



Comment expliquer que les consortiums export italiens continuent, depuis plus de 25 ans, à porter le commerce extérieur transalpin ? Avec Jean-Christophe Gessler, Enrico Turoni, président du Consortium Cermac, et Alessia Ferrucci Morandi, directrice du consortium Il Biologico, décryptent ensemble les ressorts d'une success story et les failles structurelles d'un modèle qui reste dépendant du financement public.

Le cas Cermac par Enrico Turoni : une success story au service de l'agro-industrie italienne

Jean-Christophe Gessler : Quelles sont la vocation et l'activité du Consortium Cermac ?

ET : Cermac est un consortium pour l'internationalisation, formé dans les années 1980 par un groupe d'entreprises, toutes hautement spécialisées dans la fabrication de produits, outils, accessoires, machines et technologies pour l'agriculture et l'agro-industrie. L'activité principale de Cermac est la promotion à l'étranger des produits de ses entreprises membres. C'est un consortium de promotion et non de vente : nous ne vendons pas les produits ensemble, nous créons des opportunités pour que nos membres puissent rencontrer des clients potentiels sur des marchés étrangers. Rien n'empêche néanmoins que les membres traitent ensemble certaines demandes.

JCG : Qui sont, plus précisément, les entreprises membres de Cermac ?

ET : Cermac regroupe environ 30 entreprises italiennes, qui font partie des leaders mondiaux dans la fabrication de machines et de technologies pour l'agriculture. La gamme de produits est très large et va de la pré-récolte à la post-récolte, fournissant des technologies innovantes et des solutions avancées pour toute la chaîne de culture et de transformation des fruits et légumes, du champ à l'assiette. Cermac couvre toute la chaîne agricole : machines fruitières, pépinière et semences, engrais, préparation du sol

et semis, matériel horticole, machines de plantation, irrigation, technologies post-récolte, transformation des fruits frais, accessoires, instruments scientifiques pour les analyses. Il nous semble difficile d'augmenter le nombre de membres, car nous préférons ne pas avoir d'entreprises concurrentes au sein de notre consortium : sans concurrence, il est en effet plus facile d'échanger des informations et de créer des partenariats.

JCG : Où sont situées les entreprises membres du Consortium ?

ET : La plupart des entreprises membres de Cermac sont situées dans la région Émilie-Romagne, baptisée « Vallée alimentaire italienne », qui possède une excellence agro-industrielle pour les machines agricoles, la technologie post-récolte et la transformation des aliments. Dans un rayon de 60 km autour de Bologne sont implantés de nombreux leaders mondiaux dans différentes technologies, ainsi qu'une université et des centres de recherche. Il s'agit donc d'un consortium régional, financé par la Région, même si celle-ci nous autorise à accueillir jusqu'à 25 % d'entreprises situées dans des régions limitrophes ou ailleurs en Italie, ce qui nous permet de rassembler l'ensemble de la chaîne des technologies de notre secteur.

JCG : À quels types de clients sont destinées les solutions et technologies proposées par les membres du Consortium ?

ET : Nos technologies sont destinées à des entreprises et à des pays qui exportent des fruits et légumes, car pour exporter, il faut satisfaire un certain nombre de normes, ce qui nécessite l'emploi d'un certain nombre de technologies. C'est souvent plus que de simples standards : ce sont des normes auxquelles les entreprises doivent se conformer dans plusieurs pays. Nous travaillons également avec des pays où le secteur du retail est bien développé, car les détaillants veulent acheter des fruits et légumes sains et de qualité uniforme, obtenus grâce aux technologies de nos membres. Exporter des fruits et légumes et approvisionner le secteur de la vente au détail nécessitent en effet différentes étapes : planifier la production, différencier les variétés, choisir la bonne variété, utiliser des emballages et des étiquetages spécifiques, optimiser le stockage et le transport, améliorer la qualité des produits et respecter les règles exigées par le marché en matière de traçabilité alimentaire. Les entreprises membres de Cermac permettent ainsi à ce secteur d'améliorer sa compétitivité sur le marché mondial et auprès de la grande distribution, grâce à l'utilisation de technologies avancées à toutes les phases de la chaîne, depuis les champs jusqu'au lieu de vente.

JCG : Quelles sont les actions mises en œuvre par le Consortium pour créer des opportunités de ventes à l'international pour ses membres ?

ET : Les actions sont nombreuses et diversifiées. Nous participons à de nombreux salons et réalisons des missions commerciales collectives à l'étranger, ainsi que des événements BtoB avec des partenaires étrangers, en Italie ou dans les pays visés, en présentiel ou en visioconférence. Nous organisons également des opérations d'essais et de démonstration sur le terrain, car il est important que nos prospects puissent voir nos machines et notre technologie à l'œuvre en situation réelle : nous envoyons parfois notre solution et nos équipements à un partenaire étranger, afin que nos clients potentiels puissent commencer à les utiliser et voir quels résultats elle apporte. Nous avons notamment mené ces opérations de test en Tunisie, en République dominicaine, et dans

plusieurs pays d'Amérique du Sud comme la Colombie ou le Pérou ; c'est très important, car dans notre secteur, les gens veulent « toucher » les produits. Il faut bien sûr trouver le partenaire qui financera cette opération, ce qui implique des coûts, mais nous y parvenons généralement.

Nous réalisons aussi des études pour l'adaptation locale de nos technologies, car les sols, le climat et les exploitations agricoles diffèrent d'un pays à l'autre, et nouons des partenariats à l'étranger avec des institutions publiques ou privées : nous avons par exemple signé un partenariat avec le ministère de l'Agriculture de l'Ouzbékistan, un accord avec un centre de recherche au Panama, et travaillons actuellement avec le gouvernement du Chili. Il s'agit d'échanger des informations sur les technologies, les programmes de formation, de co-développer certains produits et solutions pour répondre à des besoins locaux, et d'apporter une aide à la décision aux entités publiques. Nous ne vendons cependant pas directement de marchandises : nous sommes un consortium export, non un consortium de ventes. L'échange, le partage d'informations et la coopération sont très importants dans notre consortium, aussi bien entre les membres qu'avec les acteurs externes.

JCG : Qui apporte du soutien à Cermac ?

ET : Notre groupement a régulièrement répondu à des appels à consortiums, par exemple en 2023, avec de nombreuses actions éligibles au financement : appel à un manager export externe, à un digital manager externe, financement de prestations de conseil, réalisation de vidéos promotionnelles, marketing digital, participation à des salons internationaux. Notre consortium reçoit principalement un soutien de la Région Émilie-Romagne, ainsi que des Chambres de Commerce et de leur réseau national, et un appui national via l'ICE et les ministères, par exemple l'an dernier pour notre activité digitale. Nous avons aussi bénéficié, par le passé, de l'ECIP, un instrument financier de l'Union européenne. Il y a trois ans, nous avons obtenu une aide de la Région Émilie-Romagne de 300 000 euros ; la Région a financé jusqu'ici le consortium à hauteur de 40 à 50 % de son budget. La souscription annuelle payée par les entreprises varie selon leur taille : une grande entreprise paie autour de 4 000 euros, une PME située hors de la région Émilie-Romagne environ 2 000 euros, et une PME de la région un peu plus de 1 000 euros.

JCG : Quels sont les points forts de Cermac ?

ET : D'abord, Cermac est une référence dans son domaine : la chambre de commerce de la Région Émilie-Romagne nous contacte régulièrement sur ses projets concernant notre secteur. Nous développons aussi une approche innovante pour créer en permanence de nouvelles opportunités à l'international pour nos entreprises membres, et pas seulement pour les PME, mais aussi pour de grandes entreprises. Autre point fort : les offres de technologies de nos membres sont complémentaires et non concurrentes, ce qui nous permet de proposer un « guichet unique » à nos clients ; nous avons d'ailleurs l'ambition de développer, à l'avenir, des projets clés en main. Nous aidons notamment nos membres à saisir des opportunités sur des marchés difficiles, sur lesquels ils auraient du mal à entrer seuls : nous avons par exemple en ce moment un projet en Irak.

Il est aussi important de dire que nous n'avons pas une vision bureaucratique, mais sommes au contraire pragmatiques et proches des besoins du terrain : nous allons sur

un marché étranger s'il y existe de réelles opportunités pour nos membres, et non parce qu'il sera bien vu d'y aller. Les avantages que nous apportons vont d'ailleurs au-delà des seuls membres de Cermac, car nos actions profitent aussi à d'autres entreprises en plantant le drapeau du « Made in Italy » sur des marchés parfois difficiles à ouvrir. Enfin, Cermac est également partenaire minoritaire d'un salon international, et apporte une expertise en internationalisation qui profite aussi à la chambre de commerce et au ministère.

JCG : Quels vous semblent être les points faibles du Consortium ?

ET : Parfois, notre position n'est pas alignée avec celle des décideurs politiques et administratifs, qui nous adressent des consignes puisqu'ils nous co-financent, mais dont la vision n'est pas toujours suffisamment commerciale. En Colombie, par exemple, ils voulaient que nous organisions un salon avec 55 entreprises italiennes à Bogota parce que leur bureau s'y trouvait, mais nous avons préféré l'organiser à Medellin, où se trouvaient effectivement nos clients potentiels. Par ailleurs, Cermac reste clairement dépendant de l'aide publique pour assurer son fonctionnement, et il est aujourd'hui plus difficile d'obtenir des financements après les dépenses massives réalisées pour lutter contre le Covid-19.

JCG : Comment voyez-vous l'avenir de Cermac ?

ET : À court terme, sur deux ou trois ans, il n'y aura aucun problème. Mais à moyen et long terme, il faudra trouver une source régulière de financement, notamment pour mieux structurer le consortium : en tant qu'animateur, je suis rémunéré par un forfait annuel, mais le secrétariat du consortium est par exemple assuré, à ce jour, par celui de ma propre entreprise. Il s'agira aussi, pour le consortium, d'évoluer de plus en plus vers un rôle de prestataire, de fournisseur de services.

Le cadre politique par Alessia Ferrucci Morandi : forces et fragilités du modèle italien

JCG : Que recouvre exactement le terme de « consortium », en particulier celui de « consortium d'exportation » ?

AFM : Selon le Code civil italien, un consortium est un contrat par lequel plusieurs entrepreneurs établissent une organisation commune pour coordonner et réguler certaines phases de leurs activités ; sa constitution requiert la présence d'au moins deux entreprises. Selon la loi italienne 83 de 1989, un consortium d'exportation est une alliance volontaire d'au moins huit entreprises, ayant pour but de promouvoir les biens et services de ses membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits par des actions communes. Ces consortiums sont particulièrement utiles aux PME, car ils les aident à lever les barrières liées au manque de connaissances et de ressources qui les empêchent de lancer ou d'accroître leurs activités d'exportation. Il en existe différents types : en Italie, les « consortiums de promotion » sont beaucoup plus nombreux que les

« consortiums de vente », l'extension de la délégation accordée par chaque entreprise membre étant plus limitée dans les premiers que dans les seconds. Les consortiums peuvent aussi être monosectoriels ou multisectoriels, régionaux ou multirégionaux.

JCG : Quelle était initialement la politique publique italienne de soutien aux consortiums d'exportation ?

AFM : La loi 83 de 1989, mise en œuvre par le ministère du Commerce extérieur, a institué un financement public pour les consortiums d'exportation d'au moins huit PME, ou cinq pour ceux du sud de l'Italie et les consortiums d'entreprises artisanales. Pour être éligible, un consortium devait être constitué de PME, à l'exclusion de sociétés appartenant à un grand groupe, être à but non lucratif et avoir l'exportation comme objectif exclusif. Ces consortiums étaient éligibles à plusieurs aides fiscales et à une subvention calculée sur la base des dépenses engagées l'année précédente, sans évaluation du plan d'internationalisation. Le montant des subventions pouvait atteindre 40 % des dépenses annuelles de promotion, jusqu'à 60 % pour les consortiums du sud de l'Italie et jusqu'à 70 % pour leurs cinq premières années d'activité. Les subventions annuelles maximales atteignaient 77 000 euros pour les consortiums de moins de 25 membres, 103 000 euros pour ceux de 25 à 74 membres, et 155 000 euros pour ceux de plus de 74 membres. Les dépenses éligibles concernaient les programmes promotionnels, voyages, missions, salons, études de marché, publicité, traduction, formation, ainsi que les frais généraux dans la limite de 20 % des programmes promotionnels.

JCG : Comment cette politique de soutien aux consortiums d'exportation a-t-elle évolué ?

AFM : En 2000, les compétences en matière de consortiums régionaux ont été transférées aux régions, dans le cadre d'une réorganisation plus générale de l'Etat italien, les consortiums multirégionaux restant du ressort du ministère du Commerce extérieur. Les régions ont ainsi reçu des fonds du gouvernement central et émis des appels d'offres dédiés. Au tout début, elles ont simplement hérité de la législation nationale et l'ont appliquée à leurs appels d'offres, mais depuis 2003, la Région Émilie-Romagne, par exemple, a commencé à contribuer aux dépenses courantes des consortiums régionaux dans le cadre de projets spécifiques de promotion des exportations, et a supprimé les anciennes subventions : les consortiums sont ainsi devenus bénéficiaires d'une mesure unique, dans le cadre d'un plan triennal.

JCG : Et dans les années 2010 ?

AFM : En 2012, la loi n°83 de 1989 a été abrogée. La loi nationale n°134 du 7 août 2012 a introduit une nouvelle entité juridique, le « consortium pour l'internationalisation », avec des fonctions et une structure d'adhésion plus larges que celles des consortiums d'exportation. Également éligibles aux subventions, ces consortiums sont désormais ouverts à la participation d'organismes publics et privés, de banques et de grandes entreprises, à condition que celles-ci ne bénéficient pas des aides financières publiques. Les projets peuvent aussi inclure des entreprises non membres au travers de contrats de réseau, un outil de coopération interentreprises introduit dans le droit italien en 2009. Les frais de participation individuels des membres sont d'au moins 1 250 euros et d'au plus 20 % du fonds, les subventions étant soumises au règlement européen relatif aux

aides d'importance mineure. De son côté, en 2013, la Région Émilie-Romagne a introduit un outil de qualification pour les consortiums, l'« accréditation institutionnelle », avec une réglementation stricte visant à promouvoir l'amélioration continue de la qualité des services d'accompagnement des micro-entreprises et des PME régionales, à améliorer l'image du système productif régional sur les marchés internationaux, et à créer un réseau de consortiums d'exportation sectoriels spécialisés.

JCG : Quels sont les principaux effets de l'évolution de ces politiques ?

AFM : On constate qu'il existe de moins en moins de consortiums d'exportation multirégionaux. L'appel national qui leur est dédié est de moins en moins financé, et les consortiums ne peuvent avoir confirmation de leur admission au financement et du montant de leur contribution qu'une fois le projet réalisé. L'appel 2022 pour les consortiums multirégionaux n'a ainsi bénéficié qu'à 11 consortiums, pour des contributions totales de 794 307 euros. Alors que FederExport déclarait en 2009 compter 300 consortiums d'exportation associés, auxquels s'ajoutaient ceux de la CNA, l'association Anoex ne regroupe et ne représente plus aujourd'hui que 12 consortiums d'exportation au niveau national.

JCG : Et du côté des consortiums régionaux ?

AFM : En 2023, le nouvel appel de la Région Émilie-Romagne met les consortiums d'exportation en concurrence avec des entreprises individuelles, cet appel étant ouvert « également » aux consortiums. Les coûts éligibles concernent l'évaluation, le financement d'un responsable export temporaire ou digital, le conseil pour démarrer une activité d'e-commerce, les vidéos, catalogues et dépliants dans la limite de 3 000 euros en groupe, la participation à des salons internationaux, le B2B et les événements, les frais généraux de fonctionnement dans la limite de 7 % des coûts éligibles, et les dépenses de personnel dans la limite de 10 %. Les résultats de l'appel 2023 de la Région Émilie-Romagne ne concernent que quatre consortiums, au premier rang desquels Cermac, et un total de 56 entreprises, pour des coûts estimés de 801 556 euros et des contributions attendues de 400 783 euros.

JCG : Les consortiums ont-ils permis aux entreprises membres d'augmenter leur taux d'exportation ? Et quels sont aujourd'hui les principaux points de réflexion sur le sujet ?

AFM : Il n'existe aucun modèle permettant de mesurer l'impact d'un consortium d'exportation. L'expérience a montré que ce sont surtout les petites entreprises, et celles qui en sont aux premiers stades de leurs activités d'exportation, qui peuvent tirer le plus grand bénéfice de leur participation à un consortium. Deux enquêtes par questionnaires, réalisées par FederExport en 2004 et par la CNA Emilia-Romagna en 2008, ont confirmé cette hypothèse. L'expérience a également montré que les subventions constituaient, dans le passé, un outil important pour promouvoir les consortiums d'exportation. Les principales questions qui se posent aujourd'hui sont les suivantes : comment les consortiums peuvent-ils devenir autonomes ? Les institutions internationales, privées ou publiques, peuvent-elles devenir partenaires de consortiums ? Faut-il ou non accueillir, au sein d'un même consortium, des entreprises concurrentes ? On constate également que le dirigeant joue un rôle fondamental dans la réussite d'un consortium, comme le

montre bien, dans cette même Masterclass, la success story du consortium Cermac portée par Enrico Turoni.

Le consortium Il Biologico

Le Consorzio Il Biologico, dirigé par Alessia Ferrucci Morandi, est le consortium de la filière biologique italienne. Il compte parmi les groupes de travail, de discussion, de communication et de représentation les plus importants sur les enjeux de la filière au niveau international. Ses principales activités : formation, représentation, promotion, communication et information. Société coopérative à but mutualiste, fondée en 1988 par un groupe d'entreprises opérant dans la production, la transformation et la distribution de produits agricoles et alimentaires issus de l'agriculture biologique, ce consortium vise à offrir les meilleures garanties aux consommateurs et au marché. Il a pour mission la représentation et la promotion des filières de production biologique, agroalimentaire et « non alimentaire ». Il participe à des salons et événements, organise des séminaires/webinaires, développe une activité de diffusion, ainsi que des formations techniques et professionnelles. Ce consortium compte 165 entreprises membres commercialisant des produits très divers, principalement dans l'agroalimentaire – production (20 %), traitement (69 %), commerce et distribution (3 %), distribution (5 %), et services (3 %). Ce « consortium pour le contrôle des produits biologiques » (CCPB), devenu en 2007 Il Biologico, certifie les produits biologiques dans le monde entier dans l'industrie agroalimentaire et dans le secteur non alimentaire (cosmétiques, détergents, textiles). Il compte 13.000 entreprises certifiées, 50 certifications, 40 autorisations internationales et 200 employés et inspecteurs.