



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

**DIFFERENTS RESEAUX DES PME
POUR L'ACCES AUX MARCHES**

Janvier 2007

Ce document a été préparé par le Service du Développement du Secteur Privé de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), sur la base du travail d'Anna Stancher, stagiaire, Gilles Galtieri, consultant ONUDI, sous la direction de Fabio Russo, ONUDI.

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 le présent document 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 développé" 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 d'une entreprise ou d'une marque commerciale ne signifie pas que celle-ci ait l'aval de l'ONUDI.

Le présent document n'a pas été revu par les services d'édition.

Introduction

L'expérience de pays industrialisés et en voie de développement démontre que les petites et moyennes entreprises (PME) fournissent une contribution fondamentale au développement économique, car elles représentent la source principale d'emploi et de revenu. Une voie de croissance économique est représentée par leur engagement dans les activités d'exportation. Dans la foulée de la globalisation et de la libéralisation commerciale, les opportunités d'accès à de nouveaux marchés ont augmenté. Toutefois, la dérégulation économique, expose les PME à une concurrence croissante. Donc, dans ce contexte, les entreprises isolées font face à de sérieux défis pour établir leur présence sur les marchés internationaux et affronter la concurrence globale.

Les PME n'arrivent souvent pas à profiter des opportunités de marché qui demandent d'importants volumes de production, une vaste gamme de produits et des livraisons régulières. Elles manquent d'informations et de compétences en marketing et ont un accès limité à l'expertise et aux ressources financières. Ce qui les amène souvent à rester en dehors des circuits globaux de production et de vente.

Ces obstacles à la croissance peuvent être surmontés quand les petites entreprises unissent leurs forces. En mettant en commun leurs connaissances, compétences et ressources, les PME peuvent améliorer leur potentiel en tant qu'exportateurs et réduire les coûts et les risques inhérents à l'entrée d'une entreprise sur un marché étranger (ONU, 2003).

STRATEGIES D'EXPORTATION COMMUNES

Les besoins des petites entreprises qui approchent les marchés internationaux sont différents selon les secteurs d'activités, les caractéristiques du produit et du processus de production, de la disponibilité de ressources humaines et financières. Donc, différentes stratégies peuvent répondre aux besoins de différents groupes d'entreprises. Ce document présente de différents réseaux d'entreprises ayant trait à l'accès aux marchés et en analyse les caractéristiques principales. Une attention particulière est posée sur les besoins et les types de bénéficiaires auxquels s'adressent mieux ses organisations.

Consortiums d'exportation

Un consortium d'exportation peut être défini comme 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 à travers des actions communes (ONUUDI 2003). Il fait donc face aux principales difficultés des PME dans leur processus d'internationalisation, notamment, connaissance limitée des marchés étrangers et des langues commerciales, difficultés dans l'identification de partenaires commerciaux, faibles compétences en matière de marketing, ressources financières et gamme de produits limitées.

Les entreprises qui adhèrent à un consortium unissent leurs ressources et partagent leurs connaissances afin d'obtenir une expérience directe d'exportation et de mettre en place de contacts internationaux, tout en réduisant les frais promotionnels et de marketing. Les principaux services offerts par un consortium peuvent être considérés les suivants : marketing et commercialisation communs, assistance légale, formation du personnel, sourcing. De plus, les entreprises adhérentes ont une approche directe avec les marchés internationaux et les changements de préférences de clients et des conditions de marché. Donc, les consortiums d'exportation sont des outils puissants en mesure d'aider les PME à surmonter leur isolement et à améliorer leur compétitivité dans le marché global¹.

¹ Pour une description approfondie des types de consortiums d'exportation et des services qu'ils fournissent voir " Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME: guide sur les consortiums d'exportation" (ONUUDI, 2003) disponible sur www.unido.org/exportconsortia

Encadré 1

L'industrie marocaine du textile et de l'habillement joue un rôle majeur dans l'économie nationale, représentant notamment 35% des exportations et 40% des emplois industriels. Toutefois, le secteur fait face au défi du nouvel environnement international. Notamment, la libéralisation du marché a exacerbé la concurrence avec les producteurs à moindre coût salarial, et les changements des pratiques d'achat et l'internationalisation des modes d'approvisionnement de la distribution organisée obligent les producteurs marocains à revoir leurs stratégies de vente.

Des producteurs du textile-habillement isolés manquent des ressources et de l'expertise nécessaire à adopter une politique de marketing agressive. C'est pour cela qu'ONUDI les assiste dans le développement d'une stratégie commune d'internationalisation.

En mai 2004, avec l'assistance d'ONUDI, un groupe de producteurs dynamiques du textile-habillement, a créé MOSAIC, le premier consortium textile juridiquement constitué au Maroc. Les six entreprises membres avaient été déjà présentes dans des marchés étrangers mais elles ont reconnu qu'une alliance stratégique pouvait augmenter leur compétitivité, et les aider à innover et à différencier leurs marchés.

Afin de coordonner les actions visant à atteindre les objectifs communs, une "feuille de route", prévoyant le passage de la sous-traitance à la co-traitance, a été formulée. Pour atteindre cet objectif, le consortium a engagé les actions suivantes :

Actions communes de marketing, notamment missions commerciales, participation à des salons internationaux, développement des outils communs de communication (site web, CD-ROM, brochure, etc.)

Identification de fournisseurs fiables et mutualisation des achats de matières et accessoires à de meilleures conditions grâce au meilleur pouvoir d'achat du groupe vis-à-vis des fournisseurs.

Diagnostic des besoins financiers des membres et identification des sources de financements pour la réalisation des actions communes.

Assistance aux membres qui ont entrepris le processus de certification qualité.

Réalisation d'un Centre de Formation par Apprentissage au sein de chacune des sociétés.

Aujourd'hui, MOSAIC a atteint une capacité de production d'environ 31.000 pièces/jour, un chiffre d'affaires global à l'export d'environ 9 millions d'Euros, un effectif de 1300 collaborateurs ainsi qu'un portefeuille de marques et de donneurs d'ordre européens considérés parmi les leaders dans leur domaine d'activité

En bref:

MOSAIC est un consortium de six producteurs d'habillement, qui fabriquent des articles complémentaires. Grâce à leur activité commune de marketing, achats, formation et certification qualité, les entreprises membres ont amélioré leur capacité de production et renforcé leur présence sur le marché européen.

Il existe de cas de succès de consortiums d'exportation entre entreprises qui fabriquent des produits en concurrence entre eux ainsi que des produits complémentaires. Il est toutefois important de considérer que les PME obtiennent

plus d'avantages d'un consortium quand elles répondent à certaines conditions. Les entreprises membres devraient déjà disposer de capacités organisationnelles assez développées, surtout au niveau de gestion, afin d'être en mesure d'assurer un suivi dans les rapports avec les clients étrangers (facturation, préparation de documents de transport, etc.). Elles doivent être aussi en mesure d'assurer des livraisons régulières de produits de qualité dans les marchés ciblés.

Les consortiums d'exportation sont donc plus appropriés pour les PME qui ont déjà atteint un niveau de production convenable et, si possible, une certaine expérience à l'export, et qui ont besoin d'assistance face au défis de la globalisation et de la libéralisation des marchés. Ces conditions sont le plus souvent remplies par des entreprises manufacturières ou de services, tandis que les producteurs individuels des secteurs agricole et de l'artisanat manquent souvent des capacités de production et d'organisation, des ressources humaines et financières qui sont nécessaires pour affronter le marché international. Assister ces derniers dans leur accès aux marchés étrangers entraîne un investissement humain et financier considérable, en termes de mise à niveau qualitative et technologique de la production. Ces services vont au-delà des fonctions du consortium d'exportation. Dans le cas d'entreprises qui appartiennent aux secteurs agricole et de l'artisanat il est donc souhaitable de s'adresser à d'autres types de réseaux d'entreprises.

Coopératives de production

Les coopératives de producteurs sont assez fréquentes dans les secteurs agricole et de l'horticulture. Les membres de ces réseaux mettent en place des actions communes en mutualisant les ressources humaines et matérielles, et partagent le travail pour atteindre une masse critique.

Une coopérative assiste ses membres de la production à la commercialisation des produits, en passant par leur éventuelle transformation et leur conditionnement. Elle offre donc une vaste gamme de services communs qui comprennent les moyens de production (machines, technologies, etc.), les ressources techniques et de management, la logistique (dépôts, moyens de transport des marchandises, etc.) ainsi que la mutualisation des achats d'intrants (semences, engrais, aliments pour animaux d'élevage, etc.). Les coopératives de succès peuvent aussi étendre leur activité à l'acquisition et à la diffusion d'informations de marché, formation sur de nouvelles techniques de production, campagnes de publicité et marketing.

Tandis que dans un consortium d'exportation les entreprises gardent leur identité, dans une coopérative les membres unissent leurs productions et offrent des livraisons consolidées. Les producteurs obtiennent les avantages des économies d'échelle, en transférant la propriété de leurs produits à la coopérative, qui est en mesure de répondre à des ordres importants auxquels les producteurs ne pourraient faire face individuellement. Les bénéfices sont soit réinvestis dans la coopérative soit distribués aux membres.

Grâce à la vaste gamme de fonctions qu'elle assure, la coopérative a le potentiel pour assister le développement des PME, notamment en milieu rural, où elles jouent un rôle clé en assurant les moyens de subsistance aux petits producteurs.

Encadré 2

Concurrence élevée, disponibilité d'intrants réduite et accès au marché limité mettent en péril la survie de petites entreprises artisanales du Kenya. Afin d'améliorer leur perspective de développement, dès 1963 un groupe de graveurs sur bois de Mombasa a uni ses forces dans la coopérative *The Akamba Handicraft Industry Cooperative Society Limited (AHICS)*.

Un premier obstacle auquel les producteurs ont du faire face était le manque d'un espace de travail équipé. La coopérative a donc acheté un terrain de 4 ha et l'a aménagé avec les équipements et les outils nécessaires à héberger les ateliers de ses membres. De plus, AHICS fournit des **services de stockage, emballage et transport**, et se charge du **marketing et des ventes**. Grâce à la coopérative les graveurs sont en mesure de cibler des marchés différenciés de sorte que leur production est soit vendue localement aux grossistes et aux touristes, soit exportée à travers le service export de la coopérative. Afin de répondre aux besoins de ses membres, la coopérative a développé une série de services additionnels. D'un côté, la coopérative facilite les investissements en garantissant à ses membres l'**accès au crédit**, de l'autre, elle leur offre l'opportunité de participer chaque année à des **formations**. En 1998, AHICS regroupait 2902 graveurs.

En bref:

Les actions communes au sein de AHICS ont apporté des bénéfices considérables de meilleures conditions d'achats des intrants, disponibilité d'ateliers équipés, services de stockage, emballage et logistique, et augmentation du chiffre d'affaire à travers les activités de marketing et d'exportation conjointes.

Source: Couture, M. (2002). "Coopératives de services d'appui aux entreprises: quels potentiels pour les pays en développement?" OIT, Genève, disponible sur: <http://www.intracen.org/>

Consortium de défense des appellations d'origine

Les consortiums (ou syndicats) de défense des appellations sont des organisations qui ont pour but de garantir les produits de leurs membres en termes de 1) origine 2) caractéristiques 3) qualité.

Ces consortiums, qui opèrent dans le secteur agroalimentaire, associent les producteurs d'une même produit (fromages, huiles, fruits, légumes, etc.) et ont comme premier objectif, normalement dans le long terme, d'obtenir la reconnaissance du label de qualité ou de l'appellation d'origine (par exemple, les labels européens « Appellation d'Origine Protégée », « Indication Géographique Typique », etc.). Une fois obtenue cette appellation, il est beaucoup plus facile, pour un producteur individuel, de commercialiser son produit, dont l'origine et la qualité sont « officiellement » reconnues. Des exemples bien connus de ces réseaux d'entreprises sont les consortiums italiens « Prosciutto di San Daniele »² (jambon) et « Parmigiano Reggiano » (fromage). Dans le dernier cas, 90% de la production est réalisée par des coopératives, et le marketing du produit bénéficie de l'Appellation d'Origine obtenue par le Consortium.

Les services fournis par un consortium de défense comprennent: codification des règles de production, lobbying pour la reconnaissance officielle de l'appellation, contrôle régulier de qualité et du respect du code des règles de production, recherche et innovation, défense légale de l'appellation, promotion institutionnelle.

² Pour d'ultérieures informations sur ce sujet, le document réalisé par l'ONUDI en 1999, *Quality Consortia - Parma and San Daniele - Food processing* est disponible sur le site www.unido.org/exportconsortia, section Expériences par Pays - Etudes de cas

Encadré 3

Le Consorzio del Prosciutto di San Daniele (consortium du jambon de San Daniele) regroupe 26 producteurs du district industriel de producteurs de jambon de San Daniele, qui ensemble emploient environ 600 personnes, représentent une production potentielle de 3 millions de jambons et un chiffre d'affaires annuel de plus de 300.000 de USD. Le Consortium a été créé en 1916 par 16 associés. Les fondateurs avaient démarré avec la création d'une **marque commerciale** pour identifier le jambon local. Après s'être accordés sur la définition de « procédure traditionnelle de production », les membres ont entrepris une très longue **action de lobbying** qui a mené à une reconnaissance par la législation nationale. La loi a été approuvée en 1970 et le code d'application promulgué en 1978, quand le Consortium a obtenu le droit exclusif de contrôler l'utilisation de la marque commerciale déposée.

A partir de ce moment, le Consortium a pu mieux entreprendre de nouveaux projets : politique agressive de **promotion**, y comprise la participation, pour le compte des ses membres, aux principaux salons de l'agroalimentaire en Europe et en suite au Japon et aux USA ;

attribution d'un quota de production à chaque producteur du district, afin d'éviter une croissance insoutenable de la capacité de production et la chute des prix ;

soutien aux producteurs qui utilisent des intrants de qualité, afin d'assurer le positionnement élevé du district sur le marché ;

connexion avec un organisme de certification qualité afin d'assurer le **respect de la législation européenne sur les produits garantis**.

En bref:

Le Consorzio del Prosciutto di San Daniele est une association de fabricants agroalimentaires dont les activités principales ont été: création d'une marque commerciale, promotion, lobbying institutionnelle, contrôle sur la qualité et les quantités, certification qualité.

Source: Clara, M. (1999) "Quality consortia – Parma and San Daniele – Food processing". UNIDO, Vienna, disponible sur www.unido.org/exportconsortia, section Country Experiences – Case Studies

Cette forme d'association s'occupe uniquement du marketing du label du produit, et concentre donc ses efforts dans la promotion de la qualité commune du produit plus que des marques individuelles. De cette façon la concurrence entre les entreprises ou les coopératives de producteurs membres est résolue et les ressources peuvent être mutualisés afin d'atteindre des objectifs partagés. Cette formule s'adapte bien aux réseaux de coopératives dans le secteur agroalimentaire. En effet, quand les coopératives unissent leurs forces au sein d'un consortium de défense, leurs capacités de production et marketing bénéficient de plusieurs services complémentaires. D'un côté, les coopératives associés continuent à assister leurs

membres dans toutes les phases de la production et de la transformation, en évitant de devoir s'occuper de promotion de la qualité. De l'autre côté, le consortium se base sur la capacité de fourniture de coopératives, leurs ressources financières et humaines, pour les assister dans la promotion du label qualité, les recherches de marchés et l'innovation. De plus, une fois que l'activité du consortium est consolidée à niveau national, il est possible de l'étendre à la garantie et à la promotion de la qualité sur les marchés internationaux.

Encadré 4

Le "district de la pomme" de Val di Non, Italie, est le lieu d'origine d'une des marques de fruits les plus connues en Italie et en Europe : Melinda. La production de pommes à des fins commerciales remonte, dans la région, au XIX siècle et s'est progressivement affirmée au début du XX, comme la culture prédominante.

C'est, toutefois, seulement dans les trente dernières années, que les profits de la culture de pommes ont augmenté, en contribuant de façon considérable à l'amélioration du niveau de vie local.

Ce changement peut être reconduit aux prospères coopératives de producteurs et, plus récemment, à un consortium de coopératives.

Les premières coopératives visaient à résoudre les problèmes structurels de l'agriculture locale. Celle-ci était caractérisée par la présence d'un nombre élevé de petits producteurs et par une taille très réduite des propriétés agricoles. En outre, la vente des produits se faisait à travers des intermédiaires, ce qui menait à un haut niveau de concurrence entre les agriculteurs. Ces conditions représentaient des contraintes importantes au développement du secteur. D'un côté, la taille réduite des entreprises agricoles empêchait la mécanisation de la production et la réalisation d'économies d'échelle, de l'autre, le système de distribution augmentait l'incertitude sur les profits et menait les agriculteurs à baisser le prix afin de pouvoir vendre leurs produits.

Au cours du XX siècle les producteurs commencèrent à mutualiser leurs ressources au sein de coopératives, qui leur permettaient de bénéficier d'équipements et de services communs. Les coopératives locales assistaient les agriculteurs dans toutes les phases du processus de production. Des **structures communes pour la sélection et le stockage** des produits étaient créées, l'**assistance technique** était fournie sur le terrain et le **soutien financier** accordé pour la mécanisation, l'innovation des variétés et la réorganisation des entreprises agricoles. En outre, la **commercialisation et le transport** étaient gérés par les coopératives.

L'amélioration des processus de production et du marketing commun a permis aux producteurs une présence stable sur le marché national. Ceci a mené au développement d'une demande considérable des pommes "Val di Non".

Cependant, au cours des années 1980 un nouveau défi a surgi. La présence de pommes "Val di Non" en quantités trois fois supérieures par rapport à la production réelle, a encouragé les agriculteurs à s'unir pour combattre les fraudes et créer une marque commune.

Ceci a abouti, en 1989, à la création d'un consortium regroupant toutes les coopératives du district avec l'objectif d'améliorer la rentabilité de la production. A partir de ce moment la responsabilité de sélection et de stockage restaient à chaque coopérative, tandis que le consortium était chargé des fonctions générales de **contrôle**, afin d'assurer l'homogénéité et la qualité du produit final. Ceci a été possible grâce à un accord sectoriel entre les agriculteurs qui ont formalisé leur engagement à produire dans le respect d'un code commun de bonne pratique. Le consortium a donc adopté une **marque commune**, Melinda, et a développé une forte **campagne de marketing**.

En 1994 le consortium a évolué vers la **centralisation de ventes**, qui étaient auparavant gérées par chaque coopérative. Ce n'a pas été une démarche facile, car les agriculteurs craignaient de perdre le contrôle sur leurs bénéfices. Le succès de cette opération a, cependant, renforcé le consortium et réduit la concurrence sur les prix entre les producteurs. Le consortium a pu donc étendre son mandat à la **promotion de la qualité**, ce qui a mené à l'obtention, en 2003, du label D.O.P. (Denominazione di Origine Protetta soit A.O.P - Appellation d'Origine Protégée).

Aujourd'hui le consortium rassemble plus de 5.000 agriculteurs et vend sur les marchés national et européen avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 181 millions d'euros.

En bref:

Melinda est un consortium de coopératives du secteur agricole (produits frais). Chaque coopérative fournit une assistance technique et financière à ses membres dans le processus de production, de la culture jusqu'aux activités de sélection, stockage et emballage, tandis que le consortium est chargé du développement de la marque, du marketing, des ventes et de la promotion de la qualité.

D'ultérieures informations peuvent être repérées sur: www.melinda.it

Les réseaux qui ont été décrits permettent aux PME d'acquérir une expérience directe à l'export et de bénéficier des avantages d'une action commune. Il est aussi important de souligner que, si ses membres le souhaitent, ces organisations ont la flexibilité qui permet d'élargir leur champ d'action. En effet, afin de renforcer le potentiel export de leurs membres, elles peuvent établir des partenariats avec des agences spécialisés (telles que des centres de formation ou des sociétés de services), ou offrir des services additionnels tels que la certification qualité, recrutement et formation du personnel, la R&D.

Encadré 5

PROGAN est un consortium argentin de petits exportateurs de viande. Créé pour assister les producteurs dans leurs premiers pas vers l'export, il regroupe aujourd'hui 44 membres avec une capacité de production annuelle de 12.000 veaux en moyenne.

L'activité de PROGRAN se concentrait au début sur le renforcement du marketing et de la distribution, ainsi que sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de ses membres. L'adoption d'une **stratégie commune de marketing** a permis aux producteurs d'établir des contacts avec des importateurs européens. Il est cependant immédiatement devenu clair que pour acquérir et maintenir des marchés étrangers il était nécessaire de se conformer aux standards internationaux de traçabilité.

A partir de 2003, l'ONUDI, avec la collaboration de l'Université de Parme, a assisté le développement et l'adoption d'un **code de bonne pratique** commun entre les producteurs de viande, suivi de la **conformité aux normes européennes sur la traçabilité** (178/2000). En même temps, le consortium a lancé une campagne de marketing sur le marché italien et à partir de 2005, PROGAN a commencé à exporter en Italie.

En bref:

PROGAN est un consortium d'exportation de petits producteurs de viande. Son activité a été concentrée au début sur la mise à niveau productive et de marketing. En suite, le consortium a assisté ses membres dans l'implémentation d'un système de traçabilité qui en a assuré l'accès à des marchés étrangers.

Source: www.progan.com.ar

Les PME qui s'engagent dans des activités d'exportation peuvent aussi obtenir une assistance de la part d'associations sectorielles. Ce sont des organisations qui représentent les intérêts professionnels de leurs membres, et ont un mandat plus ample par rapport aux organismes su mentionnés. Bien qu'elles ne soient souvent pas directement impliquées dans la promotion des exportations, elles offrent des services complémentaires qui facilitent et soutiennent les PME dans l'accès à de nouveaux marchés. Premièrement, grâce à leur spécialisation sectorielle, ces associations disposent d'une expérience considérable dans toutes les matières ayant trait à leur profession, et sont en mesure d'offrir des services ciblés sur les besoins de leurs associés. Deuxièmement, ils maintiennent les contacts avec les institutions et défendent les intérêts du secteur dans le dialogue avec les décideurs politiques, partenaires et autres organisations, en matière de législation spécifique, certifications, standards, législation du travail. Enfin, leurs fonctions et activités sont très importantes pour encourager le développement des entreprises. Celles-ci vont de la promotion de qualifications professionnelles jusqu'à la diffusion d'informations, en passant par l'échange de connaissances entre les membres, la formation, la discussion de sujet d'intérêt mutuel.

En réduisant les coûts de l'information, en formant les travailleurs et en facilitant la coordination horizontale, les associations sectorielles ont donc le potentiel pour renforcer les capacités à l'export de leurs membres. Il faut cependant souligner qu'il existe une différence fondamentale entre les activités de promotion de l'export entreprises par un consortium d'exportation et celles des associations sectorielles. Les consortiums sont créés par un nombre limité de membres et offrent des services « sur mesure », tandis que les associations ne présentent pas une telle spécialisation des fonctions ; au contraire, elles ont un vaste champ d'action et la réalisation d'interventions *ad hoc* pour les entreprises exportatrices ne relève pas de leur mandat.

En résumé, ce document a décrit les caractéristiques et fonctions principales de certains réseaux qui assistent les PME dans leur processus d'accès aux marchés. Trois formes de réseaux ont été analysées, les consortiums d'exportation, les coopératives de producteurs et les consortiums de défense des appellations d'origine. Bien qu'ils fournissent tous à leurs membres une assistance en matière de marketing et export, ces organisations diffèrent considérablement en termes de structure et de fonctions.

En effet, les coopératives et les consortiums de défense des appellations d'origine ont, par rapport aux consortiums d'exportation, une structure plus complexe et leur champ d'activité, et donc leur engagement financier, est souvent plus ample par rapport aux consortiums d'exportation. Les services offerts par une coopérative couvrent, notamment, toutes les phases de la production, de la transformation et de la distribution. Les coopératives sont donc indiquées pour les producteurs agricoles (produits frais), les micro-entreprises et les artisans, car elles facilitent la mise à niveau de la production et du marketing de ses membres. En outre, leur fonctionnement demande un engagement très limité de ses membres, car le pouvoir décisionnel et les fonctions administratives sont délégués à un comité directionnel qui est en mesure de combler le manque de compétences et d'expérience des petits producteurs.

Par contre, la structure d'un consortium d'exportation est plus souple, et son activité demande un engagement financier plus limité. Les membres d'un consortium d'exportation maintiennent leur autonomie, financière, juridique et commerciale. Donc les membres ne cèdent pas le contrôle de leurs entreprises à d'autres sujets.

Ceci représente une autre différence cruciale entre les consortiums d'exportation et d'autres alliances stratégiques. Les membres sont fortement engagés dans la définition des activités ainsi que dans le fonctionnement de l'organisation. Ils ont donc un contact direct avec le marché et acquièrent une expérience directe dans les activités d'exportation, ce qui représente pour eux une ressource de grande valeur. Les consortiums d'exportation sont donc plus indiqués pour des PME structurés qui sont dans les premières phases de l'export. Enfin, ce document a aussi illustré (voir les cas «Melinda ») comment les différentes formes de réseautage peuvent se compléter pour atteindre le maximum de résultats pour leurs membres.

En conclusion, il est souhaitable que les producteurs qui visent à accéder à de nouveaux marchés évaluent, premièrement, leur production effective, leurs capacités organisationnelles et de marketing, et leur potentiel d'amélioration en termes de production et de compétences. Ceci les aidera à identifier la forme d'association qui répond mieux à leurs besoins, en leur fournissant donc le soutien le plus indiqué dans leur processus d'internationalisation.

Tableau 1 Consortiums d'exportation et autres réseaux d'entreprises : tableau comparatif

	Consortiums d'exportation	Coopératives de producteurs	Consortium de défense des appellations d'origine	Associations sectorielles
Objectifs et activités principales	Promotion des exportations des membres à travers fourniture de services spécialisés	Fourniture de ressources communes (humaines et matérielles) pour la production et la commercialisation des produits des membres.	Garantissent et promeuvent les produits agroalimentaires à origine certifiée, définissent les caractéristiques et le code de production des produits, en contrôlent le respect, et assurent la défense légale de l'appellation ainsi que l'activité de lobbying initiale pour sa reconnaissance officielle.	Représentent les intérêts d'une catégorie professionnelle ou d'un secteur, dans plusieurs domaines tel que politiques de l'emploi, normes techniques et financières, standards, etc.
Membres	Les entreprises associées sont généralement entre 5 et 20. Des consortiums multi-sectoriels avec un nombre plus élevé de membres existent en Italie, mais ils représentent une exception.	Entre une douzaine et plusieurs centaines.	Entre une douzaine et plusieurs centaines ; producteurs individuels et coopératives de producteurs.	Entre des centaines et des milliers.
Secteurs	Entreprises manufacturières, produits agroalimentaires transformés, services.	Produits agroalimentaires frais et transformés, artisanat.	Produits agroalimentaires.	
Marchés cibles	Internationaux	Nationaux et internationaux	Nationaux et internationaux	Nationaux et internationaux

