



Paris, le 13 mars 2012

## Présentation de la Note d'analyse

### « Les ressources humaines, clé de l'internationalisation des entreprises françaises »

Mardi 13 mars 2012

par Vincent Chriqui,  
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

*Seul le prononcé fait foi*

#### 5 messages clés

1. L'internationalisation des entreprises, sous toutes ses formes, est associée à une plus grande qualification de la main-d'œuvre.
2. Toutes choses égales par ailleurs, la part de qualifiés augmente avec le degré d'insertion sur les marchés mondiaux.

3. La montée en qualification des emplois ne s'observe pas dans toutes les fonctions des entreprises internationalisées.

4. En renforçant la qualification de leur main-d'œuvre, les entreprises domestiques augmentent leurs chances de devenir exportatrices.

5. D'autres facteurs facilitent le démarrage d'activités d'exportation : avoir une taille critique, appartenir à un groupe, disposer d'une bonne capacité d'innovation mais également avoir recours à des fournisseurs étrangers.

## 2 propositions

NB : Ciblage sur les PME, catégorie d'entreprises connaissant les plus grandes difficultés à recruter... et donc à s'internationaliser.

1. Mettre en place, dans chacune des futures « maisons de l'export », un centre de compétences en lien avec les établissements d'enseignement supérieur de la région.

2. Développer, au sein des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), des actions collectives orientées vers l'accompagnement du changement organisationnel dans les PME en phase de développement à l'international.

## I. LES MESSAGES CLES

**Message 1 : L'internationalisation des entreprises, sous toutes ses formes, est associée à une plus grande qualification de la main-d'œuvre.**

L'étude est menée sur la période 2002-2007, à partir d'un échantillon d'entreprises indépendantes et de groupes français exerçant leur activité principale dans l'industrie manufacturière. Cet échantillon contient environ 12 000 entreprises par an (entreprises de plus de 20 salariés).

L'étude permet d'isoler le rôle spécifique de l'accès aux marchés extérieurs sur le degré de qualification de la main-d'œuvre (raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » *i.e.* en contrôlant l'impact des autres variables : taille de l'entreprise, secteur d'activité, appartenance à un groupe, intensité technologique).

Quatre types d'entreprises internationalisées sont distinguées :

- Importatrices pures (sans exportation et sans implantation à l'étranger) ;
- Exportatrices pures (sans importation et sans implantation à l'étranger) ;
- Importatrices et exportatrices (sans implantation à l'étranger) ;
- Implantées à l'étranger (avec également des activités d'exportation et d'importation, avec une distinction selon le nombre d'implantations)

Par rapport aux entreprises domestiques, la part d'emplois qualifiés (*i.e.* de niveau cadre/ingénieur ou technicien/agent de maîtrise) est toujours plus élevée dans les entreprises internationalisées.

Cette montée en qualification des emplois dans les entreprises internationalisées reflète principalement une **diminution de la part des emplois directement liés au processus de production**. En effet, importer, exporter et investir à l'étranger, nécessite un personnel qualifié, capable de voyager, de traiter des problématiques complexes (droit international, fiscalité, montages financiers, négociation avec des distributeurs et/ou fournisseurs) et de s'adapter à la culture locale. Le renforcement des fonctions commerciales et de gestion se traduit mécaniquement par une baisse de la part des emplois de production, lesquels sont à plus de 90 % des emplois non qualifiés.

L'internationalisation se traduit également par un recours accru au personnel de R & D, soulignant sans doute les efforts faits pour développer de nouveaux produits (de meilleure qualité ou adaptés aux marchés étranger) ou pour mettre en œuvre de nouveaux processus (permettant de réduire les coûts de production).

**Message 2 : Toutes choses égales par ailleurs, la part de qualifiés augmente avec le degré d'insertion sur les marchés mondiaux.**

La modification de la structure de la main-d'œuvre (en faveur des cadres et des emplois non directement liés à la production) est plus marquée dans les entreprises multinationales que dans les autres entreprises internationalisées. Par rapport aux entreprises domestiques, où

les cadres et ingénieurs représentent environ 7 % de la main-d'œuvre, la part de très qualifiés augmente de plus de 6 points de pourcentage dans les entreprises multinationales, de 4 points dans les entreprises à la fois exportatrices et importatrices, de 2,1 points dans les entreprises uniquement exportatrices et de 1,4 point dans les entreprises uniquement importatrices.

La montée en qualification des emplois est d'autant plus forte que les entreprises disposent d'un grand nombre d'implantations à l'étranger. L'avantage en termes d'emplois qualifiés s'élève à 20 points de pourcentage pour les entreprises comptabilisant au moins 10 investissements directs à l'étranger (IDE) contre 6 points pour celles n'ayant qu'une seule implantation à l'étranger. Ce résultat peut refléter un processus de délocalisation des activités intensives en travail dans la mesure où les implantations dans les pays à bas salaires sont fortement corrélées au nombre d'IDE.

**Message 3 : La montée en qualification des emplois ne s'observe pas dans toutes les fonctions des entreprises internationalisées.**

Dans les entreprises non implantées à l'étranger (exportatrices et/ou importatrices), l'augmentation du niveau de qualification des salariés s'observe essentiellement dans les fonctions de gestion et de développement commercial. Autrement dit, l'importation et/ou l'exportation nécessitent du personnel administratif et commercial plus qualifié que l'approvisionnement domestique et la desserte du marché intérieur. Ce besoin en qualification est d'autant plus élevé que l'entreprise est fortement insérée sur les marchés mondiaux.

Dans les entreprises multinationales, au contraire, la montée en qualification n'est perceptible que dans les emplois de production et s'accroît à mesure que l'entreprise renforce son implantation à l'étranger. La très forte augmentation du poids des qualifiés dans les entreprises multinationales peut ainsi s'expliquer conjointement par le renforcement des fonctions de services à la production et la délocalisation des emplois de production les moins qualifiés.

**Message 4 : En renforçant la qualification de leur main-d'œuvre, les entreprises domestiques augmentent leurs chances de devenir exportatrices.**

Après avoir mis en évidence l'existence d'un lien entre le statut à l'international des entreprises et leur structure professionnelle, nous cherchons à expliquer la nature de ce lien.

D'une part, ce lien peut simplement révéler un effet de sélection : seules les firmes les plus performantes sont capables de s'internationaliser et, en moyenne, ce sont celles qui emploient la main-d'œuvre la plus qualifiée.

D'autre part, il peut s'agir d'une relation de cause à effet pouvant s'observer *ex ante* ou *ex post*. Dans le premier cas, les firmes anticipent leur entrée sur les marchés extérieurs en recrutant une main-d'œuvre qualifiée et/ou spécialisée sur certaines fonctions stratégiques, ce qui leur permet d'améliorer leur productivité et d'être ainsi en mesure de supporter les coûts fixes liés à l'internationalisation. Dans le second cas, c'est l'internationalisation des entreprises qui est à l'origine d'un processus de montée en qualification des emplois.

Afin d'identifier dans quelle mesure les entreprises ont besoin de personnel qualifié pour s'internationaliser, notre analyse se concentre sur les entreprises qui exportent pour la première fois. En comparant ces entreprises primo-exportatrices aux entreprises domestiques ou purement importatrices, nous pouvons identifier les caractéristiques des entreprises améliorant leur capacité à pénétrer les marchés étrangers.

NB : L'analyse est également menée pour les entreprises qui s'implantent à l'étranger pour la première fois mais ces résultats ne sont pas repris ici.

La qualification de la main-d'œuvre apparaît comme un élément essentiel pour exporter. Une augmentation de 1 point de pourcentage de la part de qualifiés se traduit par une hausse de 4,7 points de la probabilité de s'engager à l'export.

**Message 5 : D'autres facteurs facilitent le démarrage d'activités d'exportation : avoir une taille critique, appartenir à un groupe, disposer d'une bonne capacité d'innovation mais également avoir recours à des fournisseurs étrangers.**

En renforçant leur capacité d'innovation, les entreprises augmentent considérablement leurs chances de se développer à l'export. Deux variables sont utilisées pour mesurer cette capacité d'innovation : la part du personnel affecté à des fonctions de R & D et l'intensité technologique du secteur d'activité. La probabilité de devenir exportateur est multipliée par 3,7 lorsque la part du personnel de R & D augmente de 1 point de pourcentage et est supérieure de plus de 40 % pour les entreprises des secteurs de haute ou moyenne-haute intensité technologique.

Les entreprises de grande taille et celles appartenant à un groupe ont plus de facilités à devenir exportatrices. L'engagement à l'export est coûteux : dépenses de prospection et d'études de marché au préalable, coûts d'adaptation des produits, coûts des ventes et des promotions (dépenses de voyage, de traduction notamment), coûts d'assurance, etc. Or, les entreprises de petite taille et les entreprises indépendantes font face à de plus fortes contraintes de financement (accès plus difficile aux financements de marché et aux emprunts bancaires notamment).

Une entreprise importatrice a plus de chance de devenir exportatrice. Si l'exportation requiert des ressources humaines et financières importantes, elle dépend également de la capacité des entreprises à rassembler de l'information sur les marchés qu'elles désirent pénétrer. En ayant déjà une activité d'importation, les entreprises développent leur « réseau » et acquièrent une connaissance préalable de ces marchés (en termes notamment de culture ou de réglementations). Elles apprennent également à organiser leur processus de production à l'échelle internationale, ce qui peut faciliter le développement des ventes sur les marchés étrangers. Enfin, le recours à des fournisseurs étrangers peut être un moyen pour les entreprises d'acquérir des technologies plus performantes, de gagner en productivité et de supporter ainsi plus facilement les coûts fixes liés à l'exportation. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, le fait d'être importatrice augmente de 70 % la probabilité qu'une entreprise devienne exportatrice.

## II. LES PROPOSITIONS

Depuis plusieurs années, les difficultés rencontrées par les PME françaises pour croître et s'insérer sur les marchés mondiaux sont considérées comme une des principales faiblesses du tissu industriel français.

Pour pallier ces difficultés, le dispositif public de soutien aux exportations s'articule actuellement autour de trois grands objectifs : 1) faciliter les démarches de prospection, 2) financer les investissements nécessaires au développement à l'export, 3) réduire le risque associé à la vente sur les marchés étrangers.

Les instruments mis à disposition des entreprises sont nombreux et la réforme d'Ubifrance en 2008 a permis de rationaliser et d'améliorer la qualité de l'offre publique en matière d'aide à l'exportation. Notre analyse invite à renforcer ce dispositif en mettant l'accent sur l'accès des PME aux ressources humaines nécessaires pour se développer à l'international.

En effet, les PME sont souvent structurées autour d'une équipe dirigeante très restreinte et disposent rarement des moyens humains nécessaires à la mise en place de fonctions de développement stratégique. La mise en place du volontariat international en entreprise (VIE) et du crédit d'impôt export facilite le recrutement de personnel dédié à la fonction export, mais les besoins en ressources humaines des PME sont plus larges. Pour se développer à l'international, les PME ont besoin de compétences spécialisées (négociation commerciale, traitement des affaires juridiques et financières, webmasters, etc.) et de compétences générales, notamment en gestion et en management.

Les freins au recrutement de personnels qualifiés et à la formation des salariés et dirigeants de PME sont principalement de deux ordres : financier et culturel. D'une part, les PME ne sont généralement pas en mesure de s'aligner sur les salaires proposés dans les grandes entreprises et font face à des coûts d'opportunité élevés liés au temps de formation. D'autre part, les dirigeants de PME peuvent avoir du mal à identifier les compétences dont ils ont besoin pour se développer à l'international et sont peu enclins à adapter leur organisation en déléguant une partie de leurs responsabilités. De plus, la faiblesse des liens entre les PME et les établissements d'enseignement supérieur de haut niveau freine fortement leur accès à un personnel très qualifié et hautement spécialisé.

Nos deux propositions visent à lever ces freins au recrutement de personnel qualifié.

**Proposition 1 : Mettre en place, dans chacune des futures "maisons de l'export", un centre de compétences en lien avec les établissements d'enseignement supérieur de la région.**

La mise en place de relations suivies avec les universités et les grandes écoles permettrait d'aider les PME à identifier leurs besoins de compétences et à recruter le personnel adapté. Ces relations pourraient prendre différentes formes :

- l'organisation d'ateliers de travail regroupant dirigeants d'entreprises, enseignants, chercheurs et étudiants sur des thématiques liées au développement à l'international (par exemple la fonction marketing, l'utilisation des nouvelles technologies, la gestion

de la production, etc.) et analysées à partir des situations concrètes rencontrées par les PME ;

- l'intégration dans certains cursus de modules de formation faisant appel à des professionnels issus de PME ;
- la mise en place d'un accompagnement individuel des PME sous la forme de stages ou de contrats d'apprentissage.

Ces différentes opérations permettraient aux PME de combler leur déficit d'image auprès des jeunes diplômés et de faciliter leur accès à un vivier de compétences.

Une des missions confiées au nouveau Commissaire général à l'internationalisation des PME et des ETI (Jean-Claude Volot, ancien médiateur des relations inter-entreprises, nommé en décembre 2011) consiste à mettre en place, dans chaque région, une « maison de l'export » où l'ensemble des services de l'État, des régions et chambres consulaires en charge du soutien à l'exportation seront mis à disposition des entreprises. Ces « maisons de l'export » pourraient ainsi abriter un centre de compétences visant à structurer et à faciliter, tant sur le plan administratif que financier, les coopérations entre les PME et les établissements d'enseignement supérieur d'une même région.

**Proposition 2 : Développer, au sein des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), des actions collectives orientées vers l'accompagnement du changement organisationnel dans les PME en phase de développement à l'international.**

Pour assurer leur présence sur les marchés étrangers, les entreprises sont amenées à renforcer de nombreuses fonctions de support à la production (marketing, gestion, management, services informatiques, etc.). Pour un dirigeant de PME, même polyvalent, il devient difficile d'assurer seul la supervision de l'ensemble de ces activités. Un accompagnement spécifique des dirigeants de PME dans le développement de ces fonctions et la structuration de leur entreprise leur permettrait d'adapter le fonctionnement de leur organisation aux exigences requises pour un développement à l'international.

Les OPCA, qui sont chargés de collecter, mutualiser et redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle, et qui exercent également des activités d'appui et de conseil aux entreprises des différentes branches professionnelles, pourraient mettre en place cet accompagnement en levant le frein budgétaire rencontré par les dirigeants de PME. Les commissions nationales pour l'emploi (CNPE) des différentes branches, qui élaborent les actions collectives des OPCA, devront être sensibilisées à ce sujet.

## CONCLUSION

L'internationalisation des entreprises françaises et plus particulièrement des PME est un élément essentiel pour dynamiser le tissu industriel français.

Notre étude, réalisée à partir de données individuelles d'entreprises, confirme le rôle décisif de l'intensité de l'investissement en R & D sur la capacité des entreprises à devenir exportatrices.

Elle montre surtout que la qualification de la main-d'œuvre est un atout essentiel.

Notre analyse invite également à ne pas restreindre la politique d'internationalisation au seul soutien aux exportations. En effet, ayant recours à des fournisseurs étrangers, les entreprises augmentent leurs chances de développer leurs ventes sur les marchés étrangers. La compétitivité des entreprises françaises dépend de leur capacité à s'insérer dans les chaînes de valeur globales.

• **Contact Presse**

**Centre d'analyse stratégique**

Jean-Michel Roullé

Responsable de la communication

Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37

[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)