

Chasser en meute pour conquérir l'international



Alors que l'incertitude économique mondiale s'intensifie, des PME et ETI françaises prennent le virage du collectif à l'international. Fédérées au sein de consortiums sectoriels, elles mutualisent leurs forces pour affronter les marchés mondiaux. Quatre dirigeants engagés témoignent.

Par Joselyne Studer-Laurens, CCE

Une dynamique née de la rencontre

Qu'ils soient issus de l'initiative personnelle ou de l'écosystème export, comme Stratexio, association créée par le Medef¹, tous les consortiums naissent d'un constat commun : l'union fait la force.

Pour Olivier Clech, directeur général de Nor-Feed, président du consortium agriculture décarbonée, tout est parti d'échanges entre membres de Stratexio du

Club Pays de Loire, avec une volonté d'articuler l'action autour de deux pôles. Nor-Feed a pris le *lead* sur celui des productions animales. La constitution du pôle s'est véritablement faite lors du salon VIV Asia en mars 2023 à Bangkok, avec des sociétés avec lesquelles Olivier Clech était en relation : « le consortium agriculture décarbonée est né du regroupement de sociétés complémentaires qui nous permet de structurer nos

1. Avec huit consortiums actifs et trois en cours de structuration, Stratexio existe depuis 10 ans. Directrice générale : Stéphanie Le Dévéhat-Picqué

actions à l'international. » Gilles Poderos, directeur général d'Isitec International, président du consortium solutions postales a, lui, été inspiré par le retour d'expérience d'un autre consortium, avant de lancer French Postal Suppliers Alliance (FPSA) avec un objectif clair : fédérer et gagner en visibilité. « Les problématiques rencontrées par le consortium hôtellerie en Afrique étaient très proches de celles du secteur postal international : marchés fragmentés, acteurs dispersés, nécessité d'être plus visibles et plus solides à l'international. », analyse-t-il.

Le président du consortium solutions industrielles, Franck Chernel, directeur général de Parade SAS, a vu germer l'idée lors d'un repas entre pairs : « Mêmes clients, mêmes envies et objectifs. On veut aller plus loin, mutualiser les recherches, les moyens, les carnets d'adresses, des forces de vente qui existent : contacts, échanges très régulièrement entre les opérationnels... et on croise les données. La synergie est lancée. » Quant à Éric Leport, président d'Alcor Équipements, récent membre du consortium industrie du sport, il a recherché un groupement réellement opérationnel. Fin janvier 2025, son choix s'est porté sur le consortium de Stratexio lié à son activité d'équipements, de gradins et de tribunes pour de grands événements sportifs, proposant pragmatisme, actions concrètes et mutualisation entre les membres.

Concrétiser par des actions

Une fois la volonté installée, place à l'action. Nor-Feed et ses partenaires ont défini un plan précis : présence mutualisée sur les salons internationaux, conférences thématiques par exemple sur la filière volaille, regroupement des stands des sociétés membres sous la « sur-identité commune » du consortium. Lorsqu'un membre cherche à s'implanter sur un nouveau territoire, les autres membres déjà présents sont sa première source d'information fiable : « depuis mars 2023, nous avons organisé plusieurs conférences, en présentiel ou en ligne. » Solutions Postales structure son fonctionnement avec un catalogue commun, une vidéo de présentation, des communiqués conjoints, et un fichier de suivi des leads mutualisé. Selon Gilles Poderos, « cela a demandé beaucoup d'énergie la première année car il fallait poser les bases de fonctionnement, et construire une vision partagée. Apprendre à se connaître, à travailler ensemble, à proposer les solutions des uns aux autres, par exemple, en réalisant ensemble des communiqués de presse, en étant présents sous une bannière partagée sur des événements professionnels comme lors du PostExpo à Amsterdam. Ces actions ont renforcé notre image de partenaires structurants dans l'écosystème postal, et nous ont ouvert de nouvelles pistes de collaboration. »

Après une phase d'appropriation, le consortium fournitures industrielles, se concentre sur quelques marchés prioritaires (Benelux, Suisse, Autriche), en partageant fichiers et contacts. Franck Cherel souligne : « nous avons mis six mois à définir quoi

faire et à s'approprier, à s'accepter et ouvrir nos données. » Pour Alcor Équipements, la taille humaine et la complémentarité des membres facilitent déjà les échanges fructueux sur les projets en cours. Éric Leport ajoute : « le point fort est que les entreprises membres ont des activités complémentaires avec des cibles communes. Il y a donc pertinence à échanger sur nos projets respectifs. »

Fédérer et être agile

Le consortium n'est pas une fin en soi, mais un levier stratégique. Olivier Clech vise un développement maîtrisé à dix membres maximum, en veillant à la complémentarité des offres et à la non-concurrence entre membres. Compléter, certes, la palette de produits, de services et d'équipements. Mais l'objectif est de garder un groupe agile, ce qui ne passe pas par un élargissement trop grand. Le travail de prospection concertée peut être amplifié, d'autant qu'un des principes est la non-concurrence entre les membres, qui disposent donc d'un droit de veto sur la candidature d'un nouvel entrant potentiel. L'importance de l'implication de chaque membre est fondamentale insiste Gilles Poderos : « Ceux qui ne jouent pas le jeu n'ont pas leur place à long terme. » L'ensemble du consortium doit être rigoureux dans son pilotage : le tableau Excel de suivi des leads est un outil clé pour mesurer, valoriser et faire remonter les résultats générés par le collectif pour faire rayonner le consortium à l'international. Face aux différences de maturité des membres et à la nécessité de structurer sans séparer, Franck Chérel souligne qu'il faut « moins de pays, mais mieux

ciblés ». La force du consortium est dans l'apport de Stratexio qui permet de structurer la démarche et de mutualiser les connaissances des marchés de façon plus pointue, ce qui réduit les risques.

Pour accélérer, les chefs d'entreprise convergent vers un message commun : la réussite collective passe par la mobilisation de l'écosystème public et des synergies internes. Gilles Poderos appelle à une intégration plus forte avec la Team France Export, pour « jouer le rôle de courroie de transmission dans les pays cibles ». ■

PRÉSENTATION DES ENTREPRISES INTERVIEWÉES

• **Nor-Feed** : plantes et extraits de plantes en nutrition animale

Siège : Beaucauzé (49)

Effectif : 50

CA 2024 : 20 M. d'euros dont 80 % à l'export

Une filiale au Vietnam

• **Isitec International** : solutions d'optimisation pour l'industrie, le retail, les services généraux et les Postes

Siège : Millery (69)

Effectif : 50 en France et 25 à l'étranger

CA 2024 : 10 M. d'euros dont 70 % à l'export

• **Parade SAS** (filiale du groupe Eram) : fabrication pour l'industrie de la chaussure

Siège : Saint-Pierre Montlimart (49)

Effectif : 44 en France

CA 2024 : 20 M. d'euros dont 10 % à l'export

2 filiales en Chine et à Hongkong

• **Alcor Équipements** : équipements, vente et location de tribunes et gradins

Siège : Champocé-sur-Loire (49)

Effectif : 20

CA 2024 : 8 M. d'euros dont 20 à 50 % à l'export ■