



Livre Blanc

de l'Université d'Été

de l'Internationalisation des Entreprises 2019

(UEIE 2019)

Du 4 au 5 juillet 2019, 200 acteurs du commerce international¹ ont répondu présent au défi lancé par l'ADEPTA, BPI France, MEDEF International, l'OSCI, la Fabrique de l'Exportation et ATLAS AFMI² :

“VENEZ IMAGINER AVEC NOUS UN ÉCOSYSTÈME EXPORTATEUR FRANÇAIS PLUS PERFORMANT !”

Les intervenants et les participants ont eu l'occasion de présenter leurs recommandations sous forme de discours, de panels, de débats, d'ateliers, de démos. Le présent LIVRE BLANC synthétise les recommandations exprimées au cours de ces échanges.

¹ Les participants étaient des exportateurs, entreprises internationalisées, des responsables commerce international de banques, des organisations publiques ou associatives de promotion du commerce, des sociétés de commerce international, des sociétés d'accompagnement international, des représentants des écosystèmes exportateurs de pays voisins, des enseignants et des chercheurs qui analysent les écosystèmes exportateurs et leur l'impact sur la performance des entreprises, etc.

² ATLAS AFMI est l'Association qui regroupe les professeurs de commerce international francophones ; <http://www.atlas-afmi.com>

Executive digest

Qu'est ce qu'un écosystème exportateur?

L'écosystème exportateur d'un pays réunit tous les acteurs qui contribuent directement ou indirectement à l'internationalisation des entreprises de ce pays, qu'il s'agisse d'acteurs publics, consulaires, privés, associatifs, etc. Il inclut par exemple toutes les associations d'entreprises exportatrices (fédérations professionnelles, clubs export, etc), les grandes entreprises internationalisées, les IUT, Universités et Écoles et leurs enseignements de commerce international, l'Etat, les Régions, les Chambres de Commerce et leurs services liés à l'international, les prestataires de services liés à l'internationalisation des entreprises et à l'exportation de leurs produits et services, etc.

L'écosystème exportateur d'un pays est un sujet important car c'est souvent un facteur central dans l'explication du succès ou de l'échec de ses entreprises à l'international.

En effet une partie importante de la réussite des entreprises à l'international tient à des éléments qui leur sont exogènes : la qualité des compétences internationales des ressources humaines qu'elles recrutent, leur capacité à créer des échanges avec des entreprises plus internationalisées qu'elles, la connaissance disponible sur les marchés, les réseaux d'influence et d'information auxquels elles peuvent avoir accès, la variété des services d'accompagnement qu'elles peuvent trouver aussi bien en France qu'à l'étranger, le soutien financier qu'elles peuvent activer pour exporter, la reconnaissance sociale dont fait l'objet leur action à l'international, la marque-pays sur laquelle elles peuvent appuyer leur marketing, etc.

L'écosystème exportateur français est donc un *actif* à disposition des entreprises françaises et que les stakeholders de l'exportation française doivent développer et renforcer, en s'inspirant notamment des écosystèmes des pays voisins, pour donner les meilleures chances possibles aux entreprises françaises dans la mondialisation.

Les travaux de l'édition 2019 de l'Université d'Été de l'Internationalisation des entreprises

L'Université d'Été de l'Internationalisation des Entreprises s'est ainsi penchée sur les facteurs qui constituent un écosystème exportateur performant ; pour cela elle a fait appel au témoignage des exportateurs, à la comparaison avec les pays voisins, à des interventions de chercheurs qui analysent justement l'impact des écosystèmes exportateurs sur les succès des entreprises, etc.

Les panels et keynote-speakers ont couvert les sujets suivants³ :

- Qu'est ce qu'un écosystème exportateur?
- Qu'est ce qu'un écosystème exportateur peut apporter au succès d'une entreprise?
- Comment un écosystème exportateur peut-il apporter aux entreprises les compétences internationales nécessaires au succès à l'international?

³ L'ensemble des interventions est visible sur le compte YouTube de l'UEIE2019 : https://www.youtube.com/channel/UC-WqPI3bbG_J8Sue34yc83w

- Comment un écosystème exportateur peut-il apporter les solutions financières pour piloter avec succès les investissements nécessaires à l'internationalisation d'une entreprise?
- Comment la «Trade Tech », c'est à dire la révolution digitale au service du commerce international, peut-elle constituer un écosystème exportateur digital?

Tous les participants ont pu apporter leurs contributions au travers de 4 ateliers :

- Comment l'écosystème exportateur français pourrait-il permettre davantage de stratégies collectives entre entreprises françaises à l'international?
- Comment l'écosystème exportateur français pourrait-il permettre de rendre les réseaux internationaux français plus efficaces pour accélérer le développement international des entreprises françaises?
- Comment l'écosystème exportateur français pourrait-il permettre de proposer aux entreprises une offre plus large d'externalisation de fonctions clés de l'exportation?
- Comment l'écosystème exportateur français pourrait-il proposer davantage de formations internationales et faciliter le recrutement par les entreprises de talents portés sur le commerce international?

Le contenu de ce livre blanc

Ce LIVRE BLANC synthétise les recommandations qui ont émergé dans l'ensemble des contributions et les débats.

Elles sont structurées selon le plan suivant :

- A. Stimuler les stratégies coopératives à l'international
- B. Mieux exploiter les réseaux français du commerce international
- C. Déployer à l'international des ressources humaines mieux formées
- D. Développer la pratique du financement des ventes export
- E. Améliorer la reconnaissance sociale de l'effort d'internationalisation des entreprises

Pour chacun des cinq sujets ci-dessus nous avons (i) recueilli le constat des participants, (ii) reporté leurs recommandations dans ce document, et (iii) tenté de définir qui et quel(s) type(s) d'organisation(s) étaient le mieux à même de mettre en œuvre ces recommandations.

SOMMAIRE

Recommandations:

- A. Stimuler les stratégies coopératives à l'international
- B. Mieux exploiter les réseaux français du commerce international
- C. Déployer à l'international des ressources humaines mieux formées
- D. Développer la pratique du financement des ventes export
- E. Améliorer la reconnaissance sociale de l'internationalisation des entreprises

Conclusion:

Renforcer l'écosystème exportateur français

ANNEXES :

ANNEXE1: Programme de l'UEIE 2019

A. Stimuler les stratégies coopératives à l'international

Constat partagé par les participants :

L'ensemble des participants à l'atelier correspondant à ce thème ont souligné les constats suivants :

- a) l'avantage compétitif obtenu par les PME, ETI et GE qui travaillent ensemble à l'international est considérable, et ce quel que soit la nature de leur coopération : partage de bonnes pratiques export, partage de connaissance marché, prospection conjointe de marché, etc.
- b) Les entrepreneurs français sont devenus demandeurs de solutions pour approcher ensemble les marchés étrangers et y faire face à la concurrence de manière plus collective
- c) il reste en France une vraie difficulté, pour une entreprise qui serait volontaire pour coopérer avec d'autres à l'international, à trouver d'autres entreprises avec lesquelles opérer à l'export,
- d) la coopération entre exportateurs français est bien moindre que celle entre exportateurs italiens, allemands ou espagnols.
- e) dans l'exécution d'une coopération entre exportateurs PME il y a souvent une difficulté à faire émerger un chef de file qui portera l'offre collective face à des donneurs d'ordre qui veulent souvent avoir un seul interlocuteur
- f) Il y a un problème dans la création de coopérations entre ETI-PME et grandes entreprises : la France garde un bon tissu de grandes entreprises, particulièrement bien internationalisées⁴, mais le ressenti des PME et ETI est que les grandes entreprises ne sont pas très attirées par les coopérations avec les PME et ETI, même s'ils s'agit d'entreprises qu'elles connaissent parfaitement sur le marché français ; pourtant les grandes entreprises sont des chefs de file naturels pour des coopérations internationales.

Recommandations d'actions à entreprendre :

A.1. AMENER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES À PROPOSER À LEURS MEMBRES DE S'ENGAGER DANS DES COOPÉRATIONS EXPORT:

Créer davantage de possibilités (événements présentiels, interfaces digitales) pour que, à partir d'opportunités de marché (demandes du marché, d'appels d'offres, etc.) les entreprises (GE, ETI, PME) initient davantage de coopérations entre elles, que ce soit au niveau de leur pratique de l'international, de la prospection de marchés, de la réponse à des marchés / opportunités de marché, de la prospection mutualisée, etc.

⁴ 40% de l'export français est réalisé par 100 entreprises

A.2. AMENER LES RÉSEAUX D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À TRAVAILLER EN MODE "PULL", C'EST À DIRE À REMONTER DES OPPORTUNITÉS DES MARCHÉS EXPORT:

Il est essentiel de remonter davantage d'opportunités de marché pour permettre aux acteurs de A.1 de solliciter leurs entreprises sur des projets concrets de coopération export (mode PULL); par ailleurs le mode PULL est beaucoup plus efficace en terme de développement économique car il consiste à partir d'un besoin du marché et à trouver la ou les offres françaises correspondantes, plutôt que prendre une entreprise et l'amener sur un marché pour voir si son offre peut trouver un marché (mode PUSH).

A.3. MIEUX CONCEVOIR L'INGÉNIERIE DES COOPÉRATIONS EXPORT:

Pour que les coopérations export soient efficaces il faut qu'elles soient bien conçues.

Trois points ont été relevés par les participants comme devant faire l'objet d'améliorations conceptuelles pour faciliter le travail des praticiens:

- Délimiter clairement le périmètre des actions/activités qui seront conduites ensemble, afin de vérifier l'alignement des entreprises sur des attentes et volontés communes.
- Bien définir le rôle de l'animateur d'une démarche de coopération export entre pairs, c'est-à-dire la personne (la plus neutre possible) qui maintient l'équilibre du donnant-donnant au sein du groupe et permet le maintien d'un niveau de confiance entre les participants: scope of work, rémunération, contrat type, etc.
- Bien définir le rôle du chef de file d'une démarche coopérative quand il est nécessaire : scope of work, rémunération, contrat type, etc. Explorer l'hypothèse de structures coopératives pour fédérer des exportateurs qui opèrent ensemble.

Répartition des rôles :

A.1.: C'est un sujet qui doit être confié aux associations qui représentent les exportateurs et qui peuvent stimuler de telles coopérations, typiquement les Fédérations professionnelles et associations d'exportateurs, MEDEF International, les Pôles de Compétitivité, les filières industrielles, etc.

A.2.: Pour ce qui concerne la remontée des opportunités de marché c'est Business France qui est probablement le plus à même de réaliser ce travail, compte tenu de son implantation mondiale et de la nature de ses ressources humaines ; BF trouverait une vraie légitimité de service public à adopter ce mode « PULL », car cette remontée massive d'opportunités de marché est un vrai "service public⁵" dont tout l'écosystème a besoin

⁵ Les acteurs privés ont en effet du mal à proposer ce service de *remontée d'opportunités* car ils ont du mal à le *vendre*: autant il est facile de vendre une mission à une entreprise qui veut prospecter un marché (mode PUSH) et le privé sait très bien le faire, autant il est difficile de *vendre* une opportunité de marché en tant que telle.

A.3. L'approfondissement de l'ingénierie des coopérations export serait typiquement à confier au monde académique ou aux think tank sur le droit et sur le commerce international.

Résumé synoptique:

Objectif	Description	Organisations à mobiliser
A.1	AMENER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES À PROPOSER À LEURS ENTREPRISES DE SE JOINDRE A DES COOPÉRATIONS EXPORT	FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES, ASSOCIATIONS D'EXPORTATEURS, PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, ETC
A.2	AMENER LES RÉSEAUX D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À TRAVAILLER EN MODE PULL, C'EST À DIRE À REMONTER DES OPPORTUNITÉS DES MARCHÉS EXPORT, PLUTÔT QU'EN MODE PUSH	BUSINESS FRANCE
A.3	MIEUX CONCEVOIR L'INGÉNIERIE DES COOPÉRATIONS EXPORT	THINK TANKS, CHERCHEURS

B. Mieux exploiter les réseaux du commerce international français

Constat partagé par les participants :

Le nombre des réseaux français à dimension internationale est considérable⁶ ; c'est un actif de notre écosystème exportateur, fruit de notre longue tradition commerçante et internationale ; mais les entreprises françaises n'ont pas systématiquement la démarche « réseau » pour se développer à l'international, et les réseaux existants sont rarement tous connus par les entreprises.

Pourtant les réseaux français à l'international sont une force potentielle très importante pour les entreprises : ils constituent un gain de temps et d'argent pour les entreprises, et une bonne manière d'éviter les erreurs. Certains pays qui ont beaucoup de succès à l'international, comme la Belgique ou les Pays-Bas, ne prospectent quasiment que par réseautage, et ont systématiquement le réflexe de créer des réseaux pour exploiter de nouvelles opportunités de marché.

Ainsi les entreprises belges ou néerlandaises (pour ne citer qu'elles) disposent de moins de réseaux à l'international que les entreprises françaises, mais prospectent beaucoup plus en réseau que ces dernières.

Il faut donc mettre cette démarche de « prospection en réseau » au cœur des messages qui sont adressés aux entreprises françaises en matière de développement international.

Recommandation d'actions à entreprendre :

B.1. ETABLIR UNE CARTOGRAPHIE SECTORIELLE ET GÉOGRAPHIQUE DES RÉSEAUX FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

Il faut construire une cartographie complète et précise des réseaux français à dimension internationale et la mettre à disposition des entreprises pour que chaque entreprise exportatrice ou souhaitant aborder l'international puisse profiter des réseaux français.

B.2 VALORISER LA PROSPECTION PAR LA MOBILISATION DE RÉSEAUX

Il faut mettre en valeur le rôle des réseaux dans une prospection internationale efficace, que ce soit dans la remontée d'informations de marché comme dans l'aide à la prospection de

⁶ A titre d'exemple, quelques réseaux français à dimension internationale : Les conseil d'entreprises pays de MEDEF International, les réseaux régionaux et internationaux des CCE, le Club Bpifrance Excellence, les World Trade Centers, les réseaux Africalink, French Founders, les anciens élèves de grandes écoles ou d'universités françaises, les anciens élèves des lycées français à l'étranger, les associations d'expatriés français à l'étranger, les associations représentant la diaspora d'un pays donné en France, les chambres de commerce étrangères en France, les chambres de commerce françaises à l'étranger, les initiatives bilatérales entre la France et un autre pays, les réseaux parlementaires, le réseau des anciens VIE, les fédérateurs des familles prioritaires à l'export, les représentants personnels du Ministre des Affaires étrangères, etc.

marchés ; ce message doit être communiqué tant aux étudiants et aux professionnels dans les formations initiales et continues, qu'aux entrepreneurs par les porte-paroles de l'exportation, les fédérations professionnelles, etc.

B.3. PRESERVER LA DIVERSITE DES RÉSEAUX TOUT EN ASSURANT LA PLUS GRANDE POROSITÉ POSSIBLE ENTRE EUX

Les réseaux sont par nature humains, et dépendent des affinités que les participants cherchent à partager ; il ne peut y avoir de réseau unique et chaque réseau doit avoir son identité, dans le respect de sa diversité.

Ceci étant dit il est important que les réseaux français ne soient pas en opposition entre eux, et qu'une gouvernance légère en soit organisée qui permette de les articuler pour établir des ponts entre eux.

Répartition des rôles :

L'animation et la création de réseaux est un sujet devrait être confié au secteur privé et notamment aux associations qui représentent les exportateurs. Le MEDEF et MEDEF International apparaissent comme le mieux positionnés dans ce domaine et semblent avoir une légitimité forte dans ce domaine par sa représentativité⁷ et la pérennité de son dispositif dans le monde⁸. Il peut aussi avoir un rôle de gouvernance légère des réseaux

La promotion de la démarche de "prospection par networking" ainsi que la promotion des réseaux d'influence eux-mêmes pourra être confiée aux organisations publiques de promotion du commerce international (TFE = CCIR, Business France, RÉGIONS, etc.) et aux enseignants du commerce international.

Résumé synoptique:

Objectif	Description	Organisations à mobiliser
B.1	ETABLIR UNE CARTOGRAPHIE SECTORIELLE ET GÉOGRAPHIQUE DES RÉSEAUX FRANÇAIS À L'ÉTRANGER	MEDEF International
B.2	VALORISER LA PROSPECTION PAR LA MOBILISATION DE RESEAUX	FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES, PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, TFE, ÉCOLES et UNIVERSITÉS, etc
B.3	PRÉSERVER LA PÉRENNITÉ ET LA DIVERSITE DES RÉSEAUX TOUT EN ASSURANT LA PLUS GRANDE POROSITÉ POSSIBLE	MEDEF International

⁷ MEDEF International représente le MEDEF et ses 175.000 entreprises adhérentes de toute taille et de tout secteur dans le monde.

⁸ MEDEF International anime 80 conseils d'entreprise France-pays tiers ou France-région du monde présidés par des dirigeants d'entreprises bénévoles et représentatifs aux côtés des organisations patronales locales.

C. Déployer à l'international des ressources humaines mieux formées : formation et/ou externalisation

Constat partagé par les participants :

L'ensemble des participants a souligné l'extrême difficulté à recruter des collaborateurs/trices réellement formés pour le commerce international, c'est-à-dire maîtrisant à la fois les langues étrangères et les pratiques du commerce international. Cette difficulté est particulièrement forte pour les PME et d'autant plus lorsqu'elles sont situées en zone rurale.

Les besoins cités par certaines fédérations professionnelles industrielles se comptent en milliers de postes, et le métier d'assistant des ventes export est cité comme l'un des plus tendus sur le marché de l'emploi en ce moment⁹.

Les participants ont aussi critiqué le mythe selon lequel le commerce international s'apprenait "sur le terrain": si l'apprentissage du terrain est évidemment nécessaire, il n'est pas moins vrai qu'il est beaucoup plus facile pour une personne disposant d'une bonne formation initiale en commerce international de tirer parti de ses expériences de terrain!

Il semble que la complexité des marchés émergents et des modes d'entrée sur les marchés requiert désormais un niveau Master plus qu'un niveau BTS si on veut pouvoir disposer de collaborateurs capables de performer sans demander préalablement un long temps de formation interne dans l'entreprise ; la formulation exacte du type de Master qui fait le plus défaut en France a été définie par les académiques présents comme correspondant à ce que les anglophones appellent « Export management & international business » ; sur ce type de formation il faut différencier celles qui forment des diplômés pour les PME (plus orientées export management), et celles qui en préparent pour les grandes entreprises (plus orientées marketing international), car le contenu des programmes n'est pas exactement le même.

Or sur le segment des formations de type Master en commerce international à destination des PME il n'existe en France que quelques dizaines de Masters, qui forment chacun 20 à 30 diplômés par an ; à titre de comparaison la seule université de Leeds forme 700 diplômés par an pour ce type de Master, c'est-à-dire autant que toute la France.

Recommandation d'actions à entreprendre :

C.1. AIDER LES ENTREPRISES À RÉUSSIR LEURS RECRUTEMENTS EXPORT

Une des clés dans ce combat pour les talents internationaux est d'aider les entreprises -et en particulier les PME en zone rurale- à développer leur attractivité RH pour des talents internationaux; pour cela il faut qu'elles aient conscience que ce type de recrutement fait

⁹ Le Figaro du 3 septembre 2019 place la fonction "Assistant(e) des ventes export" parmi les 7 profils les plus recherchés sur le marché de l'emploi: <http://www.lefigaro.fr/decideurs/ces-7-jobs-en-or-plein-d-avenir-sur-lesquels-les-etudiants-doivent-miser-20190903>

l'objet d'une forte concurrence, et qu'elles doivent faire des efforts en direction du marché RH.

Deux solutions ont été mises en avant: disposer d'un site web "international" et de réseaux sociaux attractifs, faire appel à un cabinet de recrutement spécialisé.

Par ailleurs les VIE restent également une option intéressante pour attirer des talents junior dans son entreprise, qui sont efficaces sur le plan opérationnel à condition de sécuriser la formation initiale et l'encadrement de la personne recrutée dans le pays où le VIE exercera. Les VTE (Volontariat Territorial en Entreprises) sont également une solution pour renforcer le staff de l'entreprise en France, ce qui est souvent au moins aussi important que de projeter des ressources dans les pays.

C.2 BOOSTER LE NOMBRE DE MASTERS EN INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Manifestement le nombre de Masters en commerce international est insuffisant en France pour irriguer tout le marché; ce n'est pas seulement un problème d'offre de formations, qui reste malthusienne, mais aussi dans une moindre mesure un problème d'attractivité car les étudiants ne sont pas si nombreux à choisir ce type de formation. C'est donc un double effort qui est nécessaire, sur l'offre et sur la demande.

Une solution proposée pour augmenter l'offre consiste pour les entreprises à financer des chaires dans les Universités pour des formations de type "Export management and international business". Pour augmenter la demande c'est la communication sur la subtilité et la diversité des défis auxquels sont confrontés les professionnels qu'il faut expliquer.

C.3. PROMOUVOIR LE RECOURS À L'EXTERNALISATION

Dans un marché où les ressources humaines expertes sont rares, le recours à l'externalisation est une réponse logique; c'est depuis longtemps le cas dans le secteur du numérique, et de plus en plus dans celui de la commercialisation export également.

Parallèlement l'offre de services d'externalisation s'est considérablement améliorée et diversifiée au cours des dernières années, avec des offres allant de commerciaux en part-time sur un pays donné à la "location de forces de vente" sur une région du monde.

C'est un modèle vertueux, qui doit donc être promu auprès des entreprises, car il est plus flexible et moins risqué qu'un recrutement, qu'il peut être activé ou désactivé assez rapidement.

Résumé synoptique:

Objectif	Description	Organisations à mobiliser
C.1	AIDER LES ENTREPRISES À RÉUSSIR LEURS RECRUTEMENTS EXPORT	organisation professionnelles, TFE, etc
C.2	BOOSTER LE NOMBRE DE MASTERS EN EXPORTATION	Universités, Écoles de Commerce
C.3	PROMOUVOIR LE RECOURS À L'EXTERNALISATION	OSCI, TFE, etc

D. Développer la pratique et la connaissance par les PME et ETI du financement de leurs ventes export

Constat partagé par les participants :

Le constat général des participants est que le niveau de l'offre de financement export en France, qu'il s'agisse de financer le développement international ou les ventes export, est tout à fait satisfaisant. En particulier, et de l'aveu même d'opérateurs économiques étrangers présents à l'UEIE, l'offre française de financement des ventes est désormais au niveau voire en avance de l'état de l'art.

En revanche le constat général est que les PME et ETI françaises ont encore beaucoup de mal à intégrer ces éléments dans leur offre, soit parce qu'elles ignorent l'existence de ces solutions ou qu'elles ont du mal à les implémenter.

Pourtant la possibilité pour une entreprise de proposer à ses clients une solution de financement export se présente désormais comme un avantage compétitif fondamental sur les marchés étrangers ; le financement des ventes export est même un des facteurs différenciants sur les marchés (voire *sine qua non* car, dans certains cas, ne pas proposer de financement rend la prospection vaine).

En outre ces solutions de financement ont différents avantages: elles permettent de soutenir le niveau des prix de vente, elles donnent aux exportateurs des pays développés un avantage compétitif sur ceux des pays émergents qui ne sont en général pas en mesure de proposer ce type de solution¹⁰, et enfin elles permettent dans la relation commerciale d'avoir accès à d'autres interlocuteurs au sein des organisations des clients (DG, DAF...), ce qui enrichit la relation et augmente aussi les chances de succès.

Ainsi, si le financement des ventes export est un grand avantage compétitif, il n'est pas du tout un automatisme pour les exportateurs français, alors qu'il est très diffusé en Allemagne.

Actions à entreprendre :

D.1. IDENTIFIER/FORMER DES CONSULTANTS CAPABLES D'AIDER LES PME À RENDRE LEUR OFFRE EXPORT "FINANÇABLE"

Les PME sont rarement en mesure de recruter des DAF capables de mettre en place des opérations de financement export, et les ETI sont souvent dans ce même cas; mais il existe désormais de plus en plus de DAF externalisés et des consultants spécialisés qui sont capables d'aider les entreprises à mettre en place ces solutions de financement auprès des PME. Il faut stimuler ce marché, du point de vue de l'offre (recensement et formation de consultants et de DAF en part time) et de la demande (cf. D.2.).

¹⁰ à l'exception notable de la Chine, notamment dans le cadre de sa New belt road initiative

D.2 PROMOUVOIR LE FINANCEMENT EXPORT COMME AVANTAGE COMPÉTITIF

Le financement export n'étant pas un réflexe chez les exportateurs français, il faut le promouvoir encore davantage, car pour les raisons invoquées plus haut il est l'arme clé des exportateurs des pays développés sur les marchés émergents.

Il faut en outre élargir cette démarche à l'ensemble du financement de la démarche d'internationalisation de l'entreprise, pour assurer une internationalisation plus durable, capable de prendre le temps d'attendre les résultats des efforts de prospection.

D.3. ASSURER UN BENCHMARK PERMANENT DE L'ENSEMBLE DES OFFRES DE FINANCEMENT PROPOSÉES PAR LES AUTRES PAYS (OCDE ET HORS OCDE)

Dans le cas du financement des exportations les Etats se livrent une concurrence effrénée, et il est essentiel de mener une activité de veille sur les offres de financement export mises à disposition des entreprises étrangères.

Le fruit de cette veille doit alimenter les décisions de organismes chargés de financement export (afin de maintenir notre avantage concurrentiel), mais également pouvoir être partagé avec la communauté des exportateurs français pour qu'ils sachent de quelles armes peuvent se servir leurs concurrents.

Répartition des rôles :

Dans ce domaine les acteurs clés sont les banques commerciales, Bpifrance, les DAF externalisés ou en part-time et les consultants exports spécialisés dans le financement export (et leurs organisations professionnelles respectives).

Résumé synoptique:

Objectif	Description	Organisations à mobiliser
D.1	FORMER DAF PART TIME CONSULTANTS POUR AIDER LES PME À RENDRE LEUR OFFRE EXPORT "FINANÇABLE"	Banques, Bpifrance, OSCI, organisations représentant des DAF externalisés ou en part-time
D.2	PROMOUVOIR ENCORE ET TOUJOURS CET AVANTAGE COMPÉTITIF	TFE, banques, Bpifrance,
D.3	ASSURER UN BENCHMARK PERMANENT DE L'ENSEMBLE DES OFFRES DE FINANCEMENT PROPOSÉES PAR LES AUTRES PAYS	Bpifrance, AFB

E. Améliorer la reconnaissance sociale de l'effort d'internationalisation des entreprises

Constat partagé par les participants :

Ce sujet a été mis en évidence par Raluca Mocos Descotes, enseignante chercheuse à l'Université de Metz, qui a publié un papier de recherche sur l'impact de l'écosystème exportateur sur la performance des entreprises d'un pays, en comparant les écosystèmes français et roumain.

Le degré de reconnaissance sociale de l'effort d'internationalisation des entreprises est l'un des trois aspects de l'écosystème qui agit directement sur la performance des entreprises, c'est même le plus efficace, car selon l'étude en question il agit davantage que le cadre législatif ou que les dispositifs publics d'accompagnement. Le banquier qui décide d'un prêt, l'investisseur qui choisit un investissement, l'étudiant qui choisit une formation, le jeune diplômé qui décide de son premier job, tous les acteurs économiques prennent leurs décisions en fonction d'un système de valeurs, et il est important qu'ils soient convaincus de la valeur supérieure des activités liées à l'international versus celles qui ne sont que domestiques.

C'est pourquoi il est très important pour un pays d'avoir un système de valeurs encourageant les agents économiques à s'internationaliser afin de donner la confiance et l'intérêt nécessaire aux entreprises (aux entrepreneurs et à leurs salariés) qui s'internationalisent.

L'Italie, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont des pays où les activités internationales sont très fortement valorisées socialement; ceci tient probablement à leur tradition d'émigration et/ou d'expatriation massive, et au succès qu'ont rencontré ceux qui ont fait leur carrière à l'étranger ou avec l'étranger; au contraire de la France où la pratique de l'expatriation est récente et où l'émigration a toujours été marginale. D'autres pays comme la Suisse mettent davantage en évidence les performances de leurs entreprises, notamment PME, à l'international et leur contribution au niveau de richesse de la collectivité.

Pour cela il faut créer un récit de l'exportation avec des porte-paroles légitimes, valoriser les activités d'internationalisation au niveau domestique, mettre en avant les success stories et leurs retombées positives, et promouvoir les hommes et les femmes qui participent à l'exportation française.

Actions à entreprendre :

E.1. VALORISER D'AVANTAGE LES ENTREPRISES EXPORTATRICES

Reconnaître publiquement le travail des entreprises exportatrices, et leur contribution à la prospérité du pays, par des initiatives qui mettent sur le devant de la scène les entrepreneurs de l'international, ces personnes qui amènent leurs entreprises sur les marchés mondiaux (remises de prix, club des numéros un mondiaux, etc.); il faut tout particulièrement mettre l'accent sur l'exportation des entreprises (agricoles, industrielles ou touristiques) situées en zone rurale, car leur succès à l'international est important pour la cohésion du territoire français et l'acceptation de la mondialisation, laquelle tend à bénéficier d'abord aux zones urbaines.

E.2. CRÉER UN RÉCIT DE L'EXPORTATION FRANÇAISE

Il faut ainsi construire un récit de l'exportation française et le faire incarner par des porte-paroles crédibles, c'est à dire des entrepreneurs exportateurs, des représentants (eux-mêmes exportateurs) de fédérations professionnelles; et non des fonctionnaires ou des hommes/femmes politiques qui n'ont jamais exporté.

Des porte-paroles plus légitimes devraient ainsi trouver plus facilement des fenêtres médiatiques pour porter le récit de l'exportation, notamment au travers de success stories, et mettraient en évidence que les entreprises et leurs salariés s'enrichissent grâce à l'international, contribuant à la prospérité des territoires, ce qui permettrait ainsi de mieux justifier l'intérêt des accords commerciaux internationaux (CETA, Mercosur).

E.3. RENDRE HOMMAGE AUX COMPÉTENCES DES PERSONNES QUI FONT L'EXPORT EN FRANCE

Il est également important de reconnaître, respecter et valoriser les compétences spécifiques des personnes engagées dans l'exportation. Cela permet d'abord de valoriser ceux qui exercent ces métiers; cela contribue aussi à créer un appel d'air pour le développement des formations correspondantes (en qualité et en nombre) ; sans cet effort de valorisation il est difficile d'amener des étudiants à entrer en Master en Commerce International s'ils ne sont pas convaincus que le commerce international requiert des compétences spécifiques. Enfin il faut créer des instances qui valorisent et augmentent la qualité de la culture générale de l'exportation partagée de notre pays (think tank, etc).

Récap de cette section:

Objectif	Description	Organisations à mobiliser
E.1	VALORISER LES ENTREPRISES EXPORTATRICES	TFE, Fédérations professionnelles, MEDEF International etc
E.2	CRÉER UN RÉCIT DE L'EXPORTATION FRANÇAISE	clubs d'entreprises, porte-paroles de l'exportation française, MEDEF International, etc
E.3	RENDRE HOMMAGE AUX COMPÉTENCES DES PERSONNES QUI FONT L'EXPORT EN FRANCE	TFE, Fédérations, MEDEF International, think tank, enseignants, etc

Conclusion: Renforcer l'écosystème exportateur français

La force de cette Université d'Été aura été de mettre en évidence l'importance de l'écosystème exportateur français dans le succès ou l'échec des exportateurs, en particulier des PME et ETI; et de proposer les premières actions pour améliorer les points faibles perçus de l'écosystème exportateur français.

Les facteurs d'amélioration

Les contributions ont en effet montré que pour ce qui concerne les Réseaux et les Financements, l'écosystème français était tout à fait au niveau mais devait mieux exploiter ses forces (les faire connaître, les rendre plus utilisables); et de continuer à se benchmarker avec les pays OCDE et hors OCDE.

Et que les effets de levier se trouvaient principalement dans l'amélioration de trois points faibles¹¹ mis en évidence par comparaison avec d'autres pays :

1. le développement de stratégies coopératives entre exportateurs,
2. la formation en nombre suffisant de ressources humaines expertes en "export management",
3. la création d'un récit de l'exportation française avec des porte-paroles crédibles

Il ressort enfin que, sur le plan de la méthode et de la gouvernance, le principe de subsidiarité¹² était fondamental pour permettre une action conjointe et sereine des acteurs publics et privés, nécessaire au développement de l'écosystème exportateur français. Une subsidiarité agile, conforme aux réalités économiques et pratiques rencontrées par nos entreprises dans les territoires où sur les marchés cibles visés.

Car l'écosystème exportateur français est en effet un "bien commun" au service de tous les exportateurs existants et potentiels et qui est de la responsabilité de chacun des acteurs de la communauté française du commerce international.

¹¹ Deux autres sujets importants font aussi partie de l'écosystème exportateur d'un pays mais n'ont pas été abordés lors de cette Université d'été: l'intensité des accords douaniers et de partage de normes d'un pays, et la qualité de sa marque-pays. L'appartenance à l'Union Européenne garantit aux exportateurs un très haut niveau de qualité pour ce qui concerne les accords douaniers et le champ d'application de nos normes, mais l'époque est depuis longtemps au retour des barrières non tarifaires (et depuis peu tarifaires) et chaque pays doit se doter des outils pour informer les entreprises, détecter les frottements, tenter de les résoudre avec les autorités locales etc.

La Présidence d'Emmanuel Macron a permis de redresser l'image de la France dans le monde, et tout le monde s'en félicite; il faut néanmoins faire attention lorsqu'une marque pays est trop liée à une personne, et probablement ce serait maintenant le bon moment pour faire une campagne de communication mondiale pour capitaliser sur cette bonne image du PR pour l'ancrer dans la marque France.

¹² Edouard Philippe, discours aux TFE le 17/6 2019 à Rouen: "Les solutions doivent être pensées au cas par cas : tantôt publiques, tantôt privées, parfois les deux. Avec, pour maître mot, la subsidiarité. Là où le marché privé peut offrir un accompagnement de qualité, à des coûts raisonnables pour nos entreprises, le public doit laisser la place."

ANNEXE1 : Programme de l'UEIE 2019

9H00 - Ouverture de l'Université d'Eté de l'internationalisation des entreprises.

Qu'est ce qu'un système exportateur ?

Par Etienne Vauchez, Président de l'OSCI,

Avec l'intervention de Caroline Pozmentier, Vice-Présidente du Conseil Régional de la Région PACA, en charge de l'international

9H15 - Plénière#1: Qu'est-ce qu'un « écosystème exportateur » peut apporter au succès d'une entreprise à l'international?

Keynote speaker : Eric Fresnel, PDG Sleever International

Objectif: Donner une parole totalement libre aux exportateurs: Qu'attendez-vous d'un écosystème export? Qu'y trouvez-vous aujourd'hui? Que souhaitez-vous y trouver demain? Quel est votre « dream écosystème »?

Moderateur : Philippe Gautier, Directeur Général de Medef International

Panelistes :

Eric Elkaim, Fondateur d'Alert Gasoil

Gregor Wolf, Délégué Général de German Export Trade

Christophe Arnoul, Directeur France de Catalonia Trade & Investment - ACCIÓ

Raluca Mogos Descotes, Enseignante chercheuse à l'Université de Lorraine

Laurent Sansoucy, Directeur France de la société OCO Global

10H30 - Plénière#2: Comment un écosystème exportateur peut-il apporter les compétences internationales nécessaires au succès à l'international?

Keynote speaker: Professor Constantine S. Katsikeas, Enseignant chercheur à Leeds University Business School

Introduction: Mettre en évidence quelles sont les compétences nécessaires aux entreprises pour réussir à l'international ; analyser comment un écosystème exportateur peut apporter ces compétences.

Modérateur : Jean-Christophe Gessler, Enseignant-chercheur, membre du bureau de La Fabrique de l'Exportation

Panelistes :

Jean-Paul David, PDG de Mercadex Europe (France), président de Mercadex International (Canada)

Jorg Stegemann, Managing Partner du cabinet Apollo Executive Search/Kennedy France

Laurent Guesdon, Directeur Régional Moyen-Orient et Europe Centrale de Clauger

Bernard Hennet, My Mother Agency

12H00 : Ateliers de co-création d'un écosystème exportateur

Atelier A: Permettre davantage de stratégies collectives entre entreprises françaises à l'international

Les stratégies de coopération entre entreprises sont au coeur des réussites internationales de nombreux écosystèmes: les marques-pays ("made in Italy"), les partenariats GE-PME (Allemagne), les consortiums d'exportation (Italie), les coopérations entre producteurs et sociétés de commerce (Pays-Bas, Corée, Japon, Chine): comment dynamiser ce type de démarche entre entreprises françaises?

Animateurs :

Jean-Christophe Gessler, Enseignant-chercheur, Membre du board de la Fabrique de l'Exportation
Michelle Grosset, Secrétaire Générale de l'ADEPTA

Atelier B: Créer, animer des réseaux pour accélérer le développement international des entreprises françaises

Les stratégies de réseaux sont au coeur des réussites internationales de nombreux écosystèmes: diasporas (italienne, chinoise), associations d'exportateurs (Hambourg), réseaux de remontées d'opportunités, etc. : comment dynamiser ce type de démarche pour les entreprises françaises?

Animateurs :

Alain Meyssonier, Pdt des CCEF PACA, Africalink
Aurélie Mesnil, Réseau Bpi Excellence

Atelier C: Externalisation de fonctions clés de l'exportation

Les stratégies d'externalisation permettent aux entreprises de disposer immédiatement des compétences internationales dont elles ont besoin pour réussir pleinement: comment dynamiser ce genre d'offre pour les entreprises françaises?

Animateur :

François Coulin, Directeur de la société Marex
Tiny Doucende-Ramirez, Déléguée international Bpifrance

Atelier D: Formation, recrutement

Les entreprises internationalisées ou en cours d'internationalisation ont besoin de ressources humaines compétentes pour mener leur développement; elles peuvent les acquérir par la formation et le recrutement; comment dynamiser ce marché en France?

Animateurs:

Bradley Stock, Président de la société LingoFacto
Jorg Stegemann, Managing Partner du cabinet Apollo Executive Search/Kennedy France

14H30 - Plénière#3: Comment un écosystème exportateur peut-il aider les entreprises à faire face aux défis financiers de leur internationalisation: investissement immatériel dans la prospection, augmentation du BFR, délais de paiements accrus, risque de contreparties et de devises, etc.

Keynote speaker: David Avram, Directeur Trade & Export Finance, FIVES

Introduction: Se développer à l'international est un investissement, un investissement qui est à la fois risqué et rentable, tant sur le plan des flux que des actifs. Comment un écosystème d'exportation peut-il favoriser le financement du développement international des PME et ETI et les aider à face aux défis liés à la croissance internationale: investissement immatériels dans la prospection, augmentation du BFR et des délais de paiement, risques de contreparties, nécessité parfois de faire financer ses clients, etc.

Modérateur : Etienne Vauchez, exportateur et Président de l'OSCI et de la Fabrique de l'Exportation

Panélistes :

Arthur Leroux, Président de la société Enogia

Grégory Poitrasson, Président HPS International

Frédéric Royer, Président de la société Doriane

15H30 - Plénière#4 : La «Trade Tech », ou comment l'écosystème digital révolutionne le commerce international

Keynote speaker: Josep Rialp, Professeur à l'Université Autonome de Barcelone

Comment un écosystème digital peut-il favoriser le développement international des entreprises et la bonne exécution de leurs opérations? L'exemple des réseaux sociaux.

Modérateur: Pedro Novo, Directeur Exécutif de Bpifrance en charge de l'Export

Start up et innovations digitales présentées:

- Bruzzo Dubucq, blockchain et "smart contract"
- IbanFirst, paiements et transferts en devises étrangères en temps réel
- Oohee, réseau d'expats au service des PME
- Trade Club, plateforme accompagnement International du Groupe Crédit Agricole
- Transpare, solution de comparaison et de sélection de services de transitaires
- Traxens, "smart container" et coordination de la "supply chain"
- WorldSellers, solution e-commerce international