dans un consortium, puisqu'elles ont déjà accès à un marché étranger et ne réalisent pas que d'autres possibilités existent;
- Tentation d'utiliser le consortium pour parvenir à ses propres fins;
- Difficulté à présenter une image commune du consortium;
- Cadre réglementaire insuffisant ou inadéquat pour la coopération interentreprises;
- Structure institutionnelle de soutien absente, faible ou inappropriée au niveau local, régional ou national.

Bien qu'il sera difficile pour les entreprises d'affronter ces obstacles, il est possible de gérer la majorité d'entre eux grâce à un animateur compétent qui peut stimuler la construction du groupe. Avec le temps et le succès des premières activités, ces obstacles pourront devenir obsolètes.

Les consortiums embryonnaires ne sont pas seulement confrontés à des obstacles, ils rencontrent également des événements positifs, tels que:

- L'identification d'autres entreprises désirant devenir membres du consortium;
- L'obtention d'un consensus entre les entreprises membres, par exemple sur une stratégie d'exportation, la forme légale à adopter ou la répartition des coûts parmi les membres;
- L'identification des marchés à viser;
- Le recrutement de personnel compétent, capable de développer les intérêts des membres du consortium;
- La prise de conscience par les entreprises membres du fait qu'elles acquièrent une connaissance des marchés étrangers, des méthodes promotionnelles, etc.

Ces événements renforcent les opérations de l'association en approfondissant les relations entre les membres et en augmentant leur motivation à participer au consortium.

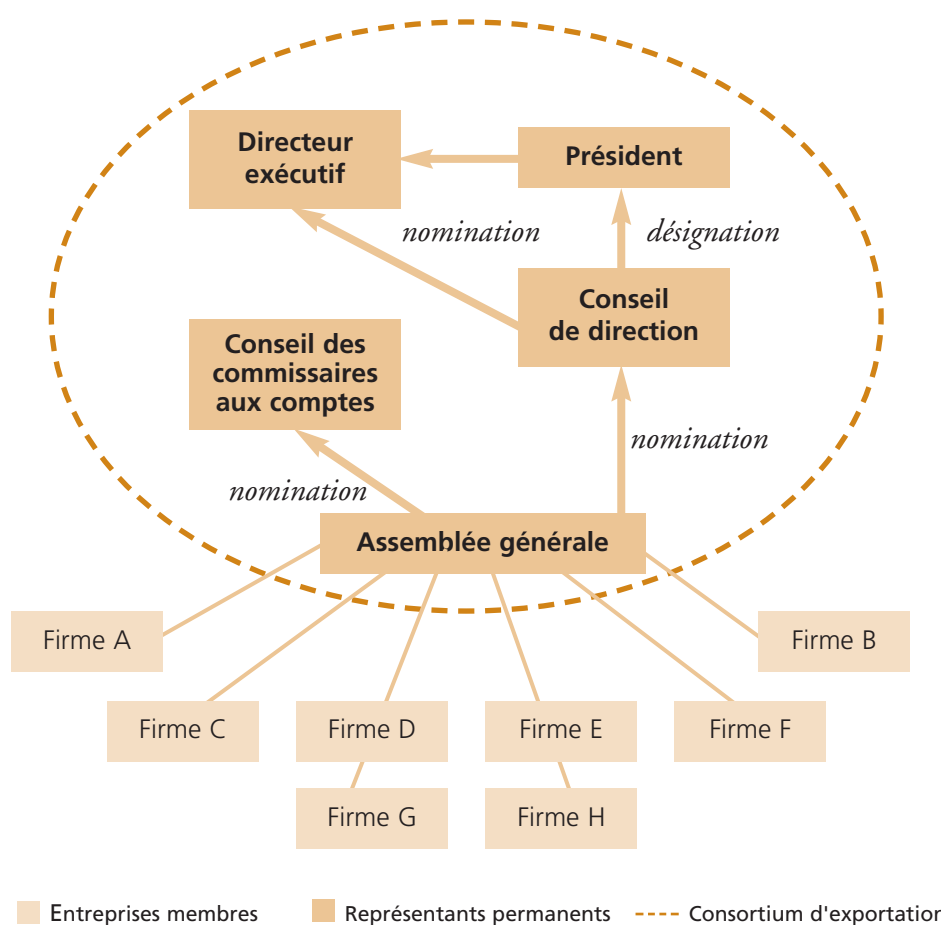
LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION EN PRATIQUE

Plusieurs aspects contribuent au succès des opérations d'un consortium. Cela inclut la structure organisationnelle du groupe, les caractéristiques des entreprises membres et leur participation au sein d'un consortium, la taille et la forme juridique d'un consortium, et enfin la façon dont il est financé. De plus, les défis internes et externes au consortium doivent être surmontés. Par ailleurs, les activités réalisées doivent évoluer pour satisfaire les besoins changeants des entreprises membres.

3.1. STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Cette section apporte un court aperçu des organes principaux qui constituent un consortium d'exportation; ceux-ci sont représentés par le schéma 1⁵. De plus amples informations sur les organes et leurs fonctions se trouvent dans le fichier intitulé *Exemple de Statuts d'un consortium d'exportation*, sur CD-ROM.

Représentation graphique d'un consortium d'exportation



⁵Cette section est partiellement tirée de Renart (1997; 1999).

L'**Assemblée générale** est constituée par tous les membres qui ont rempli leurs obligations financières envers l'organisation. Typiquement, chaque membre possède un droit de vote. L'Assemblée est convoquée et présidée par le Président du consortium. Elle peut être convoquée en session ordinaire (par exemple, pour approuver la position financière du consortium, pour nommer le Conseil de direction, pour déterminer les frais d'adhésion et pour donner des directives générales) ou en session extraordinaire (par exemple, pour changer les Statuts, admettre ou exclure un membre, pour délibérer de l'extension ou de la dissolution anticipée du consortium, etc.).

Le **Conseil de direction** gère le consortium. Il est composé d'un nombre déterminé de membres nommés lors d'une session ordinaire de l'Assemblée générale. Les directeurs occupent leurs postes généralement pendant deux ans et peuvent être réélus. Ils peuvent éventuellement toucher un salaire, mais cela n'est pas obligatoire. Le Directeur exécutif peut ou non être membre du Conseil de direction, ou il peut y participer sans avoir de droit de vote. Le Conseil peut nommer, parmi ses membres, le Président du consortium ainsi que les vice-présidents. Le Conseil de direction est convoqué lorsque le Président ou la majorité de ses membres le juge nécessaire.

Le **Directeur exécutif** du consortium est responsable des opérations journalières du groupe. Comme il doit promouvoir et défendre les intérêts du consortium dans son ensemble, sans favoriser une entreprise en particulier, il est préférable que les entreprises membres le recrutent de façon extérieure. En plus d'être un acteur neutre, un directeur recruté extérieurement au groupe peut se concentrer uniquement sur ses engagements vis-à-vis du consortium. Par opposition, un Directeur désigné parmi les membres doit partager son temps et ses efforts entre l'association et l'entreprise qui l'emploie. Il peut être donné une priorité moindre au travail relatif au consortium, ce qui se reflétera en fin de compte sur les performances de ce dernier.

Le Directeur exécutif doit avoir une formation commerciale, une expérience en matière d'exportation, des compétences organisationnelles, une connaissance des langues étrangères et doit posséder de bonnes connaissances des entreprises membres, de leurs biens et de leurs services ainsi que des secteurs dans lesquels elles opèrent. Comme le Directeur exécutif est un élément déterminant du succès du consortium, il est recommandé qu'un manager de premier rang soit recruté. De nombreux consortiums d'exportation ont échoué dans le passé en raison d'un mauvais système de gestion. En fonction de la taille du consortium, il peut y avoir des employés supplémentaires, comme du personnel de secrétariat ou des experts en marketing, afin d'assister le Directeur exécutif. Les membres doivent assister le travail du Directeur en lui fournissant les informations nécessaires et doivent avoir confiance en son jugement.

Il est possible d'identifier deux types de Directeurs exécutifs. Alors que le "type administrateur" met uniquement en œuvre les décisions prises par le Conseil de direction, le "type leader" peut également définir les stratégies à mettre en œuvre par le consortium et les proposer au Conseil pour approbation. Les membres actifs peuvent préférer le premier type de directeur par peur de perdre leur autonomie. Cependant, il doit être gardé à l'esprit que le Directeur exécutif est un professionnel, ayant de l'expérience dans l'exportation, qui peut considérablement augmenter le succès du consortium s'il dispose d'une liberté d'action suffisante.

En plus du Directeur recruté extérieurement, de nombreux consortiums ont un Président originaire de l'une des entreprises membres. Son travail est de représenter le groupe et de s'assurer de la conformité des opérations avec les intérêts du consortium. Comme il en a été fait mention plus haut, il est désigné par le Conseil de direction. Le Président occupe en général son poste pendant trois ans, mais il peut être réélu. Il convoque et préside l'Assemblée générale et le Conseil de direction. Il engage le personnel du consortium et nomme le Directeur exécutif, qui, à son tour, est confirmé dans sa position par le Conseil.

Le **Conseil des commissaires aux comptes** est un organe optionnel qui surveille les comptes du consortium. Si la création d'un Conseil de commissaires aux comptes est envisagée, le nombre de membres sera spécifié dans les Statuts. De nombreux consortiums font appel à des auditeurs extérieurs pour auditer les comptes.

Les **représentants permanents** (voir section 2.2) possèdent une fonction de double représentation, car ils représentent leurs entreprises au sein du consortium et également le consortium au sein de leurs entreprises.

Il est recommandé que, en plus des assemblées officielles du Conseil de direction et de l'Assemblée générale, de fréquentes interactions informelles aient lieu entre le Directeur exécutif et les membres, ainsi qu'entre les représentants permanents eux-mêmes.

3.2. LES ENTREPRISES MEMBRES

Les opérations du consortium sont influencées de manière importante par les entreprises membres. La section 2.2 ci-dessus mentionne brièvement les critères de sélection possibles des membres. La motivation des membres, leur taille, leur expérience en matière d'exportation, leurs produits et leur participation active ont un effet crucial sur la performance du consortium.

La plupart des consortiums autorisent l'extension de l'adhésion à d'autres entreprises, même après l'établissement formel du groupe. Cependant, dans la majorité des cas, les Statuts exigent l'approbation aux deux tiers lors de l'Assemblée générale, avant d'accepter la candidature de nouveaux membres.

3.2.1. Caractéristiques des entreprises membres

Les caractéristiques décisives des entreprises participant à un consortium d'exportation sont leur détermination à se développer sur des marchés étrangers et leur volonté d'investir. Avant tout, les membres de consortiums d'exportation sont disposés à coopérer avec d'autres entreprises pour atteindre ces objectifs. La confiance entre les membres est un des facteurs clés pour un fonctionnement effectif du consortium. La confiance est largement facilitée par des relations pré-existantes entre les membres et par la transparence des opérations du consortium.

La taille de chaque membre au sein du consortium peut également avoir des effets considérables sur les opérations du groupe. La plupart des grandes entreprises possèdent les ressources nécessaires pour concevoir leurs propres stratégies d'exportation. Cependant, elles peuvent choisir de participer à un consortium afin de pouvoir offrir un plus grand choix de produits à leurs clients. Les membres de plus petite taille peuvent suspecter les grosses entreprises de vouloir contrôler les activités du groupe et de faire suivre leurs stratégies promotionnelles. Typiquement, la coopération est donc renforcée lorsque les membres sont de taille similaire. Leurs standards techniques et commerciaux seront comparables et leurs intérêts seront plus facilement coordonnés. Cependant, les petites entreprises peuvent également bénéficier de l'adhésion de plus grandes entreprises, car celles-ci peuvent prendre des initiatives et ont probablement connu des expériences antérieures en marketing ou des contacts sur les marchés ciblés.

Les consortiums regroupent généralement des entreprises qui sont à différents niveaux de développement sur leurs marchés d'exportation. Il existe des entreprises qui souhaitent utiliser le consortium pour entrer sur des marchés d'exportation pour la première fois, il existe également celles qui veulent cibler certains marchés lointains ou qui sont particulièrement difficiles à pénétrer. On trouve également celles qui sont déjà bien positionnées sur des marchés étrangers et utilisent le consortium pour développer des opportunités commerciales supplémentaires. Naturellement, ces différents niveaux de développement de l'exportation entraînent des attentes différentes quant aux services qu'un consortium devrait offrir. L'expérience a montré que les entreprises étant au premier stade des activités d'exportation sont celles qui tirent le plus de bénéfices de leur participation à un consortium d'exportation, car ce sont celles qui ont le plus besoin d'assistance et qui sont donc les plus motivées.

Ce ne sont pas uniquement les membres, mais aussi leurs produits, qui constituent des facteurs essentiels au succès du consortium. Les biens et les services des entreprises membres doivent être adaptés aux marchés ciblés, et une gamme suffisante de produits doit être offerte. Comme il a été vu précédemment, les consortiums qui offrent des produits complémentaires ne sont pas uniquement plus simples à gérer, ils possèdent aussi des avantages décisifs, car ils fournissent un très grand choix à leurs clients potentiels.

3.2.2. Participation des entreprises membres

Les entreprises qui décident de rejoindre un consortium doivent être conscientes du fait que leur adhésion demande un engagement important non seulement en termes de ressources financières, mais également en termes de temps. Sans la participation continue des représentants permanents et leur participation active au processus de prise de décision du groupe, le consortium ne peut pas travailler de façon effective et offrir les services les plus utiles à ses membres. En assumant les responsabilités de gestion au sein du consortium, les entreprises peuvent maximiser les opportunités d'apprentissage résultant des adhésions au consortium.

En général, les leaders et les suiveurs peuvent être identifiés parmi les membres du consortium. Les leaders sont en général de grandes entreprises. Dans de nombreux cas, le Directeur d'une de ces entreprises est nommé comme Président du consortium. Bien qu'une entreprise puisse être plus active que les autres, les membres doivent être égaux

d'un point de vue juridique. Les actions doivent donc être distribuées de façon égale entre les membres pour encourager une distribution équilibrée du pouvoir et des engagements.

En pratique, le degré de participation active varie de façon significative parmi les membres. Une étude sur les consortiums d'exportation italiens montre que seulement 23,8 % des membres participent de façon active (par exemple, participation régulière aux Assemblées du consortium et suggestion sur de nouveaux services pouvant être offerts), alors que 40 % sont plutôt passifs et participent seulement de façon minimale au processus de prise de décision. Les 36,2 % restants participent à peine et n'ont jamais fait de suggestion sur les activités entreprises. L'étude révèle que le degré de participation au sein du consortium correspond au développement des activités d'exportation des membres. Les entreprises membres considérant le consortium comme un mécanisme pour pénétrer de nouveaux marchés étaient plus actives que celles qui avaient déjà obtenu une présence significative à l'exportation. Néanmoins, l'étude fait état d'une fraction significative (environ 20 %) d'entreprises membres ayant pris des responsabilités dans la gestion au sein du consortium (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996).

3.3. TAILLE DU CONSORTIUM

Il n'existe pas de règle concernant le nombre d'entreprises nécessaires pour créer un consortium d'exportation. Plus le consortium est important, plus les ressources sont disponibles et plus le nombre de services offerts est considérable. Quoi qu'il en soit, la cohésion et l'efficacité au sein du groupe sont susceptibles de diminuer lorsque le développement de la confiance entre chaque membre est empêché. De plus, il serait difficile pour le consortium de se concentrer sur ses activités et de développer une stratégie de promotion des exportations cohérente. Les coûts de gestion sont donc susceptibles d'augmenter avec la taille du consortium. La question de savoir si, et selon quel degré, le potentiel de conflits augmente avec le nombre d'entreprises dépend des caractéristiques des membres ainsi que des mécanismes de résolution des conflits au sein du consortium.

La taille du consortium dépendra largement de ses objectifs. En opposition avec les consortiums de promotion, les consortiums de vente ont tendance à être relativement petits, car il est plus difficile de gérer les opérations d'exportation d'un grand nombre d'entreprises. De plus, les entreprises sont moins enclines à rejoindre un consortium de vente, car cela implique de céder un degré significatif de leur autonomie au consortium. Le nombre d'entreprises qui participent à un consortium sera également souvent restreint si les membres s'entendent pour exclure leurs concurrents.

La participation d'un nombre suffisant d'entreprises est un point critique pour le succès des opérations d'un consortium. S'il manque une culture interentreprises, il peut être recommandé de restreindre le nombre des entreprises membres dès les premiers stades. L'expérience de l'Inde et de la Tunisie a montré que huit à douze entreprises membres est un nombre raisonnable pour établir un consortium. Ce nombre peut facilement être augmenté à un stade plus avancé pour s'assurer d'une masse critique de charge de travail

et de fonds. Si les membres sont des micro-entreprises ou des entreprises de très petite taille, un plus grand nombre de membres sera nécessaire pour atteindre cette masse critique que si les membres sont de taille moyenne. La taille optimale pour tout consortium peut également être influencée par l'environnement et selon qu'il existe ou non un accès aux structures de soutien.

Plus le consortium est grand, plus sa gestion doit être solide, afin d'assurer un fonctionnement efficace. Au sein des petits consortiums, jusqu'à environ vingt membres, ces membres devraient pouvoir arranger des rendez-vous à intervalles relativement fréquents et participer de façon continue à la formulation des stratégies de promotion ainsi qu'aux activités relatives au développement. Au sein de groupes plus larges, au contraire, une telle participation active des membres peut ne pas être possible sans gêner l'efficacité du consortium. On doit donc donner à la gestion des grands consortiums une autonomie et un pouvoir de prise de décision considérable.

En Italie, la majorité des consortiums ont entre onze et cinquante entreprises membres. Une étude conduite en Italie par Federexport a trouvé que, parmi 111 consortiums, 30,6 % possèdent moins de dix entreprises membres, 46 % possèdent entre onze et cinquante entreprises membres et les 23,4 % restants possèdent plus de cinquante entreprises (Federexport, 1998).

3.4. FORME JURIDIQUE DU CONSORTIUM

Un consortium est une entité juridique distincte de ses entreprises membres. Avec quelques exceptions, l'Italie étant la plus pertinente (voir section 4.2), les consortiums ne sont pas reconnus comme étant une forme spécifique d'association d'entreprises. La reconnaissance du consortium comme forme juridique n'est pas un préalable au bon fonctionnement d'un consortium. Néanmoins, il est essentiel que les consortiums soient quelque part officialisés, que ce soit par un contrat écrit, ou, mieux, par l'établissement d'une entité séparée.

3.4.1. Choix de la forme juridique

La forme juridique adoptée par un consortium dépendra toujours des objectifs précis des entreprises membres et, avant tout, des particularités du système juridique du pays en question. Une réponse générale ne peut donc être donnée par rapport à la forme qui conviendrait le mieux à un consortium. Les considérations portant sur la somme des versements en capital, la responsabilité des entreprises membres, les conditions relatives au nombre minimal d'entreprises membres, selon que le consortium est ou n'est pas à but non lucratif, les exigences de comptes rendus, et/ou le laps de temps pour l'inscription doivent être pris en compte. Tout cela a tendance à différer suivant les diverses formes juridiques qui peuvent être adoptées. Dans la plupart des cas, les membres choisissent la création d'une compagnie ou la formation d'un Groupement d'intérêt économique. D'autres alternatives existent, qui dépendent du pays dans lequel le consortium sera établi. Occasionnellement, la structure juridique de quelques consortiums est tout simplement limitée à un contrat privé entre les

membres. Cependant, cette solution empêche généralement les consortiums de recevoir des subventions.

Création d'une compagnie. La plupart des consortiums sont structurés soit comme des sociétés anonymes, soit comme des sociétés à responsabilité limitée. Dans les deux cas, la responsabilité des entreprises membres est limitée à leur contribution en capital. L'avantage de la première est qu'elle est plus flexible que la seconde, et les membres peuvent entrer et quitter le consortium plus facilement. La formation de ces deux types de compagnies est, dans tous les cas, relativement coûteuse.

Formation d'un Groupement d'intérêt économique. Cette forme juridique a été développée expressément pour les entreprises qui souhaitent se lancer dans des activités communes. Sa durée est fixe, et, contrairement aux sociétés à responsabilité limitée, elle ne requiert pas un investissement initial particulier. Cependant, les membres sont responsables pour toutes les pertes revenant au consortium.

Un consortium tunisien de producteurs d'huile d'olive naturelle, que l'ONUDI a assisté dans sa création, a choisi la forme du Groupement d'intérêt économique. Cela répond au problème d'une responsabilité illimitée en introduisant un mécanisme de contrôle. Le directeur, qui décide de l'usage des fonds, n'a pas d'accès direct à ces derniers. Les fonds seront uniquement libérés avec l'accord du trésorier.

Les formes juridiques possibles doivent faire l'objet de discussion lors de la seconde série de réunions pendant le processus de création du consortium. Les membres doivent toujours rechercher des conseils juridiques professionnels sur ce sujet, car la forme juridique influencera beaucoup les futures opérations du consortium.

3.4.2. Les documents de l'incorporation

Les conditions précises pour l'établissement d'un consortium dépendront de la forme juridique choisie ainsi que du pays en question. Cela est également valable pour les documents requis pour la formation d'un consortium. De nombreux termes existent pour qualifier ces documents. Les termes les plus fréquemment utilisés sont les Statuts d'une entreprise, ses articles fondateurs, son mémorandum d'association ou la constitution de l'entreprise. Ceux-ci sont généralement complétés par des règles administrant les relations internes et externes du consortium, comme un Pacte d'actionnaires et, dans certains cas, par un Règlement intérieur. Pour les besoins de ce guide, les termes Statuts, Pacte d'actionnaires et Règlement intérieur seront utilisés pour refléter les expériences passées de l'ONUDI.

Les Statuts d'un consortium doivent spécifier le nom du groupe, sa localisation et son mandat, le but du consortium, la composition de ses fonds, les devoirs et responsabilités des membres, les organes du consortium, la méthode choisie pour élire le Président, les mécanismes existants pour l'entrée et la sortie des entreprises du consortium, ainsi que les conditions selon lesquelles celles-ci peuvent être exclues. Ils doivent également déterminer

les procédures applicables aux augmentations d'actions et à la liquidation du consortium (cf. fichier: *Exemple de Statuts d'un consortium d'exportation*, CD-ROM). Afin de permettre aux consortiums de promotion d'évoluer vers la vente des produits des membres si nécessaire (par exemple, si un client souhaite payer uniquement une seule facture), le but du consortium ne doit pas être défini trop étroitement. La possibilité d'exporter, en plus de la simple promotion des exportations, devrait donc être prévue dans les Statuts.

Comme mentionné ci-dessus, les Statuts sont souvent accompagnés d'un **Pacte d'actionnaires**. Ce document détermine les relations entre les membres qui ne sont pas prévues ou peu détaillées dans les Statuts officiels d'une compagnie ou d'un Groupement d'intérêt économique. L'adhésion aux procédures complexes associées à la création d'amendements à un Statut n'est pas nécessaire pour changer un Pacte d'actionnaires. Un tel accord est donc plus flexible et peut être adapté aux changements de conditions plus facilement.

La plupart des Pactes d'actionnaires prévoient une période d'adhésion minimale pour s'assurer que le capital ne soit pas retiré avant que les investissements ne soient reflétés par les ventes à l'exportation. Ils peuvent également clarifier certaines questions, comme le fait de savoir si le concurrent d'un membre initial peut être admis au sein du consortium (cf. fichier: *Exemple de Pacte d'actionnaires*, CD-ROM).

Afin d'éviter les désaccords, les droits et obligations des membres doivent être clairement définis. Dans certains pays, les Statuts et les Pactes d'actionnaires sont donc complétés par un **Règlement intérieur**. Ce règlement définit les procédures à entreprendre si des problèmes apparaissent pendant les opérations d'un consortium. Il peut, par exemple, stipuler comment des coûts d'activités distinctes sont divisés entre le consortium et ses membres, ou déterminer si les consortiums de vente peuvent acheter des biens à des entités qui ne sont pas membres afin de satisfaire certaines commandes. Il doit également préciser si les membres qui quittent le consortium ont le droit de continuer à utiliser la marque du consortium et les réseaux de distribution développés par le consortium.

On n'insistera jamais suffisamment sur le fait que les conditions précises concernant les documents relatifs à l'incorporation varieront suivant les pays.

3.5. LE FINANCEMENT DU CONSORTIUM

Des fonds suffisants sont cruciaux pour le fonctionnement efficace d'un consortium d'exportation. Les fonds d'un consortium proviennent généralement de deux sources: des membres du consortium et des institutions. La première source de financement vient directement des entreprises membres et peut prendre l'une des formes suivantes: une contribution d'un seul tenant pour souscrire au capital du consortium, des droits d'adhésion annuels, et des frais pour services spécifiques. Une combinaison de ces formes est également possible. Dans certains cas exceptionnels, des contributions additionnelles peuvent être nécessaires pour couvrir de possibles pertes. Les **contributions au capital** sont faites lors de l'établissement formel du consortium. Elles sont généralement faites à parts égales. Le montant précis des contributions au capital du consortium dépendra souvent de la forme juridique choisie. Ces contributions sont l'investissement des membres pour fonder

un établissement et, éventuellement, accéder aux marchés étrangers. Les retours sur investissement seront seulement récoltés à moyen ou à long terme, sous la forme d'amélioration des performances à l'exportation. Les coûts opérationnels prévus d'un consortium sont couverts par des droits d'**adhésion mensuels ou annuels**, qui peuvent être réévalués chaque année. En plus des droits perçus pour des services spécifiques, ce droit d'adhésion a pour but d'assurer les opérations du consortium et de mettre en œuvre les activités approuvées par le conseil de direction. Les **frais pour services spécifiques** sont souvent introduits dans les consortiums dans lesquels certains membres, mais pas tous, participent à diverses activités. Cela tend à être le cas au sein de consortiums relativement larges. Offrir des services payants est un mécanisme qui permet d'assurer un soutien au consortium, mais également de porter à l'attention des membres la valeur des services du consortium et les dépenses contractées par le groupe. Les honoraires versés par les membres pour services spécifiques ne sont pas calculés sur une base de profit.

Des différences peuvent exister dans le financement des consortiums de promotion et de vente. En plus des droits d'adhésion, les membres des consortiums de vente peuvent également avoir à payer une commission. Cette commission prend généralement la forme d'un certain pourcentage sur les ventes obtenues sur les marchés d'exportation ciblés. Le pourcentage peut être fixe (par exemple, 5 % du total des ventes à l'exportation) ou calculé en fonction du volume d'exportation obtenu. Par exemple, les membres peuvent avoir à payer 7 % des premiers x dollars des ventes à l'exportation, 6 % pour les ventes entre x dollars et x dollars et 5 % entre x dollars et x dollars, etc. L'utilisation d'un pourcentage sur les ventes à l'exportation, pour déterminer la contribution de chaque membre, introduit un certain degré d'équité, car ceux qui bénéficient le plus du consortium sont ceux qui payent le plus. Ce genre de rémunération est en effet clairement plus adapté aux consortiums de vente qu'aux consortiums plus concentrés sur des activités promotionnelles. Un consortium peut également rencontrer des problèmes de liquidité si un certain volume de vente prévu ne se concrétise pas, les revenus du consortium seront alors inférieurs à ceux attendus. Les commissions sur les ventes à l'exportation devraient donc toujours être complétées par des paiements périodiques. En plus d'assurer un soutien financier, les contributions fixes garantissent que les membres assument une part des coûts qu'ils créent par leur simple participation au consortium (Renart, 1997). Par opposition avec les autres types de consortiums, les consortiums d'échange couvrent souvent leurs frais en incluant une marge entre l'achat et la revente. Pour tous types de consortiums, une combinaison entre des contributions fixes et variables de la part des membres est généralement conseillée.

Quelques consortiums, particulièrement les consortiums de vente, demandent des contributions plus importantes aux nouveaux membres qu'aux membres fondateurs. Le raisonnement est que les nouveaux membres peuvent bénéficier de la bonne volonté du groupe initial depuis l'établissement du consortium, et ils doivent donc assumer leur juste part des coûts.

Les contributions totales faites par les membres ne doivent pas être trop limitées. Sans un financement suffisant, les consortiums ne peuvent pas offrir les services dont les membres ont besoin. Un cercle vicieux peut apparaître lorsque les membres ne souhaitent plus financer des services qui ne répondent pas à leurs attentes. De plus, pour assurer le soutien financier du consortium, des honoraires plus importants peuvent

motiver les membres à participer plus activement au consortium, afin de s'assurer que leurs objectifs sont pris en compte.

Pour éviter les conflits concernant la contribution des entreprises membres au consortium, les sources de financement et les appropriations exactes de chaque membre devraient être discutées minutieusement lors de la phase d'établissement et spécifiées dans les Statuts. De plus, il doit être clairement précisé ce que le consortium devra faire lorsqu'il subira des pertes. Des changements peuvent être introduits à un stade plus avancé si le besoin s'en fait sentir.

L'autre source principale de financement pour les consortiums, qui complète les contributions des membres, provient d'institutions telles que les agences gouvernementales ou les associations commerciales⁶. Les institutions cofinancent généralement des initiatives et des services spécifiques. Ou bien elles peuvent tenter d'encourager la participation des entreprises en soutenant les consortiums sur la base du nombre de membres fondateurs ou en proportion des augmentations du nombre de membres. Dans la plupart des cas, l'assistance des institutions est considérable lors des premières étapes d'un consortium d'exportation, et diminue dans le temps lorsque le groupe se consolide. Il ne sera jamais assez souligné que les subventions accordées ne doivent pas être la motivation première de la participation des membres au consortium. Même si une assistance peut être nécessaire lors des premières étapes, sur le moyen et le long terme, le groupe doit se subvenir à lui-même.

Des problèmes financiers peuvent apparaître au sein du consortium résultant d'une capitalisation initiale insuffisante, des coûts excessifs, de la réception tardive d'aides, ou de la faillite de l'une des entreprises membres. Les pertes financières peuvent être évitées en s'assurant, dès la phase de création, que les coûts sont suffisamment couverts par les contributions des membres, que les services spéciaux sont payés par les membres qui les utilisent et que les entreprises membres possèdent toutes une santé financière suffisante. Il est recommandé au consortium d'employer un comptable qui s'assurera qu'il dispose toujours de fonds disponibles suffisants pour mener à bien ses activités. Même des consortiums solides financièrement peuvent rencontrer des difficultés pour disposer d'un capital de travail suffisant, car les subventions sont généralement déboursées après que certaines activités ont eu lieu et après vérification des documents. Si des membres paient des droits pour certaines activités auxquelles ils participent, ils devraient les payer en avance, afin de s'assurer que le consortium dispose de fonds disponibles suffisants.

Une étude conduite parmi les membres de consortiums italiens (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996) révèle que la moitié seulement des entreprises interrogées étaient capables de quantifier de façon précise leurs dépenses annuelles relatives à leur participation à un consortium. Il est crucial que les consortiums maintiennent des comptes transparents quant à leurs dépenses. Cela est important non seulement pour s'assurer que les activités planifiées n'excèdent pas les capacités financières du consortium, mais également pour que les entreprises membres soient capables de calculer si les bénéfices du consortium l'emportent sur les coûts engagés.

⁶La Partie 4 traite des types d'assistance offerts par des institutions privées et publiques et présente brièvement des programmes gouvernementaux pour soutenir les consortiums d'exportation de certains pays.

Encadré 6**Financer la création d'un consortium**

La phase de création d'un consortium entraînera certaines dépenses: pour les voyages, pour contacter des membres potentiels et les conseils juridiques, pour les recherches préliminaires afin de déterminer le domaine des futures activités du consortium. À partir du moment où des coûts existent avant même l'établissement formel du consortium, il doit être déterminé qui couvrira les dépenses engagées. S'il n'existe pas un fonds commun disponible jusqu'à l'établissement formel du consortium, les efforts et les ressources investis pour promouvoir et créer le consortium risquent d'être insuffisants.

Trois moyens possibles pour surmonter ce problème ont été identifiés par Renart (1997):

- Le promoteur peut récupérer ses dépenses après l'établissement formel du consortium; il prêterait donc effectivement de l'argent au futur consortium. Cependant, si les membres potentiels n'arrivent pas à un accord et que le consortium n'est jamais formellement établi, le promoteur court le risque de ne pas recouvrer ses dépenses.
- Les membres s'étant principalement accordés sur leur participation au consortium, quoique sans engagement formel, partagent les coûts de création du consortium. Dans ce cas, le promoteur préparera un budget restreint pour la phase d'établissement et les membres feront des contributions spécifiques pour couvrir les coûts budgétés.
- Dans quelques pays (par exemple en Espagne), il est possible de postuler pour une assistance financière auprès des institutions publiques afin de couvrir les coûts relatifs à la création de l'alliance. Dans ce cas, le promoteur devra amorcer les étapes importantes nécessaires pour postuler à une telle subvention. Dans ces situations, où le promoteur est financé par des institutions publiques ou par une agence internationale pour le développement, comme l'ONUDI, il est probable que cette organisation couvrira les coûts contractés pendant la phase d'établissement.

Avec l'établissement formel du consortium, ce problème devient clairement obsolète, car l'alliance aura alors ses propres fonds à disposition.

Même si le financement est considéré comme le premier obstacle dans la phase de démarrage du consortium, le défi le plus important est plus d'ordre culturel. Afin de créer des fondations solides, nécessaires à tout projet collectif, il est essentiel d'instaurer un véritable climat de confiance parmi les entrepreneurs.

3.6. LES DÉFIS À SURMONTER

Les obstacles auxquels les entreprises membres doivent faire face pendant les périodes de création et d'établissement ont été exposés sommairement dans la section 2.3 ci-dessus. Dans la présente section, les défis que les consortiums peuvent rencontrer tout au long de leur existence sont décrits. Ceux-ci peuvent être classés en deux types: internes et externes. Les défis internes font référence aux problèmes qui peuvent appa-

raître en raison de l'organisation ou de la gestion du consortium, mais aussi en raison des conflits potentiels entre les membres. Les défis externes dénotent des difficultés qui apparaissent en raison de l'environnement en vigueur. Les deux types de défis peuvent largement être pris en main en s'assurant d'une cohésion forte entre les membres.

La liste des défis mentionnés ci-dessus ne suggère pas que tous les consortiums devront nécessairement faire face à tous ces obstacles. Le but est d'alerter les entreprises sans expérience dans le domaine de la coopération interentreprises sur les types de problèmes qui peuvent apparaître. Mettre en avant les défis dès les phases de création et d'établissement permettra d'éviter un grand nombre de ces problèmes. Une grande partie de ces problèmes peut être également surmontée en assurant un processus de sélection attentif pour les membres et la promotion des liens et de la solidarité entre les membres.

3.6.1. Les défis internes

- La compétition entre les membres et le manque de confiance qui en résulte sont parmi les sources les plus importantes de conflit au sein d'un consortium. Afin d'opérer avec succès au sein d'un consortium, l'individualisme naturel des entrepreneurs doit être surmonté.
- Les membres peuvent avoir des réticences à s'engager sans réserve au sein d'un consortium. Ils ne souhaiteront pas fournir des informations sur leurs contacts par peur de révéler leurs secrets commerciaux et logistiques, et par peur de perdre des clients et des employés compétents aux profits des autres membres.
- Des conflits peuvent apparaître en raison des contributions financières qui doivent être faites. Certaines entreprises peuvent s'apercevoir qu'un membre reçoit plus de bénéfices du consortium que les autres, alors que les contributions sont identiques. La possibilité de voir apparaître des conflits peut être diminuée en demandant que les membres paient des honoraires spéciaux pour les services qu'ils attendent du consortium.
- Les membres peuvent être en désaccord quant à l'usage des fonds de contribution et avoir des priorités différentes concernant les activités de promotion des entreprises. Alors qu'une entreprise membre préférera participer à plusieurs salons commerciaux ou commencer une campagne de publicité dans le pays X, une autre entreprise souhaitera recruter des agents commerciaux dans un pays Y.
- À partir du moment où les entreprises possèdent leur propre agenda, de nombreuses décisions prises au sein du consortium (par exemple, quel est le pays ou le segment de marché ciblé) impliqueront un degré de compromis entre les membres. Une entreprise peut envisager celles-ci comme non optimales pour sa stratégie commerciale et peut ne pas souhaiter accepter les décisions prises. Par contre, elle peut souhaiter poursuivre les activités d'exportation qu'elle considère les plus appropriées pour elle, même à un coût plus élevé. Comme alternative, elle peut décider de quitter le consortium dans son ensemble, si elle considère que le consortium la gêne dans ses actions individuelles.
- Les bénéfices de la diminution des coûts peuvent être contrebalancés par une dilution des efforts de la part de la gestion du consortium. Le Directeur exécutif a la dif-

ficile tâche de travailler simultanément pour tous les membres, et peut donc ne pas consacrer le temps prévu à trouver des solutions aux problèmes d'exportation de chaque entreprise prise individuellement (Renart, 1999).

- Si, au cours du temps, les membres arrivent à des résultats d'exportation différents, des tensions peuvent apparaître. Les membres peuvent considérer la différence comme non justifiée et l'attribuer à un traitement préférentiel de la part du Directeur exécutif. Comme il a été mentionné ci-dessus, ils peuvent également demander une redéfinition des façons dont les contributions financières sont faites.
- Ou bien, il peut y avoir des différences dans la somme de bénéfices intangibles dérivant du consortium, comme apprendre comment entreprendre certaines activités. Les membres peuvent donc souhaiter quitter le consortium à différents moments pour continuer à exporter seuls.
- Pendant que le consortium est en train d'opérer, des situations qui n'ont pas été prévues par les documents d'incorporation peuvent apparaître, dans les Statuts et le Pacte d'actionnaires. Quelques membres pourront envisager la nécessité de réviser ces contrats, point sur lequel certains seront ou ne seront pas d'accord (Renart, 1999).
- Un accord doit être trouvé concernant les mécanismes de contrôle de qualité pour les produits des membres. Les membres peuvent cependant envisager ce mécanisme comme une ingérence ou une atteinte à leur indépendance.
- Les membres peuvent rencontrer des difficultés pour s'accorder sur la nomination d'un candidat extérieur au poste de Directeur exécutif du consortium.
- Les directeurs marketing des entreprises membres peuvent considérer le consortium comme une menace pour leur position et refuser d'apporter leur soutien aux activités du consortium. Dans ce cas, ils doivent être intégrés au processus de prise de décision du consortium, par exemple en participant aux réunions régulières pour discuter les stratégies possibles de promotion des exportations.
- Dans le cas des consortiums de vente, le principal défi est la façon d'organiser les opérations d'exportation entre chaque membre et le consortium, c'est-à-dire comment les responsabilités ainsi que les profits et les coûts seront répartis. Les membres doivent décider si le consortium doit être géré comme un consortium d'échange ou s'il doit agir comme un agent d'exportation pour ses membres.

3.6.2. Les défis externes

- De nombreux pays manquent de règles et de structures institutionnelles pour les consortiums et autres alliances stratégiques d'entreprises. L'inexpérience des institutions de financement et de soutien à l'égard des consortiums peut compliquer les opérations et gêner l'obtention d'assistance de la part des organismes publics.
- En raison d'une macroéconomie extérieure et d'un environnement politique défavorable, les commandes d'exportation peuvent ne pas augmenter, malgré des activités promotionnelles adaptées aux entreprises par les consortiums.
- Les clients peuvent accuser les entreprises membres de conspirer pour fixer les prix. Comme les membres des consortiums sont généralement petits, leurs produits

représentent pour la plupart seulement une petite part de marché. Même si le pouvoir de négociation des membres aura tendance à augmenter à travers la coopération au sein d'un consortium, ils ne possèdent généralement pas le potentiel pour influencer les offres du marché. Les augmentations de prix des produits des entreprises membres sont plus à même d'apparaître grâce aux améliorations de la qualité et de la conception qu'en raison d'une conspiration.

3.7. L'ÉVOLUTION DU CONSORTIUM D'EXPORTATION

Un consortium d'exportation peut cesser d'exister soit parce qu'une large partie des membres a choisi de quitter le consortium, ce qui rend la continuation pour les membres restants impossible ou peu pratique; soit parce que tous les membres s'accordent pour dissoudre le consortium s'ils considèrent qu'il a rempli sa fonction.

La composition des consortiums d'exportation est sujette à des changements lorsque des membres entrent ou sortent. La durée d'adhésion d'une entreprise à un consortium dépendra de la manière dont les bénéfices découlant de la participation se seront érodés avec le temps. Quelques membres peuvent quitter le consortium après avoir appris avec succès comment exporter. Ces membres voient le consortium uniquement comme un moyen d'établir une présence à l'exportation sur un marché particulier et souhaitent continuer à exporter seuls lorsqu'ils ont obtenu les compétences nécessaires. Le choix de ces membres de quitter le consortium n'est pas nécessairement un signe d'échec du groupe. En fait, la décision de partir des membres peut être vue comme une conséquence naturelle de leur développement au sein du consortium. Cela peut donc être considéré comme un signe de succès pour un consortium, s'il a été capable d'assister ses membres dans l'acquisition des compétences et des connaissances nécessaires pour continuer à exporter seuls. Alors que d'autres membres continuent à apprécier la valeur des fonctions de réduction des coûts et des risques du consortium et suggèrent des services innovants que le consortium peut offrir et dont ils pourront bénéficier, la participation d'un certain membre ne coïncide généralement pas avec la durée du consortium.

En raison de l'innovation des technologies d'information et de communication, de nombreux services offerts par les consortiums d'exportation dans les pays industriels deviennent superflus. Un élément crucial qui détermine la survie d'un consortium est son habilité à identifier de nouvelles opportunités et à offrir des services innovants, afin de s'assurer que les bénéfices de la participation à un consortium ne sont pas érodés pour ses membres. Avec la réalisation des objectifs initiaux et en raison des changements dans l'environnement macroéconomique, mais également politique, les besoins des entreprises membres ont tendance à évoluer. Les consortiums d'exportation doivent être informés des changements de besoins de leurs membres et être suffisamment flexibles pour s'adapter. Il est essentiel que les Statuts soient facilement amendables afin de refléter ces changements⁷. Les consortiums en activité depuis un long moment peuvent également avoir besoin de changer de Directeur exécutif périodiquement, afin de s'as-

⁷Comme il a été envisagé dans l'encadré 1, lorsque le besoin d'agir ainsi s'est fait sentir, le consortium d'exportation italien CPM a été capable d'évoluer d'un consortium de promotion à un consortium de vente au nom des entreprises membres. Pour ce faire, un changement des Statuts était cependant nécessaire.

sur que l'évolution au sein du groupe puisse avoir lieu et que le groupe puisse s'adapter à de nouvelles situations.

Les services offerts par le consortium doivent évoluer lorsque le groupe atteint un certain degré d'expérience et lorsque ses ressources financières augmentent avec l'admission de nouveaux membres. Alors que les activités initiales se concentreront sur l'atteinte d'objectifs limités, le besoin d'élargissement des activités apparaîtra au plus tard lorsque les problèmes initiaux auront été surmontés. Il est ainsi utile pour les consortiums bien établis de passer de la simple fourniture de services traditionnels (par exemple, organiser la participation des membres à des salons ou produire des catalogues) à des services plus innovants, qui peuvent être utiles pour les membres qui ont déjà acquis une certaine présence dans l'exportation (par exemple, achat commun, identification des opportunités sur des marchés étrangers qui n'ont pas été ciblés jusqu'à présent, promotion de la coopération internationale, développement du commerce électronique, ou même l'établissement d'un bureau commun des ventes à l'étranger).

Encadré 7

Les services innovants fournis par l'Association d'exportateurs de Tirupur (AET)

Un exemple de consortium d'exportation offrant continuellement des services nouveaux et innovants est AET, le consortium d'exportation en activité dans le système productif local indien des tricots en coton de Tirupur. Il établit différentes installations d'infrastructures locales au bénéfice des producteurs à l'exportation de Tirupur et pour la ville dans son ensemble. En plus de la création d'un terminal pour les containers mentionné ci-dessus (voir section 1.4), AET fit du lobbying pour l'établissement d'un bureau local de douane directement à Tirupur, construisit un pavillon pour la Maison du commerce des tricots de Tirupur, créa un réseau de télécommunication pour le groupe afin de surmonter les problèmes chroniques de télécommunication et a assuré la promotion pour la création d'une entreprise afin de fournir et de traiter l'eau nécessaire au séchage et au blanchissage, ainsi que pour fournir de l'eau aux maisons.

LE RÔLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ ET DU SECTEUR PUBLIC

L'expérience a montré que les associations du secteur privé et les institutions publiques ont joué un rôle fondamental dans le développement et la prolifération des consortiums d'exportation. À l'inverse des entreprises individuelles, les associations privées ou les autorités publiques ne sont en général pas suspectées d'intentions dissimulées quand elles font la promotion de consortiums d'exportation. Il y a donc un rôle, en particulier dans la conception et la phase de constitution, pour une organisation externe, dans l'initialisation et le soutien du processus; par exemple, en fournissant des informations ou en proposant un forum permettant aux entreprises de se rencontrer et d'échanger des idées. Toutefois, un support pratique, qui suit également l'incorporation formelle d'un consortium, et un environnement encourageant sous la forme d'une législation favorable peuvent grandement contribuer au succès des opérations d'un groupe.

4.1. LES ASSOCIATIONS PRIVÉES ET LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION

Les associations privées sont bien positionnées pour conduire le processus de création du consortium et pour s'assurer qu'il est répondu aux besoins réels des PME locales. Les relations développées dans le cadre des associations professionnelles constituent souvent un premier pas vers la création d'un consortium. Des associations ont créé des groupes de travail sur la promotion de l'exportation qui se sont développés en consortiums d'exportation embryonnaires.

Les études de cas incluses dans ce guide illustrent la manière dont les associations privées au niveau local et national peuvent encourager le développement de consortiums d'exportation et peuvent influencer leurs opérations. Les associations soutiennent la création de consortiums en:

- organisant des campagnes d'information sur les avantages des consortiums d'exportation;
- assistant à l'identification d'entreprises membres potentielles;
- fournissant un lieu de rencontre aux entreprises intéressées pour se rencontrer;
- aidant les membres potentiels à définir de futures activités;
- fournissant des conseils juridiques.

Par ailleurs, ils assistent les consortiums à s'établir en:

- fournissant des bureaux, des ordinateurs, des facilités Internet ainsi que des services de secrétariat;

- offrant des formations;
- fournissant des informations (par exemple, sur les possibles marchés à viser, les facilités de crédit, etc.);
- permettant au consortium de profiter de contacts sur les marchés étrangers et/ou avec les autorités publiques;
- fournissant un lieu de rencontre représentatif pour recevoir les clients étrangers;
- aidant les consortiums nouvellement établis à développer et à mettre en œuvre certaines activités.

Encadré 8

Fédérations de consortiums d'exportation en Italie et en Argentine

Federexport, la fédération italienne de consortiums d'exportation, est une association nationale de consortiums d'exportation. Fondée en 1974, elle représente actuellement plus de 110 consortiums, avec un total de 4 300 entreprises opérant dans tous les secteurs. La somme des exportations des entreprises membres de Federexport s'élève à 14,5 milliards d'euros, soit l'équivalent de 7 % du total des exportations italiennes. La fédération inclut également deux associations d'hôtels, lesquelles regroupent ensemble 1 700 hôtels individuels et chaînes d'hôtels, pour un chiffre d'affaires total d'environ 3 milliards d'euros.

Federexport est le représentant des consortiums en contact avec les institutions activement impliquées dans la promotion des entreprises italiennes: l'Institut national italien pour le commerce à l'étranger (ICE), le Ministère de l'industrie, le Ministère des affaires étrangères, les gouvernements régionaux et les chambres de commerce, en Italie et à l'étranger. À travers ses activités de lobbying, Federexport a pu faire reconnaître les consortiums comme des entités juridiques spécifiques dans le code civil.

En plus de la coordination des activités de ses membres, Federexport fait la promotion du modèle du consortium dans d'autres pays, fournit des conseils juridiques et fiscaux aux consortiums et promeut directement les exportations des PME membres à travers des délégations de commerce, des études de marché et des conférences. Par ailleurs, Federexport a négocié des mesures de crédit avec les plus grandes banques, pour financer la vente des biens et services de ses membres en Europe centrale, dans les pays méditerranéens et en Amérique latine. Afin de promouvoir le travail des consortiums auprès d'une audience plus importante, d'approfondir la coopération inter-consortiums et d'accélérer la circulation d'informations entre les consortiums et le groupe d'entreprises membres, Federexport a produit un réseau informatique et a créé un site Internet (www.federexportonline.it).

En décembre 2002, une association similaire à Federexport a été établie en Argentine: l'Association des consortiums d'exportation et des groupes d'exportation (Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación). En mai 2003, une personnalité juridique formelle lui fut reconnue. Les membres fondateurs de l'association sont douze directeurs de consortiums d'exportation qui avaient participé à un voyage d'étude en Italie, organisé par ICE et Federexport en octobre 2002. L'association accueille actuellement de nouveaux membres.

Les objectifs principaux de l'association sont de promouvoir la coopération interentreprises et une culture d'exportation dans le pays, de contribuer à augmenter la performance d'exportation des consortiums argentins et d'encourager la création

de lois favorisant les alliances stratégiques entre les entreprises. Par ailleurs, elle contribue à la formation de professionnels en matière de consortiums d'exportation à travers des échanges d'expérience. L'Association a également pour but de créer des liens entre les associations similaires en Argentine et à l'étranger, ainsi que d'établir des contacts avec les chambres de commerce et les associations industrielles. En juin 2003, un accord a été signé entre l'Association et Federexport. Les deux fédérations prévoient de coopérer afin de promouvoir ensemble l'établissement et le développement de consortiums d'exportation en Argentine et d'encourager les projets entre les entreprises et les consortiums des deux pays pour augmenter le niveau des échanges bilatéraux.

Pour sa première année d'opération, l'Association prévoit de: a) identifier les consortiums d'exportation à travers le pays et créer une base de données sur les consortiums d'exportation, leurs membres et leurs directeurs; b) commencer une campagne de publicité pour l'association, incluant la création d'un site Internet, d'une lettre d'information mensuelle, d'une brochure des consortiums membres et de leurs offres d'exportation; et c) coordonner et proposer des formations pour les membres de consortiums d'exportation.

Il n'existe pas de liens formels entre l'Association et les institutions publiques et privées faisant la promotion des consortiums d'exportation en Argentine. Néanmoins, il existe de bonnes relations, et une coopération sérieuse est envisagée.

4.2. LE SECTEUR PUBLIC ET LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION

Les gouvernements de nombreux pays soutiennent l'internationalisation des entreprises. Assister un groupe sous la forme d'un consortium d'exportation est plus efficace que soutenir des entreprises individuelles. Cependant, sur le long terme, les consortiums devraient se suffire à eux-mêmes. Des pays comme l'Italie, l'Espagne, la Tunisie et l'Inde accordent des aides aux consortiums d'exportation existants. D'autres pays comme le Danemark et le Chili ont développé des programmes pour encourager la formation de réseaux d'entreprises. Bien que ces programmes étaient à l'origine destinés à augmenter la compétitivité des entreprises en général, ils ont développé des schémas de promotion d'exportation.

4.2.1. Le soutien public aux consortiums d'exportation

Un secteur d'exportation effectif peut entraîner des bénéfices significatifs pour les économies nationales. En servant un marché plus large à travers des exportations, la production domestique peut être augmentée, les entreprises peuvent parvenir à une production optimale sans être restreintes par la taille du marché domestique, et la croissance industrielle est stimulée par la spécialisation. De plus, le commerce international (surtout les produits semi-manufacturés) a récemment augmenté significativement plus vite que la vaste majorité des économies nationales. L'exportation est une source majeure d'échanges monétaires avec l'étranger. Donc, non seulement elle permet aux pays en voie de développement d'importer les biens et services dont ils ont besoin pour se développer, et

qu'ils ne peuvent pour l'instant pas produire effectivement (produits de haute technologie), mais aussi elle aide à réduire la balance des déficits de paiement et/ou permet d'agir sur leurs dettes à l'étranger. Finalement, la participation aux marchés internationaux fournit un stimulus permanent pour l'innovation à travers l'exposition aux nouveautés introduites par les concurrents et le besoin de préserver sa part de marché.

À cause de l'importance des exportations pour la croissance économique et des difficultés relatives à la taille des PME pour pénétrer les marchés étrangers, les gouvernements peuvent percevoir un besoin des petites entreprises de développer leurs potentiels d'exportation⁸. Les problèmes des petites entreprises pour obtenir des crédits auprès des secteurs bancaires afin de financer leurs activités d'exportation peuvent être considérés comme une justification supplémentaire au soutien public des PME.

À cause d'un effet de levier, l'assistance des PME dans un consortium implique une utilisation plus efficace des ressources limitées qu'une aide au niveau individuel. Dans une large mesure, il est possible d'éviter la décision concernant le type d'entreprise le plus "méritant". De plus, il peut être garanti qu'aucune entreprise individuelle ne recevra de traitement préférentiel injustifié.

Des entreprises peuvent craindre de participer à des consortiums d'exportation au motif que les bénéfices ne seront vraiment visibles que sur le long terme, sous la forme d'exportations plus importantes. L'intervention publique peut donc démontrer la valeur de la coopération interentreprises. Un moyen efficace serait de suivre une approche relative à un projet et de lier les subventions aux activités promotionnelles plutôt qu'aux coûts d'opérations du consortium. Les subventions ont constitué dans le passé, pour les entreprises, une motivation pour s'investir dans des consortiums d'exportation. Bien qu'une législation spécifique pour les consortiums (comme en Italie) ne soit pas essentielle, un cadre juridique est indispensable à la mise en œuvre d'une assistance financière du secteur public. L'expérience montre que de nombreux consortiums ont cessé leurs opérations une fois que les subventions ont été retirées. La motivation pour rejoindre un consortium d'exportation doit être le concept de coopération interentreprises pour surmonter les obstacles ensemble, et non le désir d'obtenir des subventions.

Il est possible de réduire les fraudes si les autorités délivrant les subventions exigent que les comptes soient certifiés par un comptable externe. Une alternative aux aides directes aux consortiums d'exportation, et qui peut également diminuer la probabilité de fraude, est la délivrance de prêts à taux préférentiels et aux termes de remboursement ou obligations fiscales avantageux. Dans la plupart des pays, les consortiums d'exportation opérant sur une base non lucrative sont éligibles pour des exemptions fiscales. Les institutions gouvernementales peuvent aussi soutenir les consortiums en fournissant des informations sur les marchés ou en aidant le groupe à obtenir des contacts à l'étranger. Les ambassades sont utiles pour promouvoir le consortium à l'étranger, par exemple en distribuant leurs brochures et en fournissant des informations aux clients potentiels.

Le rôle du secteur public, s'il est présent, devrait diminuer avec le temps. Les consortiums d'exportation efficaces doivent pouvoir survivre sans soutien institutionnel sur le

⁸Pour une discussion sur le rôle des PME dans la croissance économique, voir Snodgrass et Biggs (1996).

long terme. Néanmoins, un retrait graduel de l'assistance extérieure est essentiel pour éviter les interruptions dans les opérations du consortium.

Le risque est possible, dans certains pays, que l'aide financière et les programmes de développement bénéficieront principalement aux acteurs les plus avancés et n'atteindront pas ceux qui en ont le plus besoin. Cela est envisageable à cause du manque d'information ou simplement parce que les entreprises qui ont le plus de besoins ne sont pas capables de répondre adéquatement aux opportunités disponibles. La création, ou l'élargissement, d'un fossé entre les entreprises internationales et les plus innovantes, et celles connectées aux activités ou aux secteurs traditionnels, doit être soigneusement évitée. Une telle division est indésirable non seulement parce qu'elle entraîne une diminution de la croissance économique, mais aussi parce qu'elle risque de causer de fortes tensions sociales qui peuvent limiter le processus général de développement. Les décideurs politiques doivent donc éviter de promouvoir exclusivement les consortiums des secteurs de manufacture ou de services, et doivent encourager le développement des consortiums d'artisanat. Les artisans sont souvent peu familiers avec les possibilités d'exportation, à cause d'un manque d'information et de contacts. Par ailleurs, les artisans sont souvent mal organisés. Ils ne réalisent pas le potentiel de leurs capacités de production, et la qualité des produits n'est souvent pas suffisante pour répondre aux besoins des marchés étrangers. Les artisans ne sont donc pas capables de réaliser le potentiel d'exportation de leurs produits artisanaux et pourraient bénéficier grandement de la participation à un consortium d'exportation.

4.2.2. Le soutien public en pratique⁹

De nombreux gouvernements dans les économies industrialisées et dans les économies émergentes ont mis en place des schémas de groupes ou de réseaux pour les PME exportatrices. Une sélection de ces schémas est brièvement décrite ci-dessous. Les décideurs politiques doivent avoir à l'esprit que les mêmes actions dans différents environnements risquent de donner des résultats économiques différents. Des données sociales, institutionnelles et culturelles, ainsi que les contextes économiques et compétitifs, jouent un rôle clef pour déterminer les résultats d'une action politique. Donc, bien qu'il soit crucial de tirer profit des expériences passées des pays ayant déjà agi en matière de promotion des consortiums d'exportation, les actions gouvernementales doivent s'adapter aux réalités locales. Une approche pour la promotion de la coopération interentreprises doit par conséquent être flexible et dynamique.

Welch et Joynt (1987) présentent des schémas de groupes qui ont relativement échoué. Il doit donc être souligné que, quelles que soient les incitations publiques à la création de consortiums d'exportation, n'importe quel exercice de groupement est voué à l'échec à un moment ou à un autre si les entreprises participantes ne s'engagent pas.

À cause de la grande variété existant en matière d'aide à l'exportation selon les pays, les consortiums d'exportation sont encouragés à obtenir des informations sur les aides publiques des autorités publiques compétentes dans leur pays.

⁹Cette section se réfère à l'ONUDI (1995;1998a; 2002; 2003), ICEX (2003) et aux informations obtenues par Federexport.

En **Italie**, le soutien public aux consortiums, provenant à la fois des gouvernements locaux et nationaux, a donné un élan considérable à la prolifération des consortiums. Cependant, pendant les premières phases du développement des consortiums, l'intervention publique a joué seulement un rôle marginal. La phase de création des consortiums italiens peut être principalement attribuée à l'initiative des entreprises.

L'Italie est le pays possédant le cadre légal le plus développé pour la promotion des consortiums. En 1974, le Code civil est amendé afin de reconnaître les consortiums comme entité légale. En 1989, la loi 83 a été adoptée. Cette loi énonce les règles de formation, d'opération et de financement des consortiums d'exportation et est mise en œuvre par le Ministère de l'industrie. En 1991, la loi 83/89 est complétée par certains articles de la loi 317/91 (voir fichier: *Loi 317/91*, CD-ROM), et, en 2000, l'autorité relative aux consortiums régionaux est transférée aux régions respectives. Concernant les consortiums multirégionaux, l'autorité est restée dans les mains du Ministère de l'industrie. À cause de la réglementation européenne, des changements supplémentaires au sein de la législation italienne existante sont devenus nécessaires. Il n'est désormais possible d'obtenir des subventions que pour les exportations extra-européennes.

La loi 83/89 établit des financements publics pour les consortiums d'exportation de huit PME ou plus. Pour pouvoir recevoir ces subventions, les consortiums doivent avoir un but non lucratif. La loi délivre des subventions annuelles s'élevant jusqu'à 40 % des coûts promotionnels pour les consortiums, et elles peuvent augmenter jusqu'à 60 % pour les consortiums dans le sud de l'Italie et jusqu'à plus de 70 % pour les consortiums dans leurs cinq premières années d'activité. Les subventions annuelles totales ne peuvent excéder 77 000 euros pour les consortiums de moins de 25 membres, 103 000 euros pour les consortiums ayant entre 25 et 75 membres, et 155 000 euros pour les consortiums comprenant 75 membres ou plus. Par ailleurs, les consortiums peuvent obtenir de nombreuses réductions et exemptions fiscales. Le montant des subventions accordées dans une année particulière est calculé sur la base des dépenses imputées au consortium au cours de l'année précédente. Pour éviter les fraudes, un comptable indépendant doit certifier les déclarations de coûts. Les consortiums souhaitant recevoir des subventions doivent restreindre leurs activités à l'exportation des produits de leurs membres et/ou à la prise en charge des activités de promotion nécessaires à de telles exportations. Ils peuvent cependant importer du matériel et des biens semi-finis pour les utiliser comme moyens nécessaires à la production de leurs membres. Selon Federexport, la moyenne des subventions accordées en pratique ne s'élève pas à plus de 25 ou 30 % des dépenses des consortiums.

Les membres des consortiums d'exportation en Italie semblent divisés sur la question de savoir si un consortium devrait être financé ou non par des contributions publiques. Alors que 56 % sont contre l'autonomie financière, 44 % y sont favorables. Le premier groupe considère que l'assistance financière pour la promotion des PME et de leurs exportations se justifie et/ou que les consortiums devraient profiter des subventions existantes. Le second groupe, à l'inverse, perçoit les subventions comme réduisant l'indépendance du consortium et les rejette en faveur de tendances plus libérales. Il existe une corrélation positive claire entre la taille d'une entreprise et sa préférence pour une autonomie financière par rapport aux subventions publiques (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996).

En Espagne, l'Institut pour le commerce à l'étranger (ICEX) accorde des subventions pour une période limitée à trois ans pour les consortiums d'exportation "dès l'origine" et les consortiums d'exportation "par destination" (voir section 1.3). Au cours de sa première année, l'aide s'élève à 50 % des dépenses opérationnelles et promotionnelles éligibles pour recevoir des subventions. Cela est réduit à respectivement 45 % et 40 % au cours de la deuxième et de la troisième année. Par ailleurs, ICEX subventionne un partage significatif des dépenses de voyage. L'assistance financière totale par consortium peut ne pas dépasser 180 000 euros par an. Avant la constitution formelle d'un consortium, une aide financière est accordée pour les enquêtes de viabilité et les dépenses de constitution. En plus des subventions accordées par ICEX, les consortiums peuvent obtenir une aide financière supplémentaire, soit de la part d'autres institutions gouvernementales fédérales, soit de la part des régions.

Pour être qualifiés pour les subventions, les consortiums d'exportation en Espagne sont dans l'obligation de satisfaire les critères suivants. Ils doivent:

- constituer des entités légales distinctes de celle de leurs membres;
- avoir un Directeur exécutif recruté à l'étranger;
- présenter un business plan avec un horizon de trois ans pour les activités à l'étranger (comprenant des attentes quantifiées par marché);
- comprendre au moins quatre entreprises membres espagnoles (ou trois dans le cas des consortiums "par destination"), avec une participation égale au capital du consortium.

Par ailleurs, aucun membre ne peut posséder d'actions d'une entreprise membre. ICEX analyse la viabilité du groupe avant d'approuver l'application d'un consortium spécifique pour la première fois.

Entre 1985 et 2000, approximativement 300 consortiums d'exportation ont été créés avec les subventions ICEX¹⁰. Il semble qu'un pourcentage significatif de consortiums ait survécu au-delà de la période de subvention. En 1997, seuls 20 % des 206 consortiums d'exportation créés avec les subventions ICEX avaient été dissous (Renart, 2002).

Quand l'ONUDI a commencé ses activités relatives aux consortiums d'exportation en Tunisie, aucun cadre légal pour les consortiums d'exportation n'existait. Suite à un décret présidentiel en mai 2002, les consortiums tunisiens pouvaient désormais profiter d'aides accordées par le Fonds pour le développement de la compétition (FODEC). Cette assistance est administrée par le Bureau de mise à niveau (BMN), un département du Ministère tunisien de l'industrie, dont le rôle est d'aider les PME tunisiennes à améliorer leurs opérations, et donc à augmenter leur compétitivité. Les subventions du FODEC proposent 10 % sur les investissements tangibles et 70 % sur les investissements intangibles, pour lesquels une étude doit être présentée au Bureau de mise à niveau. Les consortiums tunisiens peuvent également profiter des subventions accordées par le Centre pour la promotion des exportations. Grâce au FOPRODEX, une aide financière allant jusqu'à 80 % est disponible pour les activités

¹⁰Jusqu'en 2001, les subventions étaient accordées pour quatre ans. La période d'assistance financière a été réduite, mais son montant a augmenté, car il a été perçu que les problèmes financiers majeurs survenaient lors des trois premières années de la vie d'un consortium. Au moment de la rédaction de ce texte, la question de l'impact sur le nombre de consortiums existants et sur le nombre d'applications pour les subventions n'était pas apparente.

promotionnelles, les études de marché ainsi que pour la participation à des missions à l'étranger et à des propositions d'appel d'offres. Les fonds accordés sont en partie disponibles sous forme de prêts, remboursables sur trois ans au taux du marché.

Les aides pour les consortiums ne devraient pas être liées à l'existence ou à l'inexistence d'un cadre de régulation spécifique aux consortiums. Même s'il n'existe pas de lois spéciales, les gouvernements devraient s'assurer que les consortiums peuvent obtenir les mêmes types de bénéfices que leurs membres individuels. En **Inde**, par exemple, il n'existe pas d'aides directes pour les consortiums. Néanmoins, les PME individuelles et les consortiums peuvent recevoir un soutien financier pour des activités comme la participation à des salons commerciaux ou à des études de marché, et recevoir des concessions fiscales sur les recettes d'exportation.

Le Programme de réseau danois a commencé en 1989 et a fonctionné jusqu'en 1992. Jusque-là, la coopération interentreprises ne faisait pas partie de la culture industrielle du pays. Le but du Programme était donc de stimuler la coopération entre les entreprises, en particulier dans des domaines comme la création de nouvelles possibilités commerciales, l'établissement d'agents et de distributeurs dans les nouveaux marchés et l'inclusion de produits individuels au sein de lignes complètes de produits. À l'origine, le Programme avait été créé pour améliorer la compétitivité des entreprises en général. En pratique, cependant, il a permis de renforcer le potentiel d'exportation des entreprises de manufacture.

Pour mettre en œuvre le programme, 40 animateurs de réseaux ont été entraînés pour identifier les entreprises appropriées et pour aider les groupes embryonnaires d'entreprises à identifier une idée de réseau viable. Les projets de coopération furent développés en trois phases, durant lesquelles chaque subvention pouvait être obtenue par les groupes d'au moins trois PME.

Au cours de la phase 1, jusqu'à 75 000 couronnes danoises (approximativement 11 700 dollars des États-Unis en 1991) furent attribués pour aider les entreprises participantes à établir des contacts et à réaliser une enquête de faisabilité. La phase 2 comportait l'étape de planification, pendant laquelle les entreprises pouvaient obtenir 50 % des dépenses relatives à l'organisation de la coopération (préparer des plans, des budgets, des accords, etc.). Pendant la phase 3, les réseaux établis pouvaient recevoir 50 % des coûts d'activité au cours de la première année et 30 % durant la seconde année. Aucune subvention n'était accordée pour les investissements fixes.

Bien qu'une évaluation du Programme de réseau (Agence danoise pour le développement et le commerce, 1996) était assez critique envers le résultat, il semble que le programme fut un succès sur plusieurs points:

- Au cours de l'existence du programme, 5 000 entreprises (sur un groupe de 10 000 à 12 000) sont devenues plus ou moins impliquées dans le concept de formation de réseaux. Au total, 147 réseaux, comprenant 672 entreprises, furent établis;
- Ce fort niveau de participation a aidé à inclure le concept de création de réseau dans la culture commerciale danoise. Le concept s'est rapidement étendu, et l'utilisation de réseaux est devenue une option normale dans la perspective de nouveaux défis en matière de commerce;

- Dans une étude provisoire, 75 % des entreprises participantes ont considéré que le travail au sein d'un réseau augmentait leur capacité de compétition;
- Le savoir de la promotion des réseaux de PME a été exporté dans un certain nombre de pays industrialisés, et plus précisément dans des régions en Espagne, au Portugal, en France, en Grande-Bretagne, en Norvège, aux États-Unis, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

À cause de sa durée limitée, le programme danois fut largement financé par le gouvernement. Dans le programme mis en œuvre en Grande-Bretagne, à l'inverse, les services sont largement payés par les entreprises participantes. L'avantage du premier cas est qu'il accélère la participation des entreprises et facilite l'obtention d'un large volume dans un programme. Dans le second cas, toutefois, il en résulte un engagement plus fort de la part des entreprises participantes, et le programme est durable.

Au **Chili**, les *Proyectos de Fomento*, ou PROFO (projets de développement), furent introduits par l'agence gouvernementale de promotion des PME, SERCOTEC, au début des années 90. Les résultats positifs obtenus avec les PROFO originels, qui avaient pour mission de créer des réseaux d'entreprises en général, ont encouragé le développement d'un nouveau programme spécialement orienté vers les marchés d'exportation. Utilisant les comités d'exportations sectorielles de l'Association des fabricants à l'exportation, SERCOTEC a canalisé les fonds vers les groupes de PME souhaitant exporter. Des financements étaient disponibles pour les groupes d'entreprises: *a)* participant à des salons commerciaux ou groupant leurs envois de produits; *b)* réalisant une analyse SWOT pour le groupe; et *c)* développant des stratégies touchant à des questions comme la certification ISO 9000, le respect des normes et les améliorations de la qualité. SERCOTEC a payé 70 % des coûts pour un animateur, ou un manager de groupe, pendant les trois premières années. De plus, il a subventionné le recrutement de consultants pour diagnostiquer les problèmes et aider certains secteurs nécessitant une amélioration.

Un facteur clef des PROFO était le manager du groupe. Sa tâche consistait à promouvoir les activités du groupe et à aider les membres à développer un avantage compétitif fondé sur la coopération. Pour cela, le manager du groupe a eu besoin de cultiver de bonnes relations entre les entreprises participantes, d'augmenter la fourniture des services de soutien au réseau et d'encourager les membres à s'en servir.

Une évaluation des différents types de PROFO a démontré que le programme a été dans l'ensemble un succès, et que les entreprises ont pu développer leurs activités. Par-dessus tout, le programme a pu s'auto-entretenir. L'augmentation des revenus provenant des taxes générés par l'expansion des activités des participants a largement dépassé les fonds publics utilisés pour le programme.

L'ÉVALUATION DES IMPACTS POUR LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION

Dans le passé, peu d'évaluations d'impact des résultats obtenus par les consortiums d'exportation étaient réalisées. Même si les évaluations d'impact sont coûteuses à entreprendre, elles sont essentielles pour rendre compte des fonds reçus des membres et du secteur public. Elles aident à identifier les faiblesses devant être rectifiées et permettent ainsi aux consortiums de tirer parti des erreurs passées. Les évaluations des consortiums d'exportation diffèrent suivant les méthodes et les indicateurs utilisés et se compliquent à cause des différents problèmes de mesure.

5.1. LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Il n'existe pas une manière unique de mesurer l'impact d'un consortium d'exportation. La création d'une évaluation, l'approche particulière employée, les indicateurs choisis et les outils utilisés dépendront de façon cruciale des buts recherchés par l'évaluation ainsi que des parties entreprenant l'évaluation. Les évaluations peuvent avoir des raisonnements et des objectifs qui diffèrent. Elles peuvent être destinées soit à prouver l'impact, soit à améliorer l'impact. Alors que, dans le premier cas, l'évaluation d'impact est utilisée pour rendre compte des ressources utilisées, dans le second cas, elle est considérée comme un processus d'apprentissage pour améliorer les performances. Si les objectifs de l'évaluation sont de prouver l'impact, une plus grande attention est portée sur les objectifs et les mesures précises. Les évaluations sont souvent menées dans le cadre d'une longue période, et des méthodes de recherches scientifiques sont utilisées. Si, par contre, l'évaluation est destinée à améliorer l'impact, l'aspect clef est la compréhension du processus analysé. Un degré de subjectivité est en l'occurrence acceptable, et les évaluations peuvent être menées dans le cadre d'une période plus courte (Nadvi & Barrientos, 2003). Les méthodes d'évaluation ont également tendance à varier en raison des besoins différents des utilisateurs finaux. Le consortium, les entreprises membres et les autorités publiques qui accordent des subventions peuvent être en désaccord sur les façons dont l'impact d'un consortium devrait être évalué et souhaiteront mesurer des variables différentes, demandant des méthodes d'évaluation qui diffèrent. L'ultime objectif et l'utilisateur final auront également un impact sur la période de temps prévue pour l'évaluation. Les évaluations peuvent être conduites soit "sur le coup", soit au cours de plusieurs années.

De nombreuses méthodes existent pour mesurer l'impact d'un consortium: elles incluent des entretiens, des questionnaires et des comparaisons concernant les performances des exportations des membres avant leur participation au consortium avec celles obtenues plus tard. Alternativement, les évaluations peuvent consister en des comparaisons entre les résultats prévus et réalisés. Les entreprises participant à un consortium peuvent également être comparées à un groupe de contrôle d'entreprises ayant des caractéristiques similaires à celles des membres, mais qui ne participent pas à un consortium. Une analyse des coûts et bénéfices permet de s'assurer que les coûts contractés ne l'emportent pas sur l'impact obtenu. Toutes ces méthodes d'évaluation peuvent servir de base pour entreprendre des analyses statistiques quantifiables.

Cependant, ces méthodes ont certains désavantages. Les personnes qui répondent aux entretiens et aux questionnaires peuvent être influencées par leur idée de ce que l'enquêteur voudrait entendre et par ce qui, à leur avis, pourrait être les conséquences de leurs réponses (par exemple, une réduction des subventions). Si le succès des exportations des membres d'un consortium est comparé avec un groupe de contrôle, les résultats peuvent être biaisés, en raison des différences inhérentes entre les membres et les entreprises appartenant à un groupe de contrôle (parti pris sélectif). Les premiers peuvent, par exemple, être plus actifs dans le développement de leurs exportations que les derniers. Les résultats d'une évaluation peuvent être également déformés si l'impact d'un groupe doit être mesuré en comparant les résultats prévus et ceux obtenus. Souvent, les objectifs sont uniquement stipulés en termes vagues et sont trop généraux pour être mesurés. Ou bien, une image négative des réalisations d'un consortium peut apparaître si les résultats prévus dans le business plan étaient irréalistes.

5.2. LES INDICATEURS DE SUCCÈS

Il n'existe pas une seule variable pour mesurer l'impact des consortiums d'exportation. Comme il a été vu auparavant, la création de réseaux d'entreprises dans le cadre d'un consortium peut créer des externalités dans d'autres domaines. Ce ne sont donc pas uniquement les résultats sur les marchés étrangers qui constituent le succès ou l'échec du consortium, mais aussi la création d'une cohésion sociale entre les membres du groupe qui sera importante pour leurs futurs efforts. La simple continuation des opérations d'un consortium d'exportation ou la durée de participation d'une entreprise au consortium sont donc insuffisantes pour mesurer l'impact. Le succès d'un consortium doit être évalué en termes de résultats commerciaux, en termes de connaissances acquises par les entreprises membres ainsi qu'en termes de résultats quant aux réseaux ou aux relations. Les indicateurs précis choisis peuvent être une décision subjective de l'évaluateur, qui détermineront comment l'impact est mesuré. Alors que quelques variables qualitatives peuvent seulement être mesurées à travers un questionnaire déterminant les perceptions des membres, d'autres peuvent être clairement quantifiées. De plus, les indicateurs utilisés pour l'évaluation de l'impact peuvent varier en fonction des objectifs qu'un consortium aura entrepris d'atteindre. Différentes variables peuvent donc être utilisées pour les évaluations des consortiums de promotion et de vente.

Les institutions gouvernementales seront principalement intéressées par l'adoption d'une approche qui tendra à prouver l'impact, c'est-à-dire à déterminer si les subventions accordées ont eu un effet significatif sur les consortiums et leurs entreprises membres¹¹. Les autorités publiques conduisant des évaluations d'impact auprès des consortiums qu'ils ont assistés peuvent ainsi adopter des indicateurs additionnels pour compléter ceux mentionnés ci-après. Ils seront tout d'abord intéressés par la question de savoir si un consortium continue ses opérations après que les subventions ont été progressivement supprimées. Ils seront également intéressés par le nombre et le type d'entreprises membres que le consortium regroupe. Dans certains cas, les gouvernements essayeront également de déterminer les effets sur l'emploi et la croissance au sein des entreprises membres. Pour une autorité publique, il sera difficile de comparer le succès d'un consortium à celui d'un

¹¹Voir, par exemple, Rosenfeld (1996) sur les questions se rapportant aux évaluations des programmes des États ayant pour but d'améliorer la coopération interentreprises.

autre, car les consortiums varient beaucoup entre eux en raison de leurs objectifs, de la couverture géographique, de l'étendue des activités entreprises, etc.

Les variables qui mesurent l'impact sur un consortium se rapportent soit aux performances des entreprises membres, soit à celles du consortium même. Dans ce dernier cas, les principaux indicateurs utilisés pour évaluer les consortiums d'exportation seront brièvement discutés individuellement.

Les variables qui mesurent les effets économiques de l'adhésion à un consortium sur les entreprises incluent:

- L'augmentation du chiffre d'affaires des exportations;
- L'augmentation du nombre de marchés d'exportation;
- L'accomplissement d'exportations régulières;
- L'économie de coûts et de temps;
- La capacité des entreprises à exporter seules.

Augmentation du chiffre d'affaires des exportations. L'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation dès le début de l'adhésion d'une entreprise à un consortium d'exportation est un indicateur d'impact fréquemment utilisé. Il est relativement facile de mesurer et de résumer les bénéfices principaux d'un consortium pour ses membres. Cependant, il ne serait pas raisonnable d'utiliser cet indicateur dans le cas des entreprises qui n'ont jamais exporté avant de rejoindre un consortium, car l'augmentation du chiffre d'affaires des exportations serait théoriquement infinie.

Augmentation du nombre de marchés d'exportation. L'expérience a montré que la participation à un consortium peut mener à des ventes irrégulières au début de la vie d'un consortium, et l'obtention d'une présence solide sur plusieurs marchés prendra du temps. Après trois à cinq ans, les membres d'un consortium peuvent espérer exporter vers de nouveaux marchés et avoir deux à trois clients réguliers par marché (Federexport, communication personnelle). Cependant, un simple nombre de marchés ne donne pas une indication de succès. Le type de marché doit également être pris en compte. Selon Renard (1997, p. 70) "exporter aux États-Unis et en Andorre n'est pas comparable".

Les activités du consortium relatives à la promotion, au développement des technologies et aux contrôles de qualité permettront aux membres d'évoluer de petits vers de plus importants distributeurs, et donc d'augmenter leur potentiel d'exportation. En plus d'une augmentation du nombre de pays dans lesquels les membres exportent, les augmentations du nombre et de la qualité des réseaux de distribution peuvent donc être utilisées pour mesurer le succès d'un consortium.

Un grand nombre de marchés, à la fois en raison des pays abordés et des réseaux de distribution, sont également susceptibles d'impliquer une augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation et, dans certains cas, la création et l'utilisation de nouvelles méthodes d'exportation.

Accomplissement d'exportations régulières. Avec des exportations régulières, les membres sont capables d'utiliser pleinement leur potentiel de production et peuvent

planifier leurs activités. En vérifiant si les ventes à l'exportation d'une entreprise sont devenues plus stables depuis qu'elle est membre, il peut être déterminé si un consortium a assisté ses membres pour évoluer depuis des ventes occasionnelles à l'étranger vers l'obtention d'une solide position sur des marchés étrangers.

Cet indicateur est relié étroitement au nombre de marchés sur lesquels les membres sont présents. Avec un grand nombre de pays ciblés et l'amélioration des réseaux de distribution, les exportations des membres ont tendance à devenir plus stables à travers la diversification.

Économie de coûts et de temps. L'économie de coûts qu'un consortium est capable de réaliser pour ses entreprises membres est une variable qu'il est relativement facile de mesurer. C'est une donnée essentielle pour une analyse des coûts et des bénéfices. Ainsi, la somme qu'une entreprise seule économise en réalisant des activités collectives doit être évaluée. Pour éviter tout parti pris, il est essentiel d'inclure dans les calculs toutes les subventions qui ont été accordées à un consortium.

Comme un consortium n'entraîne pas uniquement une réduction des dépenses, mais également des économies de temps importantes pour chaque entreprise membre, cette donnée doit être également prise en compte lorsque l'on détermine l'impact d'un consortium.

Capacité des entreprises à exporter seules. L'objectif principal des consortiums d'exportation est d'assister leurs membres à établir une présence à l'exportation et de leur apprendre comment exporter. Si cet objectif est atteint et que les membres sont capables de continuer à exporter seuls, cela est un signe de succès des activités du consortium. Il doit toujours être rappelé que ce n'est pas l'entité du consortium qui est essentielle, mais les processus qu'il initie.

Cette variable peut être mesurée soit en demandant aux membres d'évaluer comment leurs compétences à l'exportation se sont améliorées à travers l'adhésion au consortium, soit en évaluant les anciens membres qui ont quitté le consortium pour continuer à exporter seuls.

Si la capacité d'un consortium à enseigner aux entreprises comment exporter doit être déterminée, il peut être recommandé de la mesurer un ou deux ans après le retrait d'un membre du consortium. Cependant, un bémol peut être introduit, car les caractéristiques de chaque membre ont tendance à varier, et donc à influencer les mesures.

Les principales variables qui peuvent être utilisées pour mesurer directement les performances d'un consortium sont:

- Le nombre de services offerts;
- La perception des membres du consortium;
- La rentabilité.

Nombre de services offerts. La quantité de services offerts par le consortium dépendra naturellement des fonds disponibles et de son expérience. En Italie, les consortiums actifs organisent la participation des membres à plus de 50 expositions et à plus de

10 missions par an. Cependant, le simple fait que le consortium offre un certain nombre de services n'implique pas nécessairement qu'il soit efficace et prospère. Par exemple, la simple participation à un salon à l'étranger n'améliorera pas les ventes à l'exportation. Pour obtenir une présence sur un marché d'exportation spécifique, les mêmes membres doivent participer régulièrement aux mêmes expositions. Il est donc utile d'évaluer le nombre de commandes ou de demandes d'information sur les produits des membres reçu après un tel événement. Il doit être rappelé qu'un consortium a pour objectif d'augmenter les opportunités commerciales pour ses membres. Que les ventes actuelles se matérialisent dépend de façon cruciale des produits des membres et des prix que ceux-ci pratiquent.

Perception des membres du consortium. Un consortium ne peut pas être considéré comme ayant réussi si ses membres ne sont pas entièrement convaincus de son utilité pour leurs activités d'exportation. La perception des membres peut être mesurée au moyen d'un questionnaire. La fréquence de participation des membres aux réunions du consortium peut également être évaluée. Si les membres perçoivent les activités du consortium et les informations distribuées aux réunions comme étant importantes pour leur commerce, ils participeront à ces réunions, et pourraient même éventuellement suggérer la façon dont les activités du groupe pourraient être étendues. Si les membres sont peu disposés à participer aux réunions, cela peut signifier qu'ils ne trouvent pas les activités du consortium valables. Dans ces cas, la gestion du groupe devra peut-être être remplacée pour s'assurer que les besoins des membres sont reflétés convenablement dans les services offerts par le consortium. La perception des membres a tendance à varier avec le degré d'expérience à l'exportation qu'ils ont atteint et avec leurs attentes précédant leur participation au consortium.

Rentabilité. Il est nécessaire de s'assurer que les fonds reçus par les membres et par les entités publiques sont utilisés de façon efficace. Cela peut être fait, par exemple, en contrôlant la proportion des coûts administratifs et promotionnels sur l'ensemble du budget et son développement.

Encadré 9 Témoignage d'Italie

En Italie, les membres d'un consortium semblent exporter une part plus importante de leur production que les entreprises ne participant pas à un consortium. En moyenne, les petites entreprises membres ayant moins de neuf employés obtiennent presque la moitié de leur chiffre d'affaires (46 %) à travers les exportations, alors que la part du chiffre d'affaires liée aux exportations des entreprises non membres n'est que de 32,6 % (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). De plus, les entreprises membres opèrent, en moyenne, sur un grand nombre de marchés étrangers. Presque 49 % des entreprises membres opèrent dans six pays ou plus, comparé à 34 % pour les entreprises non-membres. La part d'entreprises membres opérant dans des pays autres que l'Europe de l'Ouest est notamment plus importante pour les entreprises membres (72 %) que pour les entreprises non-membres (60 %). Les conclusions de Federexport (1998) appuient les résultats de la Chambre de commerce de Milan. Les résultats sont encore plus accentués. Seulement 30 % des membres de Federexport limitent leurs opérations à moins de cinq marchés, 29 % ciblent entre six et dix marchés et 41 % opèrent sur plus de dix marchés, la

moitié se trouvant hors d'Europe. Cela contraste avec 66 % des entreprises non-membres qui opèrent seulement sur cinq marchés au plus. Selon l'expérience de Federexport, les membres des consortiums italiens ont été capables d'augmenter leurs exportations de 20 % à 30 % depuis qu'ils ont rejoint un consortium. Ainsi, l'adhésion à un consortium semble mener à une diversification des exportations et à l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation.

5.3. LES FACTEURS AFFECTANT LES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS D'IMPACT

Plusieurs facteurs compliquent les estimations de l'impact d'un consortium:

- En utilisant l'un des indicateurs mentionnés ci-dessus, il peut être problématique de déterminer la part précise qui doit être attribuée à un consortium. D'un côté, mesurer l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation comme étant un résultat de l'adhésion peut être faussé, et le résultat sera plus élevé que la réalité si une entreprise consacre des ressources considérables au développement d'un certain marché, en plus des ressources fournies au consortium. D'un autre côté, les membres auront tendance à attribuer leurs succès à l'exportation à leurs propres efforts plutôt qu'aux activités entreprises par le consortium; il en découle un résultat faussé et mesuré à la baisse. Cette circonstance est en particulier probable lorsque les entreprises ont exporté avant de devenir membre.
- Il n'est pas possible de contrôler complètement tous les facteurs qui peuvent affecter les performances à l'exportation des membres. Des événements extérieurs, qui peuvent avoir un effet sur les opérations du consortium ou sur la quantité des exportations réalisées par les membres, incluent des facteurs macroéconomiques, à la fois sur les marchés domestiques et à l'étranger, les fluctuations des taux de change, les activités des concurrents étrangers, l'instabilité politique ou, dans le cas des producteurs de biens agricoles, les sécheresses ou les inondations. Ces événements ont tendance à influencer la performance à l'exportation des membres. Les indicateurs mentionnés ci-dessus peuvent ainsi ne plus donner une image valide de l'impact d'un consortium. En raison des événements extérieurs intervenant sur les marchés étrangers, les comparaisons entre la croissance des ventes à l'exportation d'une entreprise membre et la croissance des ventes domestiques ne doivent pas être évitées.
- En plus des événements mentionnés ci-dessus, le succès d'un consortium sera influencé par des facteurs tels que les développements dans l'industrie ou le secteur, le potentiel global de production des membres et le niveau d'assistance de l'État (à la fois financier et pratique). Afin d'évaluer les informations acquises pendant l'évaluation d'impact, il est donc essentiel de comprendre le contexte social et institutionnel dans lequel un consortium particulier opère.
- L'impact atteint par un consortium dépendra, dans une large mesure, des caractéristiques de ses membres. L'impact a tendance à varier entre les petits membres et les membres importants et entre les membres de différents secteurs ou régions. Il peut donc être difficile de tirer une conclusion générale en analysant seulement une partie des membres. De plus, les comparaisons entre consortiums sont compliquées.

- Le moment auquel les mesures sont entreprises aura une grande influence sur le résultat. Par exemple, si une évaluation est conduite trop tôt dans la vie d'un consortium, un temps trop court se sera écoulé pour que le consortium ait un impact important sur les exportations. Au moment des mesures, le consortium doit donc être relativement bien établi et ne pas dépendre excessivement des subventions pour ses activités. Cependant, si les évaluations sont repoussées trop longtemps, une partie de la flexibilité initiale du groupe pour adopter les changements nécessaires lors des évaluations peut avoir disparu. De plus, certains membres peuvent déjà avoir quitté le consortium, car leurs attentes n'ont pas été satisfaites.
- Déterminer l'impact d'un consortium de façon précise est problématique, car l'un des apports principaux des consortiums d'exportation, à savoir les changements de comportement des entreprises membres, est intangible, et donc presque impossible à quantifier. Ces changements incluent l'apprentissage sur la façon d'exporter, le développement des relations entre les entreprises et leur bonne volonté croissante à s'engager dans des activités communes. La nature corrélative de ces données augmente un peu plus les difficultés pour les mesurer correctement. Cela est valable pour les effets indirects obtenus par les consortiums d'exportation. Cela inclut, par exemple, la prise de conscience des décideurs politiques sur les bénéfices de la coopération inter-entreprises, ce qui peut contribuer, en retour, à un environnement encourageant pour tous les types de réseaux de PME.
- Les entreprises membres sont souvent incapables de quantifier les coûts et les bénéfices exacts de leur participation à un consortium (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). Une analyse des coûts et des bénéfices peut ainsi être difficile à conduire. Cependant, le fait que les entreprises ne se retirent pas des consortiums suggèrent qu'ils perçoivent que les bénéfices sont plus importants que les coûts engagés.
- La conclusion apportée par une évaluation d'impact peut dépendre de la partie que l'évaluateur représente et des attentes initiales. Pour un consortium, les membres peuvent considérer que l'opération est un succès s'ils ont été capables d'atteindre une présence à l'exportation sur un certain marché. Cependant, les entreprises membres peuvent considérer qu'elles n'ont pas atteint la cible particulière qu'elles avaient auparavant visée.
- Pour une mesure rigoureuse de l'impact global des consortiums d'exportation, l'effet sur les non-membres doit être également pris en considération, c'est-à-dire qu'il doit être déterminé si l'amélioration des performances à l'exportation des membres a des effets négatifs sur les exportations des non-membres (effet de substitution).

CONCLUSIONS

Bien que les consortiums d'exportation ne soient pas la solution unique à l'ensemble des défis rencontrés par les PME concernant leurs exportations, ils constituent un moyen effectif pour ces entreprises de réaliser une pénétration sur des marchés étrangers à des coûts et à des risques limités. Établir un consortium d'exportation viable est cependant une tâche complexe. Ce guide a proposé un aperçu des principaux facteurs à prendre en compte au cours de la création et, plus tard, des opérations des consortiums d'exportation. Quelques conclusions générales peuvent ressortir concernant les facteurs qui déterminent le succès d'un consortium:

- Un bon animateur est un acteur crucial dans la phase de préparation et d'établissement. Son soutien au cours des étapes initiales peut assurer une viabilité à long terme du groupe. Il peut aider à réaliser le processus et assurer la mise en œuvre dans les temps. Par ailleurs, il facilite la construction du groupe et aide les membres à définir des objectifs réalistes;
- Le succès des premières activités en commun est fondamental pour la continuation du projet. Seuls des objectifs réalistes doivent être pris en compte afin de renforcer la motivation des membres. Atteindre ces objectifs entraîne un effet de démonstration et prépare les membres à des activités plus ambitieuses dans le futur. Néanmoins, les entrepreneurs engagés dans la création d'un consortium doivent être conscients que des gains immédiats ne doivent pas être espérés dès que les activités communes sont entreprises et qu'il n'y aura pas de retour sur investissement rapide. Réaliser une entrée efficace sur de nouveaux marchés d'exportation est une tâche qui peut prendre des années;
- De bonnes relations parmi les membres sont un autre facteur décisif pour le fonctionnement efficace d'un consortium. Les membres doivent se connaître et se respecter afin d'éviter les conflits et une certaine jalousie. Des processus de groupement, par exemple à travers des visites dans les usines de chacun, devraient donc avoir lieu au cours de la phase d'établissement;
- Les produits autant que les membres sont essentiels. Les biens et services des entreprises membres doivent s'adapter aux marchés visés, et une gamme suffisante de produits doit pouvoir être offerte. Les consortiums offrant des produits complémentaires sont non seulement plus faciles à gérer, mais ils disposent d'avantages décisifs, puisqu'ils proposent un plus grand choix aux clients potentiels;
- Le Directeur exécutif joue un rôle fondamental dans le succès ou l'échec d'un consortium. Il doit avoir suffisamment d'indépendance pour gérer le consortium et, en même temps, maintenir des relations proches avec les membres. Le Directeur exécutif est également responsable pour s'assurer que l'impact du consortium est évalué périodiquement et que les services offerts sont adaptés aux besoins changeants des membres;
- Par-dessus tout, il est important que les membres soient motivés et s'investissent complètement dans la participation au consortium. Ils doivent être convaincus des bénéfices du consortium pour leurs affaires. Pour s'assurer que les besoins réels des

membres sont bien pris en compte, l'initiative de créer un consortium doit donc venir des entrepreneurs eux-mêmes. Les associations publiques et privées peuvent cependant stimuler et soutenir le processus en organisant des campagnes d'information et en proposant une aide durant le processus de création.

Les subventions ont, dans le passé, constitué des outils importants pour la promotion des consortiums d'exportation. Si les autorités publiques souhaitent promouvoir l'internationalisation des PME, il est plus efficace et moins distordant de soutenir un consortium d'exportation que des entreprises individuelles. Les bénéfices individuels existant pour les entreprises individuelles devraient donc toujours être accessibles aux consortiums. Les subventions devraient de préférence être accordées pour les dépenses promotionnelles plutôt que pour les dépenses opérationnelles. Cependant, dans le moyen et le long terme, les consortiums d'exportation doivent pouvoir s'auto-entretenir. Une fois qu'un consortium a obtenu une certaine expérience, des subventions directes devraient être progressivement retirées. Il peut cependant être utile de maintenir les avantages fiscaux pour les consortiums ne recherchant pas à faire des profits, ainsi que les types de soutien indirect (par exemple, sous la forme de fourniture d'informations) au cours de la vie d'un consortium.

L'expérience a montré que les entreprises particulièrement petites et celles qui sont au début de leurs activités d'exportation peuvent obtenir les plus grands bénéfices d'une participation à un consortium d'exportation. Elles ont le plus besoin d'assistance, et sont donc les plus motivées à participer activement. Dans les pays en voie de développement, en particulier, les consortiums d'exportation peuvent constituer un mécanisme important de promotion des exportations. Les entreprises de ces pays n'ont pas souvent d'infrastructure, d'accès à l'information et d'autres ressources dont disposent les entreprises similaires dans les pays industrialisés.

Enfin, le plus important, établir un consortium peut initier un processus et non simplement créer une entité. En se concentrant sur la coopération interentreprises, également sur des questions non liées à l'exportation, les consortiums améliorent l'environnement commercial pour les PME et renforcent les capacités des entreprises pour profiter des possibilités liées aux marchés. Les consortiums d'exportation peuvent donc constituer la première étape d'une stratégie de renforcement de la compétitivité des PME à travers la coopération interentreprises.

Bibliographie

- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE (1996), *Il Fabbisogno di Servizi all'Internazionalizzazione delle PMI e le loro Aspettative nei Confronti dei Consorzi Export*, Milan.
- Comazzi, G. (2002), *Les consortiums italiens. La voie italienne pour l'internationalisation*, Workshop presentation, Tunis.
- Danish Agency for Development of Trade and Industry & Ministry of Business and Industry (1996), *Evaluation of the "Network Cooperation Programme"*, 1989-1992.
- Eguiluz, A. (2002), *Les consortiums d'exportation - L'expérience espagnole*, Workshop presentation, city.
- Federexport (1998), *La Vocazione all'Export del Sistema Italia: Consorzi e aziende a confronto*, Rome.
- ICEX (2003), *Consortios de Exportación*, www.siecan.org/novedades/pdf/ProgConsortios.pdf.
- ITC, *Export Marketing: The EDC Option*, an ITC Seminar Reference Manual, Geneva.
- Nadvi, K. & Barrientos, S. (2003), *Industrial Clusters and Poverty Alleviation*, étude entreprise pour l'ONUDI, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Nesheim, T. (1995), *The Norwegian Business Network Programme - Content, context and output*, Working paper No. 05/1995, University of Oslo, Bergen.
- Norwegian Industrial and Regional Development Fund (1995), *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. Oslo.
- OCDE (1964), *Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms*, Paris.
- ONUDI (1995), *Principles for promoting clusters and networks of SMEs*, Small and Medium Enterprise Programme Discussion Paper No. 1, Vienne.
- ONUDI (1997), *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, Vienne.
- ONUDI (1998a), *Small-Firm consortiums in Italy: An Instrument for Economic Development*, Vienne.
- ONUDI (1998b), *Propositions d'un business plan pour la réalisation de projets pilotes des consortiums d'exportation*, document non publié, Vienne.
- ONUDI (2001a), *Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme*, Vienne.
- ONUDI (2001b), *Méthodologie de création de consortiums en Tunisie: un instrument de développement économique*, document non publié, Vienne.
- ONUDI (2002), *Guide pratique pour la création de consortiums d'exportation en Tunisie*, Tunis.
- ONUDI (2003a), *Emergence of Export consortiums in India*, document non publié, Vienne.
- ONUDI (2003b), *L'artisanat au Maroc: un gisement inexploité*, Vienne.
- ONUDI /UNDP (2001), *Writing a Preliminary Business Plan*, Village Industries Promotion Series, vol. 1, Vienne.
- Renart, LL. G. (1997), *Consortios para la exportación: en busca del major aliado*. Vol. 16 du IESE Business Management Library, Ediciones Folio, Barcelona.
- Renart, LL. G. (1999), "Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas", *Boletín Económico del ICE* no. 2627, 13-19 septembre 1999, section "Aula de Formación, pp. I - XVI, Ministère de l'économie et des finances, Madrid.

- Renart, LL. G. (2002), *The Cycle of a Single Company's Involvement in an Export Consortium*, Research Paper No. 477, IESE Business School, Université de Navarre, Barcelone.
- Rosenfeld, S. (1996), "Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration", *Research Policy*, vol. 25, pp. 247-263.
- Snodgrass, D. & Biggs, T. (1996), *Industrialization and the Small Firm, Patterns and Policies*, co-publication de l'International Center for Economic Growth et du Harvard Institute for International Development, San Francisco.
- USNet (1997), *The Network Tool Kit: Manufacturing Networks and Competitive Manufacturing*, Vol. 1, Chapel Hill, NC.
- USNet (1997), *The Network Tool Kit: Business Opportunity Networks*, vol. 2, Chapel Hill, NC.
- Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I.F. & Young, L.C. (1996), "Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 463-477.
- Welch, L. (1992), "The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization", *Scandinavian International Business Review*, vol. 1, No. 2, pp. 21-37.
- Welch, L. & Joynt, P. (1987), "Grouping for Export: An Effective Solution?", *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, edited by P. J. Rosson and S. J. Reid, Praeger, New York, pp. 54-70.

Études de cas

La section suivante propose des études de cas des expériences de l'ONUDI et de Federexport en matière de développement et de promotion de consortiums. Les études de cas présentées proviennent d'exemples en Inde, en Tunisie, au Maroc, au Brésil et en Argentine. Ils concernent des consortiums de fabricants, de services, d'artisans, de producteurs de textile et de nourriture.

Étude de cas 1. Les consortiums dans le système productif local de machines-outils de Bangalore, en Inde

Le système productif local de machines-outils de Bangalore regroupe environ 125 entreprises, y compris 45 fabricants de machines-outils (FMO), et de 70 à 80 petits producteurs de composants des machines. Le système productif local possède un chiffre d'affaires de 2 500 millions de roupies (soit 50 millions de dollars des États-Unis), approximativement 40 % de la production totale de machines-outils en Inde. Cependant, la majorité de ces recettes provient des ventes domestiques des FMO importants.

En 1999, lorsque l'ONUDI a commencé à assister le système productif local de Bangalore, l'Association des fabricants indiens de machines-outils (AFIMO) était l'organisation principale pour les FMO. Les participants étaient majoritairement les gros fabricants, et l'association s'occupait la plupart du temps des problèmes relatifs à la macroéconomie. Les entités de petite taille étaient désorganisées et n'avaient pas la capacité de répondre collectivement à leurs problèmes, dont le principal était leur incapacité à commercialiser leurs produits.

Une récession sur le marché domestique et l'augmentation de la compétition de la part des producteurs étrangers ont intensifié le besoin d'améliorer les techniques de vente. Traditionnellement, les petits fabricants vendaient leurs machines dans leur cadre de connexions personnelles. Cependant, cette stratégie ne s'applique pas aux marchés d'exportation. Les petites entreprises avaient besoin d'utiliser des techniques marketing plus agressives et d'obtenir des liens sur les marchés nationaux et internationaux, ainsi qu'une assistance pour améliorer la qualité de leurs produits pour rester compétitifs dans un marché globalisé. Ces objectifs dépassaient cependant leurs capacités individuelles.

Pour répondre à ces besoins, le programme de développement de système productif local de l'ONUDI devait agir pour promouvoir la création de plusieurs consortiums. Le programme s'est concentré sur les entreprises les plus dynamiques, utilisant leur motivation pour attirer plus de membres. Afin de limiter la possibilité de conflits internes, il fut décidé que les entreprises ne devraient pas être en compétition sur les marchés, mais devraient produire des biens complémentaires. De plus, il fut décidé que les membres d'un consortium devraient être de la même taille en termes de capacités de production et de capacités d'investissement.

Au total, 56 entreprises se sont organisées en neuf consortiums de marketing. Le programme a ensuite aidé ces groupes à former une association ombrelle appelée l'Association pour les consortiums de machines-outils de Bangalore (CMOB), afin de fournir une plateforme d'échange d'informations. Les consortiums nouvellement créés ont été assistés pour recruter un coordinateur

(appelé Agent de développement du réseau, ou ADR), pour s'occuper des activités quotidiennes du consortium. Cependant, il est rapidement devenu évident que les ADR recrutés localement n'étaient pas suffisamment compétents. De plus, la direction de certains consortiums s'est montrée incapable de guider correctement les ADR. Les compétences essentielles pour la résolution de conflits manquaient largement parmi les ADR disponibles au niveau local. Pour dépasser ces problèmes, l'ONUDI a proposé des formations aux ADR, comprenant un travail sur le terrain et deux sessions formelles pour les ADR.

Chaque consortium individuel a rassemblé les ressources de ses membres pour entreprendre diverses initiatives de marketing que les petites entreprises individuelles ne pouvaient entreprendre à cause des coûts importants que cela implique. Bien que ces activités étaient à l'origine destinées au marché domestique, elles furent rapidement adaptées aux marchés étrangers. Dans les six mois de la création des consortiums, leurs résultats ont inclus l'élaboration de brochures communes, l'établissement de bureaux de marketing communs à travers le pays, le recrutement de responsables et de consultants marketing, la création de sites Internet communs, des campagnes de publicité communes, un entrepôt commun, et une participation collective à plusieurs expositions internationales en Inde et à l'étranger. Au total, ces nouveaux réseaux de marketing ont généré des contrats pour 23 millions de roupies (460 000 dollars des États-Unis) et des demandes s'élevant à 161 millions de roupies (3,22 millions de dollars des États-Unis).

L'une des principales réalisations en termes d'activité d'exportation fut l'entrée de l'un des consortiums sur le marché chinois. À travers le système productif local, la Chine était traditionnellement perçue comme un concurrent pour les produits indiens, et aucun des membres des consortiums n'était prêt à pénétrer le marché chinois. Cependant, les machines-outils chinoises sont en général standardisées, et il existe un manque de machines-outils personnalisées. Le programme de l'ONUDI a alors fait appel à un fournisseur de service de développement d'échanges (Business Development Service Provider) pour signaler cette niche sur le marché aux entreprises, qui commencèrent à envisager la Chine comme une possibilité plutôt que comme une menace. Les membres du réseau des fabricants de machines-outils de Bangalore (RFMOB) se sont intéressés à l'organisation de voyages d'étude en Chine et ont demandé aux ADR de préparer la mission. Deux mois plus tard, une délégation de RFMOB est partie en voyage d'étude pour obtenir plus d'informations sur le marché chinois et sur les potentialités pour les entreprises indiennes. Le voyage d'étude, qui comprenait des visites aux FMO en Chine, aux acheteurs, aux salons et aux structures d'appui, fut perçu très positivement; le consortium a renvoyé rapidement deux membres en Chine pour évaluer le besoin d'établir un bureau de vente. Il fut estimé que la création d'un bureau commun était prématurée, et des chaînes de distribution alternatives furent identifiées. En plus de toutes ces missions, trois membres du consortium ont participé à un salon international en Chine, où ils purent distribuer la brochure commune du RFMOB pour le compte d'autres membres.

Suite au résultat de l'expérience positive du RFMOB, d'autres consortiums ont préparé, avec l'aide du CMBO, des voyages d'étude dans les pays autour de la Chine et ont organisé leur participation aux salons internationaux importants à l'étranger.

La coopération entre les entreprises membres a augmenté grâce à leur participation aux consortiums. Ces derniers permettent de départager les demandes: souvent, une commande est reçue par une entreprise qui n'est pas en position d'y répondre. Dans de tels cas, les membres peuvent partager la demande dans le cadre du consortium, et, si personne ne peut répondre à la demande, elle est transmise à d'autres consortiums. Les entreprises deviennent donc plus confiantes dans leur capacité à répondre à des demandes plus importantes qu'elles peuvent partager entre elles. Par ailleurs, les membres ont renseigné leurs clients sur les autres membres du consortium et ont développé une base de données d'acheteurs, augmentant ainsi la base de clientèle pour l'ensemble des entreprises.

Étude de cas 2. Le consortium tunisien TEC Consulting

Établi en 2001 dans le cadre du projet de coopération ONUDI - Ministère tunisien de l'industrie, le Consortium des bureaux d'études et ingénieurs-conseils tunisiens (TEC Consulting) est le second consortium créé en Tunisie. Le premier consortium tunisien, C-8, a été créé un an plus tôt et regroupe huit producteurs de composants d'automobile*.

TEC Consulting regroupe douze bureaux d'études et d'ingénieurs-conseils. L'initiative de la création de ce consortium a émergé d'une campagne de sensibilisation organisée par un projet de l'ONUDI en Tunisie, qui a déjà assisté les entreprises de C-8 dans l'établissement de leur consortium. Au cours des rencontres avec les entreprises intéressées dans le concept de réseaux d'entreprises, les experts de l'ONUDI ont expliqué les avantages de la coopération interentreprises et ont donné des informations sur la manière dont le C-8 a été formé. À la suite de l'une des présentations, les directeurs de plusieurs entreprises d'ingénieurs ont contacté le Bureau de mise à niveau (BMN) dans le cadre du Ministère de l'industrie, afin de présenter leurs idées sur la création d'un consortium regroupant des services d'ingénierie complémentaires. Les entreprises avaient réalisé que, individuellement, elles étaient trop petites et leur expertise était trop étroite pour pouvoir être en compétition avec des entreprises d'ingénieurs-conseils plus larges pour les appels d'offres nationaux et internationaux. Cependant, en se regroupant, elles pouvaient offrir la gamme de services et de qualité nécessaire.

Initialement, 30 entreprises d'ingénieurs ont déclaré leur intérêt dans le projet de regroupement au sein d'un consortium. Le BMN a fourni un soutien institutionnel et a canalisé les efforts des entreprises. Il a accueilli les premières réunions des directeurs d'entreprise avec l'animateur de l'ONUDI. Au cours de ces réunions, divers problèmes d'ordre pratique ont été discutés, comme les objectifs possibles d'un futur consortium, les critères de sélection pour les membres et les formes juridiques possibles.

L'expérience qui avait été gagnée lors de la formation de C-8 s'est montrée très utile dans le processus de création de TEC Consulting, en particulier en ce qui concerne les critères de sélection des membres. Par exemple, il est devenu clair que les difficultés relatives aux différences de ressources et de capacité d'investissement des entreprises membres pouvaient être évitées en exigeant des membres qu'ils aient des moyens financiers similaires et un niveau de compétence technologique équivalent.

Étant donné que les appels d'offres internationaux importants exigent souvent un grand nombre d'experts dans un domaine, il fut décidé que les entreprises proposant les mêmes types de services pouvaient devenir membres. Afin de s'assurer du savoir nécessaire et du respect des compétences mutuelles, les entreprises se sont entendues pour que les futurs membres participent à l'Association tunisienne des entreprises de consultants. Par ailleurs, les candidats doivent être des entreprises d'ingénieurs-conseils opérant depuis un nombre d'années significatif, souhaitant améliorer leur travail et souhaitant obtenir leur certification ISO 9000.

Les douze entreprises d'ingénieurs-conseils qui ont réuni les critères de participation se sont mis d'accord sur leur principal objectif, qui serait de combiner leurs compétences dans des domaines

*En plus des consortiums C-8 et TEC Consulting, un autre consortium a depuis été créé, qui est un consortium regroupant les producteurs d'huile d'olive naturelle. Plusieurs autres consortiums sont en plein processus de création.

tels que le consulting, le dessin industriel public et privé, la planification urbaine, les systèmes hydrauliques, les systèmes d'information, la topographie, les études environnementales, l'ingénierie électrique et civile, pour fournir une offre globale et compétitive au moment de faire une offre aux propositions internationales. Pour atteindre cet objectif, ils décidèrent de se concentrer sur les activités suivantes pour le consortium:

- Réaliser un catalogue ainsi qu'une brochure publicitaire en commun (en deux langues) pour présenter le consortium et ses douze membres;
- Créer un site Internet;
- Conduire une étude de marché;
- Développer des programmes de formation;
- Obtenir la certification nécessaire pour les membres;
- Établir des liens avec les grands bailleurs de fonds internationaux;
- Organiser des missions d'affaires à l'étranger;
- Signer des accords de partenariat avec des bureaux d'études étrangers.

Les douze entreprises décidèrent d'établir une Société anonyme dont le capital est divisé en douze parts égales et déterminé en fonction des besoins établis dans le business plan. Le consortium est dirigé par un Président élu parmi les membres du consortium. Un Directeur exécutif et un directeur adjoint peuvent être recrutés de manière externe. Le Conseil d'administration est composé des représentants des douze bureaux membres. Le consortium est situé et enregistré dans les bureaux du Président du consortium.

Pour compléter les Statuts et le Pacte d'actionnaires, un règlement Intérieur, spécifiant les procédures de sous-traitance dans le cadre du consortium, a été préparé. Cela fut considéré comme utile, car le problème principal du consortium était de savoir comment les services offerts devraient être sous-traités aux membres individuels.

Le 19 mars 2001, TEC Consulting fut officiellement établi comme une Société anonyme avec un capital total délivré de 60 000 dinars tunisiens, soit 5 000 dinars (environ 3 500 dollars des États-Unis en 2001) pour chacun des douze membres.

Le consortium a participé au Congrès des ingénieurs arabes et a pris part à la délégation officielle du Premier ministre tunisien en Iran. À cette occasion, un projet d'accord fut signé entre TEC Consulting et une importante entreprise de conseil iranienne spécialisée dans la construction de digues. La distribution de brochures à travers les ambassades tunisiennes à l'étranger a rapidement entraîné des contacts avec les bureaux de conseils étrangers, et des partenariats avec neuf autres entreprises étrangères furent établis. À la suite de plusieurs missions dans les pays voisins, TEC Consulting a contracté plusieurs projets, comprenant la construction du Ministère algérien de l'énergie et de l'Université d'Alger. Le consortium est ouvert à de nouveaux membres, et trois entreprises ont manifesté leur désir de le rejoindre. Un site Internet pour le consortium a été établi: www.tecconsulting-tunisie.com.

Étude de cas 3. Le consortium d'artisans CO.D.EX.ART d'Essaouira (Maroc)

Déclarée patrimoine mondial par l'UNESCO en 2001, Essaouira est une ville pittoresque située sur la côte marocaine, à 350 km au sud-ouest de Casablanca. Essaouira est renommée pour son industrie artisanale. En 2001, 7 000 artisans ont trouvé du travail dans ce secteur. Avec 75 % de production artisanale, la menuiserie en bois de thuya, appelée "arar", représente l'une des principales activités productives à Essaouira.

Depuis 2001, l'ONUDI, en coopération avec le Ministère pour l'artisanat et l'économie sociale, assiste le groupe des artisans d'Essaouira. Dans le contexte de cette coopération, une étude de diagnostique du groupe d'artisans produisant la marqueterie a été conduite. Leur savoir-faire, la qualité de leurs produits et l'efficacité de leurs méthodes de production ont été analysés. De plus, les relations entre chacun d'eux et leurs liens avec les associations publiques et privées ainsi que le potentiel des marchés domestiques et étrangers ont été étudiés. En réponse à cette étude, différentes actions ont été développées pour répondre aux besoins des artisans. L'activité perçue comme étant la plus cruciale pour le développement futur du groupe a été la création d'un consortium d'exportation.

Suite à une campagne de sensibilisation de l'ONUDI, 50 artisans ayant un niveau égal de formation, de technique de production et d'infrastructure ont décidé de joindre leurs forces et de créer un consortium d'exportation. Avec l'assistance de l'ONUDI et de l'Association d'artisans, le consortium CO.D.EX.ART plc. est devenu fonctionnel au printemps 2003. Son objectif est de rendre les produits artisanaux de ses membres plus attractifs pour les acheteurs étrangers grâce à des campagnes promotionnelles, à l'amélioration de la qualité et au développement de nouvelles gammes de produits.

Avant la création du consortium, les intermédiaires étaient dans une situation de monopole. Seulement 7 % des produits étaient vendus directement aux consommateurs finaux. Les artisans, isolés, ne possédaient pas de pouvoir de négociation suffisant. Les matières premières leur étaient vendues à un prix élevé, et le produit final leur était acheté à la limite du prix de revient. Aucune stratégie commerciale n'existait, et il n'existait pas non plus de promotion des produits à l'étranger. Le CO.D.EX.ART a résolu ces problèmes en développant une campagne de promotion étendue pour ses membres. Un catalogue regroupant différentes créations a été réalisé. Un site Internet et un CD-ROM présentent l'ensemble de la gamme des produits artisanaux des membres (www.codexart.com). Des contacts sont recherchés aux niveaux national et international.

L'étude de diagnostique a montré que seulement 11 % des artisans ont reçu une formation professionnelle et que leurs outils étaient souvent simples et démodés. De plus, les produits artisanaux fabriqués étaient presque identiques. Les artisans utilisaient les mêmes designs et il n'y avait aucune tentative d'innovation. La qualité n'était pas considérée comme une priorité. Les méthodes de production entraînant des améliorations de qualité n'étaient pas envisagées.

Pour répondre aux besoins d'amélioration des compétences, le CO.D.EX.ART a organisé des cours de formation pour ses membres. Ces cours n'ont pas seulement pour but d'aider les artisans à se spécialiser, mais également à transmettre de nouvelles techniques et à encourager l'innovation. Chaque nouvelle création ou chaque nouveau modèle sera enregistré à l'Office marocain pour la propriété industrielle. Des formations informatiques et des cours Internet sont proposés pour assister l'accès aux informations importantes pour le secteur. Le CO.D.EX.ART tente également d'améliorer la qualité des produits. Les méthodes de production entraînant des

améliorations de la qualité sont développées en commun et un certificat de qualité pour les produits des artisans est créé. Une nouvelle gamme de produits a déjà été développée.

Avec 95 % de bois utilisé, le thuya est le principal élément en marqueterie. En raison du manque d'équipements adaptés et de méthodes de travail inefficaces, le thuya a longtemps été gaspillé lors de la production. La quantité de thuya disponible a diminué, et les artisans ont commencé à affronter des problèmes d'approvisionnement. L'épuisement de la matière première locale s'est accéléré avec l'afflux de nouveaux artisans. Pour stopper l'épuisement de thuya, le CO.D.EX.ART tente d'identifier des sources de bois renouvelables et, comme il en a été fait mention ci-dessus, d'introduire des méthodes de productions améliorées. En coopération avec les autorités locales, le consortium est également en train de planifier la reforestation et la promotion des forêts de thuya.

L'objectif final du consortium, et notamment l'un des plus importants, est le renforcement des liens entre les artisans ainsi que le développement de relations avec les institutions publiques et privées. L'étude de diagnostic a montré que le seul type de coopération existant entre les artisans était une sous-traitance occasionnelle. Aucun esprit de communauté n'existait et presque aucun échange d'informations n'avait lieu. De plus, les artisans recevaient des informations très limitées sur les expositions et les salons commerciaux, ainsi que sur les possibilités d'obtenir des financements. Le CO.D.EX.ART encourage les membres à résoudre conjointement les problèmes relatifs à la qualité et aux prix et à augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des clients en opérant collectivement. À travers le bulletin du consortium, un sentiment d'appartenance à une communauté est en train de naître, et les échanges d'informations se développent. Le CO.D.EX.ART renforce également ses relations avec les institutions locales et nationales, et assure donc la représentation de ses membres lors des événements importants pour le secteur. De plus, il crée des liens avec les réseaux de distribution européen pour les produits artisanaux.

Étude de cas 4. Le consortium du textile brésilien Flor Brasil*

En 1998, les institutions de soutien des PME brésiliennes ont organisé des formations en Italie pour quinze entreprises de Brasilia qui produisaient des tricots, des habits de travail et des vêtements de plage. Toutes les entreprises produisaient pour le marché domestique, mais avaient des difficultés pour entrer en compétition avec les marques traditionnelles de Rio de Janeiro (la ville qui dicte les tendances de la mode au Brésil), et donc pour se développer.

Lors des cours de formation, les entreprises participantes ont tout appris concernant la commercialisation de leurs produits, de la façon de planifier leurs collections jusqu'à la façon de concevoir leurs magasins. De plus, ils ont rencontré des PME italiennes et ont observé qu'elles étaient capables de développer des produits de haute qualité, avec un design attractif, en avance sur les concurrents. En raison d'un meilleur accès aux informations sur le marché ainsi qu'aux tendances, aux demandes des consommateurs et aux réseaux de distribution, les PME italiennes étaient capables de commercialiser leurs produits dans plusieurs pays. Les quinze entreprises brésiliennes ont remarqué que les PME italiennes leur étaient similaires. En plus de la similitude de taille, le niveau de technologie de production était comparable. Les traits principaux les distinguant étaient les différences de design et d'accès de l'entreprise à l'information. Les entreprises brésiliennes ont donc décidé de rendre ces deux aspects prioritaires lors de leurs opérations futures. Pendant les cours de formation, il a été demandé aux entreprises brésiliennes les raisons pour lesquelles elles n'exportaient pas de bikinis: un produit spécifiquement brésilien ayant un design agréable. À ce moment, cependant, les entreprises n'avaient jamais envisagé la possibilité d'exporter.

Après leur retour au Brésil, les quinze entreprises ont essayé de mettre en œuvre ce qu'elles avaient appris lors de leurs cours de formation et de leurs homologues italiens. Elles ont commencé à planifier d'avance, en impliquant leurs clients dans le développement des collections, et à donner plus d'importance à leurs catalogues communs. Les entrepreneurs ont commencé à prendre conscience de l'étendue de l'assistance fournie par APEX, l'Agence brésilienne pour la promotion des exportations. Puisque les produits du groupe furent bien reçus par les clients locaux, ils envisagent la possibilité de les exporter.

Après avoir conduit des recherches sur la possibilité de pénétrer des marchés étrangers, les entreprises ont créé le consortium Flor Brasil et ont commencé leurs activités d'exportation. Elles ont augmenté la qualité de leurs produits et ont tenté de rendre leurs designs plus uniformes. Elles ont participé conjointement aux salons commerciaux en Italie et en France, qui ont constitué de riches expériences. Aujourd'hui, Flor Brasil exporte en Europe et aux États-Unis et possède un chiffre d'affaires à l'exportation estimé à 1 million de dollars des États-Unis pour 2003.

*Cette étude de cas a été empruntée au livre *A primeira exportação a gente nunca esquece* préparé pour APEX. Le livre est publié à Qualitymark editora Ltda, Rio de Janeiro, Brésil.

Étude de cas 5. Le consortium argentin de petits et moyens producteurs de viande

Dans le cadre du projet financé par la coopération italienne "Amélioration du secteur industriel argentin — Amélioration des PME pour accéder aux marchés et aux crédits", l'ONUDI propose une assistance technique à un groupe de producteurs de viande dans la province de Santa Fe. Ce projet est soutenu par deux organisations non gouvernementales ayant de l'expérience dans le développement du secteur de la viande à Santa Fe. Chaque organisation non gouvernementale reçoit des aides financières du gouvernement italien et de la Banque interaméricaine de développement.

Quarante-huit producteurs de viande ont accepté de rejoindre le projet. L'assistance fournie a inclus l'établissement d'un consortium et l'amélioration des produits des membres en termes de qualité, de productivité et de sécurité, afin d'augmenter leur accès aux marchés étrangers. En particulier, les activités entreprises comprennent:

- Le développement et la mise en œuvre d'un système commun pour assurer une bonne qualité, une bonne production, une hygiène et des pratiques de sécurité;
- Le pilotage d'un système de traçabilité et une plateforme pour se conformer à la directive européenne 178/2002, qui établit les principes gouvernant la nourriture en général et la sécurité des aliments en particulier;
- La création d'une étude scientifique pour revoir les pratiques de traçabilité en Argentine;
- L'établissement d'un référentiel avec les producteurs de viande européens, en respectant la qualité, la productivité et la sécurité;
- L'élaboration de Statuts, d'un projet de business plan et d'un plan marketing pour le consortium;
- Des négociations avec des investisseurs potentiels et des acheteurs en Europe désirant éventuellement passer un contrat avec le consortium.

Fichiers

Un certain nombre de fichiers sont inclus sur le CD-ROM délivré avec ce guide. Ils comprennent une description détaillée des problèmes discutés dans le guide ainsi que des exemples de documents mentionnés au cours du texte. Il est souhaitable que ces documents servent d'exemples utiles pour les acteurs concernés par le développement de consortiums.

Les documents inclus dans les fichiers servent d'illustration et ne constituent pas des modèles rigides. Comme il est précisé dans le texte, les obligations précises relatives aux documents d'incorporation varieront selon les pays. Concernant la préparation de Statuts et du Pacte d'actionnaires en particulier, les utilisateurs devraient rechercher des conseils juridiques professionnels dans le pays où le consortium doit être créé.

Les documents pouvant être trouvés sur le CD-ROM sont les suivants:

- Modèle des Statuts d'un consortium;
- Modèle d'un Pacte d'actionnaires;
- Loi italienne 317/91;
- Modèle d'un questionnaire d'intéressement destiné aux entreprises;
- Modèle d'un questionnaire sur les actions à entreprendre;
- Modèle d'un questionnaire sur les modalités de gestion du consortium;
- Guide pour le business plan.



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Service des petites et moyennes entreprises

Fabio Russo

Centre international de Vienne

B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43-1) 26026-3611 Télécopie: (+43-1) 21346-3611

Courriel: f.russo@unido.org

Internet: <http://www.unido.org/clusters>



FEDEREXPORT

Viale dell'Astronomia 30

00144 Rome (Italie)

Téléphone: (+39) 0659 03634

Télécopie: (+39) 0659 03841

Courriel: federexport@confindustria.it

Internet: www.federexportonline.it