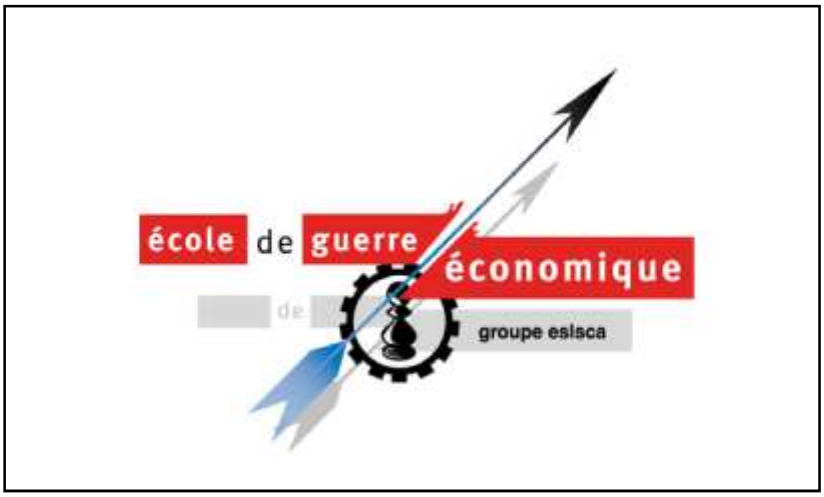
La France de l'Export en 2015 ?



Septembre 2012

Auteurs :

Tito Marin, Timothée Navelet, Franck Pascal, Pierre Sastre, Damien Soupart

Avec 69,6 milliards d'euros de déficit commercial en 2011, la situation de l'export français est toujours plus préoccupante.

Si les facteurs macroéconomiques pouvant influer sur la balance commerciale sont nombreux, le poids de l'action de l'Etat en matière d'accompagnement des entreprises est souvent sous-estimé et peu documenté.

Pourtant, de nombreux Etats à travers le monde ont mis en place une politique publique de gestion de l'information particulièrement volontariste en matière de soutien à l'export. A travers l'étude des pays qui ont, ces dernières années, axé leur politique économique sur l'export, il est possible d'observer certains éléments récurrents dans l'accompagnement des entreprises dans leur démarche.

Au cœur de tout système de soutien efficace, on trouve l'existence d'une stratégie nationale qui donne sa cohérence aux différents dispositifs et la circulation de l'information. Contrairement aux autres grands exportateurs, la France semble ne pas disposer de cette vision à long terme.

En partant d'observations comparatives, il est possible d'imaginer quelle pourrait être l'identité stratégique française et comment sa déclinaison opérationnelle pourrait représenter l'un des moyens d'optimiser le système français de soutien à l'export à l'horizon 2015. Pourquoi 2015 ? Parce qu'au-delà, nos principes avantages comparatifs restants ne seront plus que des douilles vides.

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'AEGE. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garantie. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant êtres concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.

I. Sommaire

I. SOMMAIRE 3

II. L'ÉTAT EST-IL ENCORE LE BON LEVIER D'ACTION ? 4

III. LES LIMITES DE « LA MAIN INVISIBLE » 5

IV. L'INFORMATION COMME ARME MAJEURE 6

V. ANALYSE COMPARATIVE DES PAYS AYANT MIS EN ŒUVRE UN DISPOSITIF DE SOUTIEN A L'EXPORT EFFICACE 7

A. METHODOLOGIE DE COMPARAISON DES RESULTATS INTERNATIONAUX 7
B. REPRESENTATION STYLISEE GLOBALE DES FORCES ET FAIBLESSES DE CHAQUE PAYS 8
C. DESCRIPTION DU SYSTEME FRANÇAIS D'AIDE A L'EXPORT 12

VI. PROPOSITIONS 19

A. UNE NOUVELLE GRAMMAIRE STRATEGIQUE POUR LA FRANCE 19
B. FEDERER UNE COMMUNAUTE CIVILE DU RENSEIGNEMENT 22
C. FAIRE PLIER LES RESISTANCES CORPORATISTES POUR REENCHANTER L'EXPORT 25
D. UNE ARMADA PAR PAYS CIBLE, MOBILE ET VIVE 28
E. FAIRE BENEFICIER LE RESEAU FRANÇAIS DES OPPORTUNITES EUROPEENNES 33

VII. CONCLUSION 35

CARTOGRAPHIE DU SYSTEME FRANÇAIS D'AIDE A L'EXPORT 36

II. L'État est-il encore le bon levier d'action ?

Historiquement, l'État a été le seul levier d'action capable de faire aboutir des projets de grande envergure. Comme le rappelle Pierre Rosanvallon[1], ce sont les différentes conceptions de l'État qui ont construit l'État-nation et la France telle que nous la connaissons aujourd'hui. Que l'on parle de « *l'État autoritaire* » sous Napoléon III, de « *l'État hygiéniste* » de la fin du XIXe siècle ou de « *l'État Providence* » depuis 1945, il apparaît que l'État a joué un rôle majeur d'aiguillon puis de réalisation de politiques publiques nationales qui ne pouvaient qu'être que de son ressort.

Face à la dégradation continue du déficit extérieur de la France, prenant acte de la dégradation constante des termes de l'échange, la réécriture des politiques nationales d'export apparaît nécessaire et urgente. La politique publique d'aide à l'export, initialement envisagée comme simple support aux échanges, doit donc être redéfinie et repensée sous un angle bien plus large, afin de compenser, autant que faire se peut, l'absence de régulation supranationale.

Pourtant, si ces changements semblent évidents, rien n'indique jusqu'alors la place exclusive que doivent jouer les États pour tirer habilement leur épingle du jeu. En effet, cette installation dans la durée d'aires de complexité et de comportements d'acteurs aux caractères relationnels évolutifs tendrait naturellement à traduire le retour de l'État de nature de Hobbes et du « *chacun pour soi* ». Se constituant en groupes temporaires (ou tribus) d'intérêts relatifs, les acteurs économiques devraient progressivement considérer l'État au mieux comme l'un d'entre eux, mais en aucun cas comme le *primus inter pares*. La montée en puissance de groupes d'influence et d'action non étatique (comme les multinationales ou les ONG) nous le rappelle quotidiennement.

Néanmoins, c'est l'État seul qui est en mesure de réaliser la définition et l'application d'une grande stratégie. En effet, bien au-delà de son pouvoir anciennement exclusif de décider des taux de change et d'organiser le tandem impôt-redistribution suivant une logique d'ensemble, l'État est le seul acteur capable de coordonner une manœuvre globale, ou grande stratégie, utilisant l'ensemble des champs de puissances (pas seulement le champ économique) pour atteindre le but qu'il s'est fixé. Autre élément caractéristique que seul l'État possède, c'est « *la connivence des réseaux* »[2], qui constitue un soubassement déterminant dans le développement d'une stratégie d'influence globale

[1] Pierre Rosanvallon, *L'Etat en France, de 1789 à nos jours*, Le Seuil, 1990.

[2] Christian Marcon, *Eléments pour une épistémologie de la stratégie réseau*, Colloque « Regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, Nice, 6 et 7 décembre 2001.

III. Les limites de « *la main invisible* »

La théorie de « *la main invisible* » d'Adam Smith est rentrée dans le langage courant. Comme toute expression qui a changé de statut au cours de l'Histoire, passant d'une théorie particulière à une sorte de mot-valise, le sens initial de cet assemblage lexical et les arguments qui le fondaient ont été progressivement oubliés. Pourtant, ces arguments initiaux sont essentiels pour nuancer la vision d'Adam Smith. Il était loin d'être le chantre du libre-échangisme comme d'aucuns aiment à le décrire. Adam Smith donne deux buts à l'économie politique : « *procurer au peuple un revenu ou une subsistance abondante* » *et* « *fournir à l'État un revenu suffisant pour le service public* ». Plus loin, il précise les devoirs du souverain vis-à-vis de son peuple et de sa fonction. Selon lui, « *le souverain n'a que trois devoirs à remplir* » :

- « *Défendre la société de tout acte de violence ou d'invasion* »
- « *Devoir de protéger chaque membre de la société contre l'injustice et l'oppression de tout autre membre* »
- « *Ériger certains ouvrages publics et certaines institutions que l'intérêt privé ne pourrait jamais porter à ériger ou à entretenir* ».

De la simple évocation de ces devoirs du souverain, il apparaît que l'État n'a pas à se plier aux injonctions factices d'une « *main invisible* » qui incarnerait une forme d'ordre juste. La réalité du monde telle qu'on la vit aujourd'hui montre bien que « *la main invisible* » connaît de multiples exceptions, plus ou moins dissimulées. Que les États en forte croissance soient aujourd'hui des pays comme la Chine, Singapour ou le Qatar fait apparaître un paradoxe : le système capitaliste suppose-t-il des États forts, *a contrario* de ce que prônent les partisans du libre-échangisme ? Des États interventionnistes sont-ils en meilleure position pour tirer davantage les fruits de la croissance économique ?

Comme le souligne Shirine Saberan, « *l'économie politique de Smith s'inscrit dans une logique de puissance de la nation* »[3]. Dès lors, il convient de ne pas tomber dans le travers d'une vision unidimensionnelle de l'Histoire qui ferait de « *la main invisible* » l'alpha et l'oméga de toute économie politique. Cette notion de « *main invisible* » reste une des grilles de lecture existantes qui permet d'éclairer certaines réalités. Néanmoins, l'État, quelle que soit sa forme, ne peut se contenter de ce principe tacite. Il se doit d'envisager le terrain économique global de façon stratégique et volontariste, pour en faire un instrument de puissance à part entière. En ayant conscience que le principe aristotélicien suivant lequel « *la nature a horreur du vide* » s'applique ici : si un État délaisse un domaine, un autre État, concurrent ou allié, l'occupera à sa place.

[3] Shirine Saberan, *La notion d'intérêt général chez Adam Smith : de la richesse des nations à la puissance des nations*, *Géoéconomie* 2/2008 (n° 45), p. 55-71. Disponible à l'adresse suivante : www.cairn.info/revue-geoeconomie-2008-2-page-55.html

IV. L'information comme arme majeure

L'information est aujourd'hui devenue un enjeu majeur des relations internationales tant elle est devenue le centre de nombreuses attentions. D'une part, l'information a été valorisée en elle-même et pour elle-même. D'autre part, elle est devenue une nouvelle matière première stratégique au centre de nouvelles compétitions internationales.

Outil indispensable de cette nouvelle forme de confrontation entre puissances économiques, l'information permet de prendre un temps d'avance décisif et d'exclure les autres acteurs économiques du processus de décision. L'importance de l'information, au coeur de notre paradigme économique, s'est encore renforcée avec la fin de la Guerre Froide et le développement des NTIC. D'un environnement caractérisé par une concentration de l'information et de ses canaux, nous sommes passés en quelques années à celui de la « *surinformation* », de « *l'infobésité* ». L'enjeu est alors non plus d'acquérir, mais de savoir trier, au carrefour de ces flux multiples, la bonne information.

Si l'information est devenue un enjeu de compétition *sui generis* entre les États, elle est également devenue une matière première stratégique pouvant entraîner de nouvelles formes de conflits.

Ce concept de guerre de l'information comprend toutes les formes d'actions, qu'elles soient humaines ou techniques, permettant de détruire ou de dénaturer l'information. L'objectif est de dégrader la qualité de perception de l'information chez l'adversaire. Il convient de parler de guerre électronique, informationnelle, psychologique, mais aussi de gestion des perceptions, actions d'influence, atteinte des capacités médiatiques. Obtenir l'information avant les autres est un enjeu de pouvoir qui peut rapidement se transformer en arme. Plutôt que d'user de la force, utiliser l'information est plus subtile et permet de jouer de l'effet de surprise

V. Analyse comparative des pays ayant mis en œuvre un dispositif de soutien à l'export efficace

A. Méthodologie de comparaison des résultats internationaux

Pour réaliser cette comparaison internationale, nous nous sommes efforcés de choisir parmi les instruments économétriques les plus éclairants en matière de résultats export des différentes économies nationales. Dans ce sens, le choix du PIB ne nous a pas paru judicieux, bien que ce soit une référence dans les différents modes de calculs effectués jusqu'à présent à propos de l'export, tant la variabilité de ses résultats en fonction de l'angle d'observation choisi nous a semblé problématique.

Pour déterminer des catégories de pays discriminants, nous nous appuyons ainsi sur une série d'enquêtes internationales effectuées chaque année par la Banque Mondiale. Ces enquêtes fournissent l'ensemble des indicateurs qui permettent de réaliser ses prévisions économiques. La période couvre la période 1990-2010. Le choix de cette période de travail a été effectué eu égard aux disponibilités des données mondiales (certaines valeurs nationales étant indisponible en-deçà de 1990) et à leur cohérence dans notre cadre d'analyse (une période trop courte ne serait en rien révélatrice d'efforts menés sur un temps long).

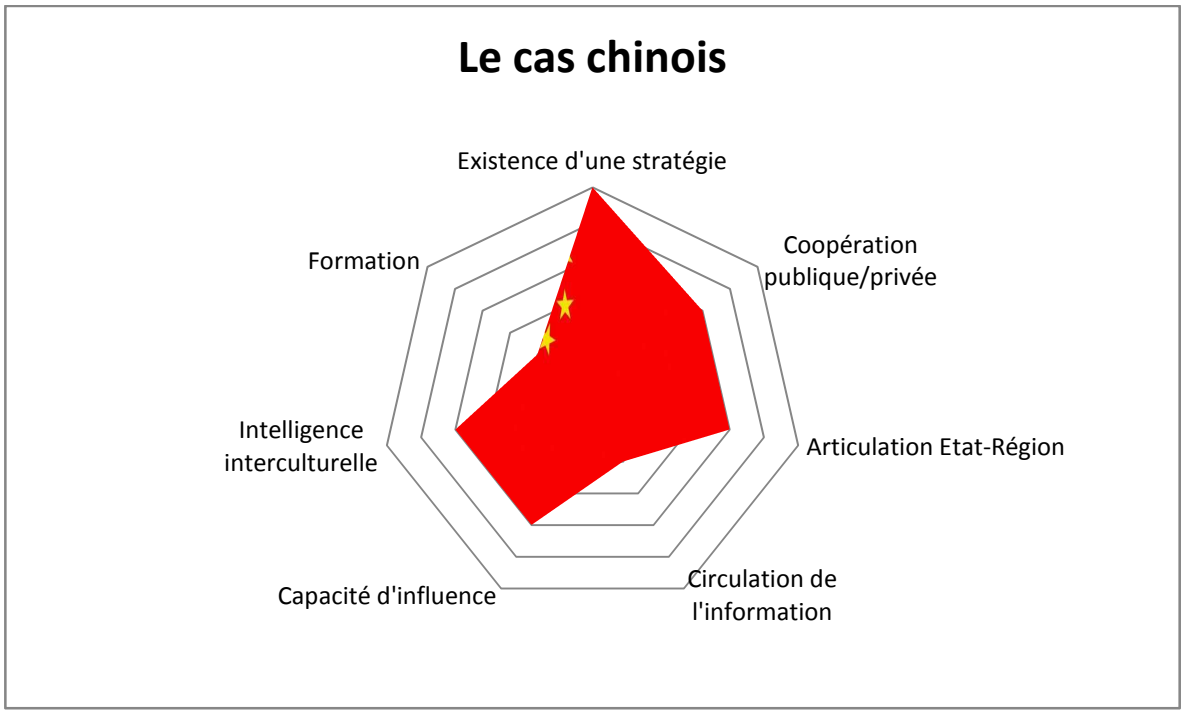
Nous obtenons alors comme résultat final les choix suivants :

Modèle générique de pays	**Pays à ambition mondiale**	**Pays à ambition régionale**	**Pays à stratégie du faible au fort**
1er résultat	**Chine**	**Allemagne**	**Suisse**
2e résultat	**Etats-Unis**	**Brésil**	**Mexique**
3e résultat		Indonésie, France, Canada,	Belgique, Pays-Bas, Espagne, Norvège

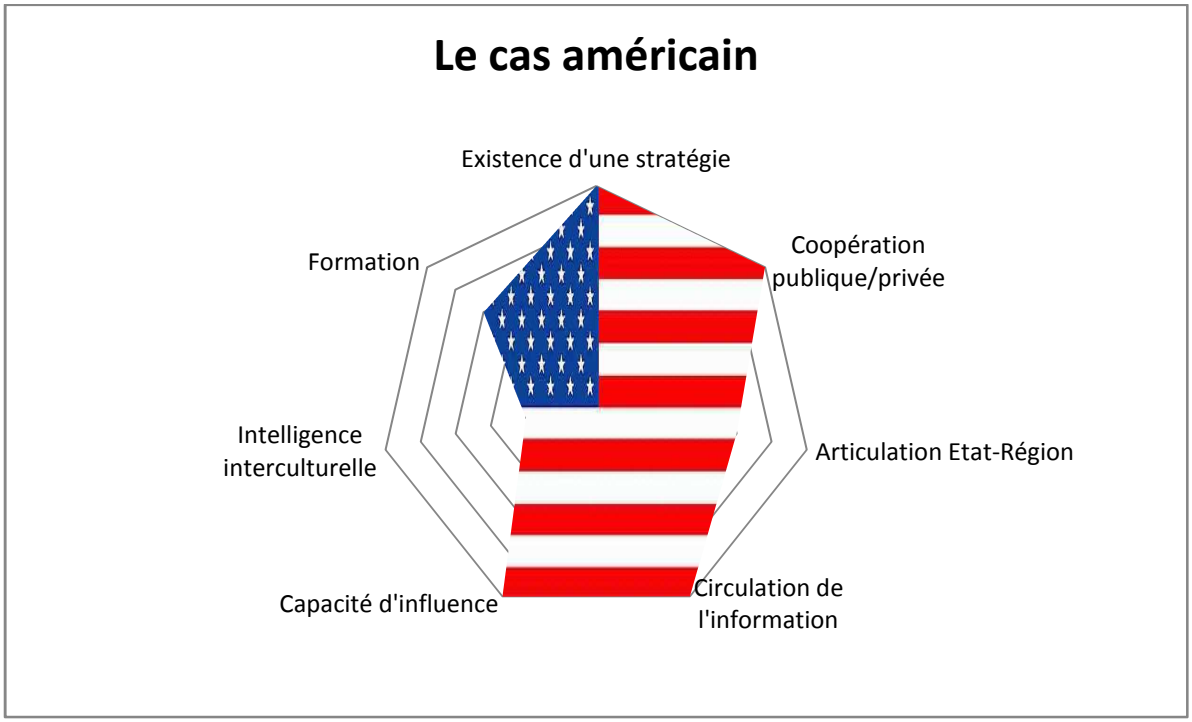
B. Représentation stylisée globale des forces et faiblesses de chaque pays

	Chine	USA	All	Brésil	Suisse	Mexique
Existence d'une stratégie	++	++	+	++	++	-
Coopération publique/privée	+	++	++	+	++	+
Articulation Etat-Région	+	+	++	+	+	+
Organisation de la circulation de l'information	-	++	++	++	++	-
Capacité d'influence	+	++	+	+	-	-
Intelligence interculturelle	+	-	++	+	++	-
Formation	-	+	+	++	+	-

Selon une représentation graphique plus explicite, qui permet de voir les forces et les faiblesses de chacun :

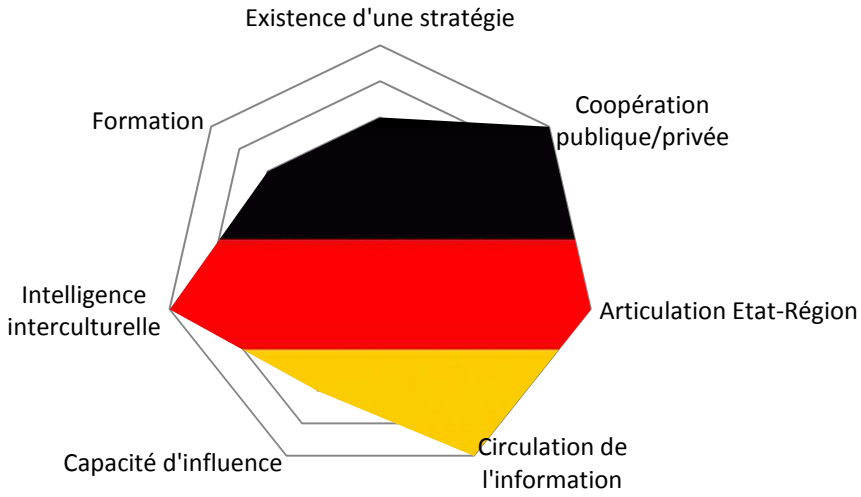


Légende : réalisation par les auteurs, 2012



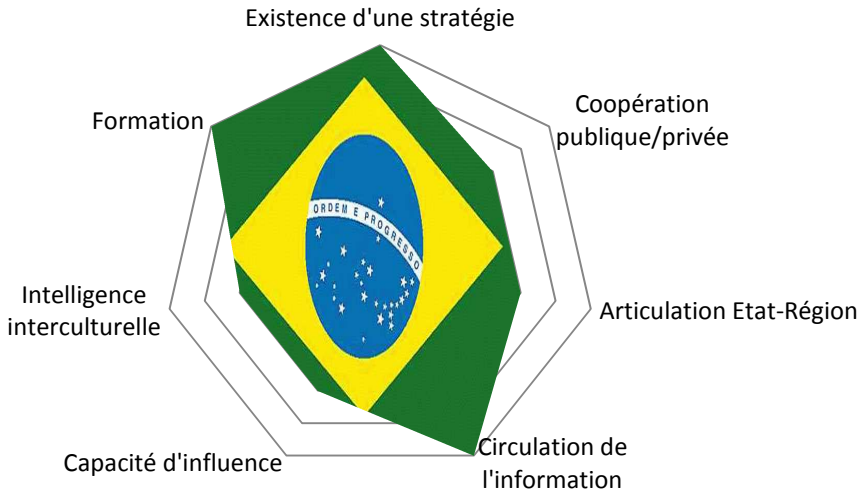
Légende : réalisation par les auteurs, 2012

Le cas allemand



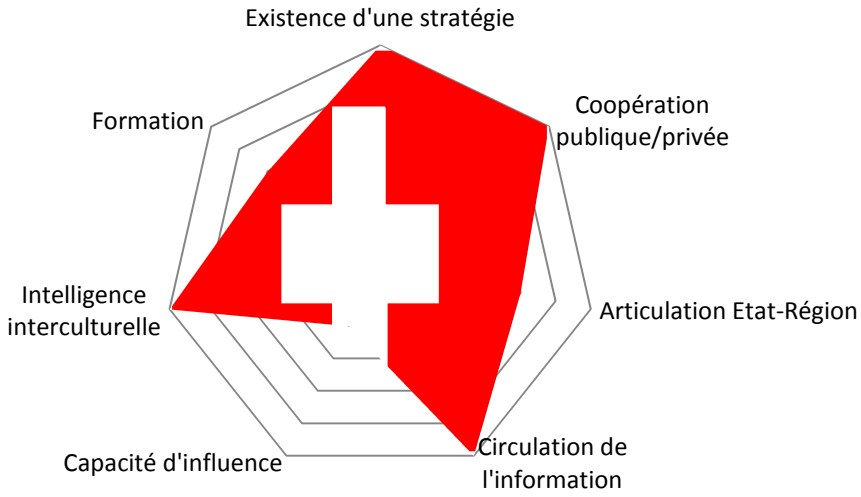
Légende : réalisation par les auteurs, 2012

Le cas brésilien



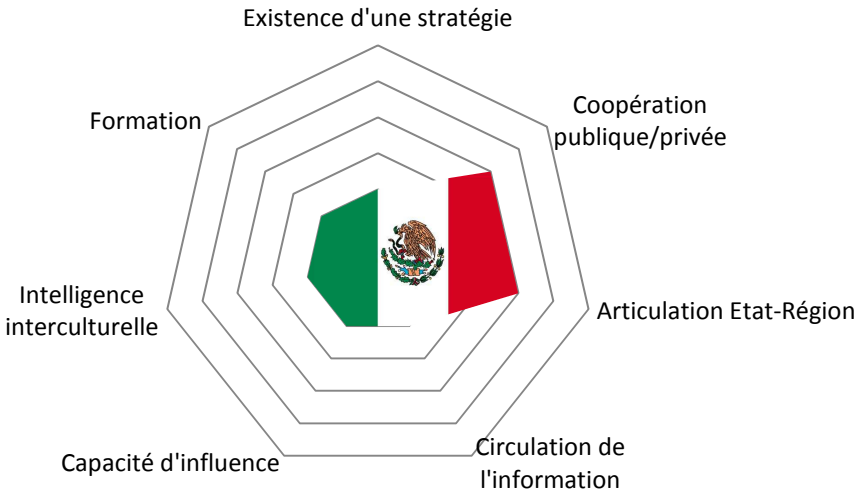
Légende : réalisation par les auteurs, 2012

Le cas suisse



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

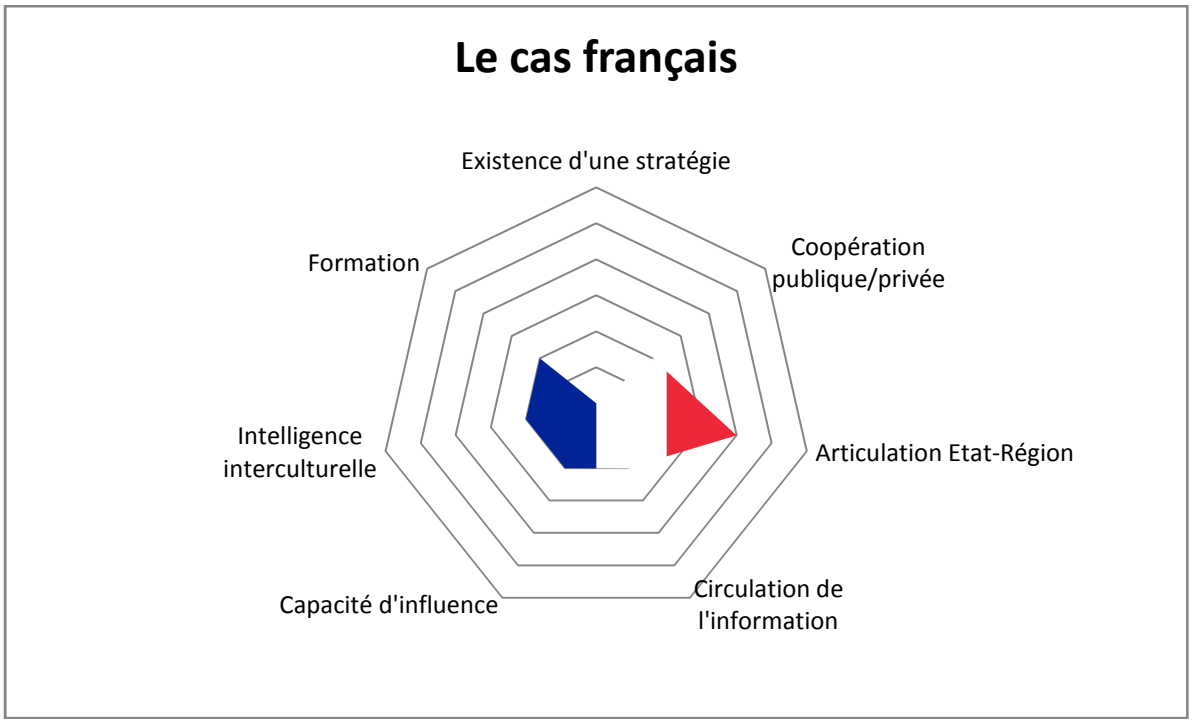
Le cas mexicain



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

C. Description du système français d'aide à l'export[4]

Voici la représentation graphique du cas français, afin de permettre une meilleure comparaison de ses forces et de ses faiblesses vis-à-vis de ses principaux concurrents :



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

De 1945 aux années 2000

L'organisation du dispositif français d'aide à l'export est dans la continuité de la réforme d'Etienne Clémentel, qui date des années 1920. Tout d'abord parce que l'export n'est absolument pas la priorité des gouvernements, du fait de l'impératif de reconstruction. Le *statu quo* est donc maintenu. D'autre part, la séparation fonctionnelle entre le Ministère du Commerce et le Ministère des Affaires Etrangères est approfondie de façon intelligente. Il y a certes deux services, deux lieux différents, mais les personnes qui composent ces deux entités sont animées du « *même esprit* »[5].

D'un côté, il y a donc la Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE) du Ministère de l'Économie[6]. La DREE s'organise autour de quatre grands pôles : accords commerciaux ; politique commerciale ; produits et exportations. Soulignons que ce pôle « *exportations* » devient en 1951 « *Pôle d'Expansion Economique à l'Étranger* ». De l'autre

[4] Cartographie du système français d'aide à l'export en dernière page de l'opuscule.
[5] Laurence Badel, *l'État français et la conquête des marchés extérieurs au XXe siècle*, Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin, 2008/2 N° 28, p. 133-140.
[6] Née de l'ordonnance du 23 novembre 1944.

côté, il existe la Direction des Affaires Economiques et Financières (DAEF) au sein du Ministère des Affaires Etrangères[7]. Le dispositif est complété par les attachés commerciaux[8], qui deviennent les fers de lance d'un programme naissant, celui de la mise en place d'un dispositif d'information mondial quant aux opportunités commerciales sur les marchés étrangers. En outre, il existe un Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE), qui travaille en coordination avec les Postes d'Expansion Economique (PEE), qui dépendent eux-mêmes de la DREE. Ce CFCE est chargé de la collecte et de la diffusion de l'information économique vers les entrepreneurs.

À côté de cela, les attachés commerciaux récupèrent également la tâche de soutenir les entrepreneurs sur le terrain, avec l'appui des Chambres de Commerce Française à l'Étranger et les CCEF. Les activités régalienne et commerciale sont donc exercées concurremment par l'attaché commercial.

Le dispositif tel que décrit ne connaîtra plus de changements majeurs jusque dans les années 2000. De nouvelles entités apparaissent pendant cette période, sans remettre en cause le paradigme fondamental qui était celui du soutien massif aux grandes entreprises françaises, « *à nos champions nationaux* ». En 1968, à l'initiative du CFCE, quatre professeurs créent l'École Supérieure du Commerce Extérieure (ESCE), qui existe toujours aujourd'hui.

C'est à un grand démantèlement auquel nous assistons au tournant du nouveau siècle. Tant au niveau des financements que du dispositif institutionnel en lui-même. La spécificité française de l'attaché commercial disparaît. Ses deux activités sont éclatées au sein de deux services différents. Le paradigme selon lequel seules les grandes entreprises devaient être accompagnées vole également en éclat.

Les Postes d'Expansion Economique à l'Étranger sont supprimés en 2002. La DREE est également supprimée. Les fonctionnaires orphelins de ces services sont réunis avec d'autres agences financières au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE), qui deviendra simplement la Direction Générale du Trésor (DGT) en 2010. À l'étranger, les Conseillers Economiques apparaissent dès 2002. Ces personnes s'occupent de l'activité régalienne.

Dès 2003, l'activité commerciale est externalisée au sein de l'Agence Française pour le Développement International des Entreprises (AFDIE). La dénomination « Ubifrance » apparaît en 2001. Elle n'est alors qu'une simple association qui réunit sous ce nom ACTIM et le Comité Français des Manifestations Economiques (ex-CPFE). Dès février 2004, la fusion entre Ubifrance et le CFCE est actée. Dans un souci de simplification, les deux entités vont former l'Agence Française pour le Développement International des Entreprises, qui prend finalement le nom d'Ubifrance.

[7] Née de l'ordonnance du 13 avril 1945.
[8] Décret du 19 Avril 1950.

En 2006, la DGTPE délègue suivant un contrat d'objectifs pluriannuels le pilotage du réseau des Missions Economiques et des Directions Régionales du Commerce Extérieur (DRCE) à Ubifrance. Elle a désormais les moyens d'exercer son activité commerciale sans avoir réellement d'objectifs stratégiques. Ceux-ci viendront lors de la réforme du commerce extérieur, achevée en 2008. Une Charte est signée avec les partenaires français du commerce extérieur qui donne naissance à « *l'Équipe de France de l'Export* ».

Le paradigme est à cette époque encore assez flou. Dans les faits, nous constatons néanmoins une ouverture vers les PME, vocable qui sera ensuite nuancé avec l'apparition de nouvelles catégories d'entreprises. Nous distinguons désormais « *les éléphants* »[9] (entreprises de plus de 500 employés, « *dont la taille augmente surtout par acquisitions* ») des « *gazelles* » (de 20 à 500 salariés). Ces « gazelles » sont les plus dynamiques, croissent de 15 % par an en moyenne et représentent 52 % des emplois créés par les PME. Concurremment sont apparues les Entreprises de Taille Intermédiaire[10] (ETI) lors de la nouvelle loi de modernisation de l'économie (LME) en 2008. Une ETI est une entreprise qui compte entre 250 et 4 999 employés avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros. Selon le rapport qui a été écrit sur ces ETI[11], ce sont elles qui constituent le cœur oublié des entreprises françaises, entre un socle stable de TPE/PME et les 235 grandes entreprises françaises.

De 2000 à aujourd'hui

L'état du commerce extérieur en France en 2011

- **Montant des exportations** : 429 milliards d'euros
- **Nombre d'entreprises exportatrices** : 117 000 (1 000 entreprises exportatrices représentent 71,2 % du volume des exportations).
- **Secteurs qui exportent le plus** : agroalimentaire ; luxe ; aéronautique ; pharmaceutique
- **Déficit commercial** : 69,6 milliards d'euros
- **Part des BRICS** dans notre balance commerciale : 7 % (5 % en 2009).

Le cœur de ce dispositif est officiellement nommé depuis la convention du 23 Avril 2008 « *l'Équipe de France de l'Export* ». Cette entité, qui n'a pas d'existence juridique propre,

[9] « Un gouvernement plein de sollicitude pour les PME », Challenges, 3 Février 2012. Disponible à l'adresse suivante :http://www.challenges.fr/20120202.CHA0735/un-gouvernement-plein-de-sollicitude-pour-les-pme.html

[10] Définition officielle à l'adresse suivante : http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm

[11] Rapport disponible à l'adresse suivante : http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers_joints/rapport_complet_ETI-.pdf

regroupe l'ensemble des structures qui participent au quotidien du soutien à l'export. Cette « *Équipe de France de l'Export* » regroupe :

- **Ubifrance**, opérateur doté d'un contrat d'objectifs et de moyens par la Direction Générale du Trésor à Bercy. À la tête d'un réseau de 80 bureaux présents dans 60 pays.
- L'ensemble des 126 **Chambres de Commerce et d'Industrie en France (CCI), les CCI Territoriales (CCIT) et les CCI Régionales (CCIR)**. Toutes ces implantations territoriales sont elles-mêmes chapeautées par l'Assemblée des Chambres Françaises et d'Industrie (ACFCI), à Paris. Remarquons l'existence d'un département International, intitulé « *CCI International* », au sein de l'ACFCI. La même personne dirige actuellement CCI International et UCCIFE.
- L'ensemble des 112 **Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger (CFCIE)**, elles-mêmes chapeautées par l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger (UCCIFE). Cette UCCIFE regroupe 107 chambres dans 77 pays.
- **Oséo**. Avec ses 37 directions régionales, c'est un acteur à la fois ancré territorialement et essentiel pour le financement du développement des PME et de son innovation. Son rapprochement avec le FSI Régions lui donne encore plus de poids.
- **La Compagnie Française d'Assurance du Commerce Extérieur (COFACE).** Présente dans 66 pays, avec des partenaires couvrant 32 pays supplémentaires. Par sa maîtrise des risques pays et par les garanties apportées au soutien des exportations françaises, elle est un acteur discret et apaisant du dispositif.
- **Les Opérateurs Spécialisés du Commerce International (OSCI).** Regroupant les Sociétés d'Accompagnement à l'International (SAI) et les Sociétés de Commerce à l'International (SCI), cette association fédère 400 entreprises françaises compétentes dans le domaine de l'export, toutes zones confondues.
- **Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF).** Regroupés statutairement au sein du Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CNCCEF), ces 4000 bénévoles représentent une force de frappe considérable

A souligner que la présence de ces entités au sein de « *l'Équipe de France de l'Export* » ne les dispense pas de signer entre elles des accords et autres conventions, ce qui ne facilite pas la lisibilité du système dans son ensemble. Dernièrement, « *Promosalons* » (dirigé par un membre de la CCIP) a par exemple signé un accord avec UCCIFE pour permettre un échange fluide d'informations sur des entreprises qui souhaitent exporter à l'international.

Une convention a également été signée entre les CCI et Ubifrance, qui augure d'une saine répartition des tâches. Du fait de l'implantation territoriale historique des CCI, elles ont

une connaissance pointue des entreprises implantées sur un territoire donné, y compris de celles qui ont envie et qui sont capables d'exporter. La convention organise donc un relais d'information entre les CCIT/CCIR et Ubifrance, entité chargée d'amener cette entreprise à l'international, par le biais de ses propres implantations.

En deçà du niveau national, dont on peut aisément remarquer la densité, il a commencé à se développer depuis une dizaine d'années des structures régionales de soutien à l'export. Liée à l'acte II de la décentralisation[12] qui fait de la région un véritable espace économique, l'apparition de telles structures n'a jamais été étudiée en France. À notre connaissance, aucun rapport n'a été commandé sur la multiplication des structures régionales, sans jamais penser à la cohérence de l'ensemble, à savoir avec un niveau national déjà très fourni en termes de structures dédiées.

Chaque région n'est pas encore dotée de sa propre agence de soutien à l'export. Toutes les régions ne sont d'ailleurs pas encore dotées d'un Schéma Régional de Développement Economique (SRDE).

Au cours de nos recherches, nous avons identifié six structures régionales que l'on pourrait qualifier de « *substantielles* », à savoir qu'elles ont suffisamment de fonds et de représentations à l'étranger pour avoir un réel impact. Ces six structures régionales identifiées sont : « *ERAI* » ; « *International Lorraine* » ; « *Sud de France Export* » ; « *Ile-de-France International* » ; « *Bourgogne International* » et « *Alsace International* ».

Nous ne parlerons que d'« *ERAI* » car c'est à la fois la plus ancienne et la plus importante structure régionale de soutien à l'export. Cette structure, apparue en 1987 dans la région Rhône-Alpes, représente aujourd'hui 150 personnes en France et à l'étranger. Avec une présence dans plus de 23 pays. Son budget, dont les détails sont difficiles à obtenir, était de 11 millions d'euros en 2010, avec une subvention publique régionale de l'ordre de 7,4 millions d'euros.

Lorsque nous comparons ces structures régionales dédiées aux résultats à l'exportation de chaque région, il apparaît une corrélation évidente. Posséder ce type de structure n'explique pas de façon automatique la réussite des PME régionales à l'export. Néanmoins, la région Rhône-Alpes est la seconde région exportatrice française derrière la région Ile-de-France.

Une fois la réforme d'Ubifrance accomplie, la question du dispositif français de soutien à l'export *in extenso* s'est posée. Face à la dégradation constante de notre balance commerciale qui ne pouvait être seulement imputée à une monnaie forte et aux coûts des

[12] Loi du 28 mars 2003

hydrocarbures, l'idée d'une carence structurelle est apparue. Cette carence n'est pas l'échec de tel ou tel acteur, mais bien d'une non-coordination des différentes structures qui ont pu se créer au cours des années et des besoins conjoncturels. Face à ce constat partagé par tous, l'idée de développer « *une approche solidaire* » quant au domaine de l'export s'est faite jour, de façon progressive, sous des formes différentes.

Dès l'année 2007, un partenariat tripartite[13] est signé entre Ubifrance, la DGTPE et l'UCCIFE. C'est la première fois que sont réunis autour de la table des acteurs publics (la DGTPE et Ubifrance) et des acteurs privés (UCCIFE). Cette convention, assez succincte, ressemble davantage à un accord de principe qui « *reflète une volonté de travailler ensemble* ». Ce partenariat contient des déclarations d'intention (« *les partenaires du commerce extérieur rapprochent leurs réseaux respectifs* ») et des propositions valables, mais sans déclinaison opérationnelle (« *les Chefs des Missions Économiques et les Présidents des CCI françaises à l'étranger formalisent les modalités de leur coopération en mettant en place, pays par pays, une articulation efficace des services d'information et d'appui proposés aux entreprises* »). L'objectif, décliné sous la forme d'un triptyque « *solidarité, synergie, lisibilité* » apparaît dans ce document officiel comme une vague incantation. Ni objectif chiffré, ni tête de pont désignée pour accompagner la réalisation de ce triple objectif.

Suite à cette première esquisse de rapprochement, le noyau dur de trois entités formé en 2007 va être agrégé à d'autres entités et à d'autres structures pour former ce que l'on appelle pour la première fois à l'époque « *l'Équipe de France de l'Export* »[14]. Signé le 23 Avril 2008, ce nouveau partenariat énonce un but clair : mettre en place le nouveau dispositif du Commerce Extérieur français pour « *simplifier l'appui aux entreprises pour plus d'efficacité* ».

De trois acteurs, nous passons à six puis sept. L'ACFCI apparaît, et par-là même, l'ensemble des CCI françaises. Oséo et la Coface deviennent parties prenantes de ce nouveau dispositif. Puis, le 17 Juin 2009, ce sera au tour des CCEF de se joindre aux autres acteurs déjà signataires. Des objectifs sont assignés, dans un horizon temporel restreint. Il s'agit de mobiliser « *10 000 nouveaux exportateurs* », « *d'atteindre 20 000 missions d'accompagnements d'entreprises à l'international* » et de « *porter à 10 000 le nombre de VIE* ».

Néanmoins, il n'existe toujours pas de tête de pont pour soutenir les mesures qui doivent être mises en place. Qui anime ce vaste réseau, composé de sous-réseaux aux intérêts qui ne sont pas toujours convergents ? Comme le rappelle la Cour des comptes, « *l'animation de 'l'Équipe de France de l'Export' ne saurait être confiée à Ubifrance, qui n'est*

[13] Disponible à l'adresse suivante : http://www.ubifrance.fr/Galerie/Files/PressReleases/CP_convention_Ubifrance_UCCIFE_DGTPE.pdf

[14] Disponible à l'adresse suivante : http://www.ubifrance.fr/Galerie/Files/PressReleases/Rencontres_Equipe_de_France_de_l_Export.pdf

dans ce domaine qu'un opérateur. Le pilotage de la réorganisation doit être mieux assuré par l'État, en particulier par la DGT »[15].

Le pilotage « *doit être mieux assuré* », certes, mais avant d'être assuré, il doit exister. Au sein du document, est évoqué indistinctement « *l'Équipe de France de l'Export* », « *la nouvelle organisation d'Ubifrance* », « *des mesures supplémentaires* ». À aucun moment, à l'oral ou à l'écrit, l'idée d'une tête de pont n'apparaît. Ce qui semble contradictoire avec l'objectif de lisibilité. « *Une simplification du dispositif* » est souhaitée autour d'une nouvelle notion qui est celle de « *chaîne de valeur* » de l'export. Les CCI sont alors désignées comme l'aiguillon permettant de détecter le « *potentiel export* ».

Le premier partenariat arrivant à expiration à la fin de l'année 2011, une Charte nationale de l'exportation a été signée le 12 Juillet 2011[16]. Cette Charte représente une nouvelle étape, plus construite et plus formalisée, dans l'élaboration d'un nouveau dispositif cohérent de soutien à l'export. En effet, le rôle de chaque partenaire est défini, des objectifs calibrés sont fournis. Il s'agit donc de mettre sous tension ces acteurs précédemment réunis autour d'une même table. De les faire travailler ensemble.

L'article 1 de la présente Charte est néanmoins symbolique d'une confusion persistante entre les intérêts de chacun. Alors que l'enjeu est d'améliorer « *l'efficacité de l'appui au développement international des entreprises* », la première phrase de l'article 1 affirme que « *la Charte de l'exportation a pour finalité de créer des emplois dans les Régions* ». La corrélation entre ces deux sujets est assez évidente, mais cette première assertion est-elle à la bonne place ?

L'État est institué comme arbitre, sans que le terme ne soit cité. « *Il s'attache à la bonne organisation des relations entre les signataires et veille à ce que les signataires se coordonnent entre eux* ». Il est donc le garant de cette chaîne de l'accompagnement. « *Il conduit l'évaluation de l'application de la présente Charte* ». L'État a effectivement mis en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre effective des guichets uniques à l'export, à travers la désignation d'un CGIE. Toutefois, cette entité ne repose que sur une lettre de mission et n'a pas encore de structure juridique. Son maintien est donc incertain.

Néanmoins, à la lecture des actions respectives de chaque signataire, il apparaît des redondances certaines. Un seul exemple : Ubifrance est chargé de « *concevoir, assembler, réaliser et diffuser des produits d'information et de veille sur les marchés extérieurs et la concurrence* ». Tandis que les CCI assurent « *l'information sur les marchés* ». La différence est ténue. Dernière remarque, non des moindres, il est affirmé en toute fin d'article 3.1 que « *les signataires restent libres de leurs engagements dans le cadre de cette Charte* ». Comprenne qui pourra.

---

[15] Disponible à l'adresse suivante : http://www.ccomptes.fr/fr/CC/Theme-258.html
[16] Disponible à l'adresse suivante : http://www.lemoci.com/media/Charte-nationale-de-lexportation.pdf

VI. Propositions

A. Une nouvelle grammaire stratégique pour la France

La nécessité de la refondation d'une grammaire stratégique s'impose. Elle repose sur des contraintes grandissantes et des leviers trop souvent ignorés.

Contraintes

Julien Freund rappelait que « *l'ennemi n'est que la figure de notre propre question* »[17]. Les contraintes que va rencontrer la France dans le façonnement de son identité stratégique sont au nombre de trois. Ces contraintes se renforcent elles-mêmes dans certains cas alors que dans d'autres, elles s'annulent. Ces contraintes sont ainsi à la fois d'ordre intellectuelles, financières et médiatiques.

La première est ainsi d'ordre intellectuel. Cela peut interpeller que la première contrainte identifiée dans un pays développé, alphabétisé et connu pour son Siècle des Lumières soit d'ordre intellectuel. La contrainte ici n'est pas de savoir si l'on pense ou pas. C'est la manière de penser qui est ici remise en cause, c'est le carcan idéologique et la multiplication des sujets tabous, exclus des médias, qui nous intéressent ici.

- Le premier cas pourrait être celui de l'Europe. On la présente comme l'aboutissement ultime de l'Histoire, qui inspirerait tous les autres blocs régionaux en cours de formation. L'Europe serait une sorte d'empyrée, de construction idéale qui permettrait la paix des peuples et le « *doux commerce* ». Néanmoins, quel(s) sont le(s) modèle(s) d'Union Européenne proposés par ses dirigeants ? On peut souvent lire cette opposition manichéenne entre « *Europe des Nations* » et « *Europe fédérale* », qui ne permet pas un débat d'idées constructif.

- Le second concerne la notion de progrès. Questionner la vision linéaire et continue du progrès telle qu'elle est présente et décrite dans nos sociétés passe pour une hérésie innommable. Mais quoi de plus naturel que de remettre en question ce que l'on nous présente comme une évidence, alors que cette notion de progrès est historiquement datée et qu'elle n'a pas toujours eu cours ?

- Le dernier domaine est celui du politiquement correct. Expression inventée lors des grands procès staliniens (1936-1939), elle est reprise au sein d'un ouvrage écrit par Jacques Sévilla[18]. Un récent rapport parlementaire, sans utiliser le terme, regrette la

[17] Julien Freund, *L'essence du politique*, Dalloz, 1963.
[18] Jacques Sévilla, *Historiquement correct : pour en finir avec le passé unique*, Perrin, 2006.

« *persistance d'un aveuglement collectif* »[19] et d'un « *un trop grand conformisme intellectuel* » en France.

La seconde contrainte est d'ordre financier. Réaliser que les arbitrages budgétaires douloureux vont être le pain quotidien de nos futurs gouvernants. La France peut toujours emprunter à un faible taux, mais un taux d'endettement brut qui approche les 90 % du PIB représente une barrière psychologique qu'il convient de ne pas négliger. Une stratégie digne de ce nom repose sur des finances publiques, non pas forcément équilibrées, mais maîtrisées et tournées vers l'avenir.

La troisième contrainte est médiatique. Les médias ont eux-mêmes des contraintes, en termes de temps, d'argent et de compétences qui ont pour corollaire que des sujets comme l'identité stratégique de la France sont peu ou mal traités. Le format des émissions pose également un problème. Les émissions de grande écoute ne sont pas faites pour faire naître une réflexion sur la France. En outre, le tourbillon médiatique empêche la sérénité et la profondeur d'esprit, préalables nécessaires à toute réflexion stratégique majeure.

Moyens d'action

Ces moyens d'action sont doubles : les modèles stratégiques utilisés et les leviers d'action que la France peut enclencher.

La France semble encore s'appuyer sur un modèle stratégique historiquement daté, qui répartit l'espace de façon peu nuancée. Il y a d'une part l'espace sanctuarisé de la France, puis l'Europe et sa périphérie. Enfin, le reste du monde, de façon indéterminée.

Cette répartition du monde n'est pas aussi nuancée qu'elle devrait l'être. L'Histoire de la France nous montre qu'elle a par exemple toujours utilisé l'alliance de revers[20] au cours de son histoire. Pourquoi ne pas envisager à nouveau ce que l'on a à un moment appelé une « *stratégie tous azimuts* », qui prendrait à contrepied bon nombre de nos alliés qui ciblent de plus en plus des pays en fonction d'intérêts prédéfinis et qui en laissent tomber d'autres[21] ?

---

[19] Rapport d'information de M. Robert del PICCHIA, fait au nom de la commission des affaires étrangères et de la défense. Disponible à l'adresse suivante : http://www.senat.fr/notice-rapport/2010/r10-585-notice.html

[20] « Contre la menace impériale du Habsbourg puis du Hohenzollern, la parade française a consisté, depuis le XVIe siècle surtout, à rechercher à tout prix un 'allié de revers'.*'Ce principe premier de la géostratégie française survit jusqu'à nos jours' »* dans André Martel, *Défense française : la menace et l'ennemi, 1536-1966*, *Stratégique*, n° 1, 1979, 1, p. 33.

[21] « Les bouleversements des années 1989-1991 soulignent la nécessité durable d'une stratégie qualifiée à l'époque du général de Gaulle de 'tous azimuts' », cité dans Pierre Messmer, *Les conceptions stratégiques du général de Gaulle face au monde de 1990*, *Défense nationale*, novembre 1990, p. 22.

Complémentaires des modèles stratégiques, les leviers d'outils de puissance sont au nombre de cinq. Armes ; hommes ; argent ; savoir et prestige sont autant de leviers sur lesquels la France pourrait s'appuyer pour permettre de réaliser son identité stratégique.

Le levier « *armes* » est de moins en moins utilisé par nos gouvernants. Le seul endroit au monde où les dépenses militaires sont en baisse, c'est en Europe.

Le levier « *hommes* » est également peu mobilisable. Du fait de l'ampleur de notre population, moins de 1 % de la population mondiale, et de son caractère vieillissant, le levier humain n'est pas actuellement considéré comme un levier de puissance. Une réflexion est néanmoins à engager sur la jeunesse francophone et la jeunesse en général qui vient étudier dans notre pays et qui peut représenter un levier d'influence certain, pour peu que l'on sache leur donner de la reconnaissance.

Le levier « *argent* » est également sensible. La France n'a jamais été aussi endettée et il est évident que les choix stratégiques qui seront pris ne représenteront aucun coût ou un faible coût supplémentaire.

Le levier « *savoir* » est pertinent et la France l'a déjà compris. Exporter son savoir et son savoir-faire représentent un levier d'influence non négligeable à moindre coût. Néanmoins, un levier sans stratégie globale reste un outil inanimé. Il reste à définir si ce levier d'influence peut être utilisé « *tous azimuts* » ou si « *une alliance de revers* », ciblée et prédéfinie, doit y être préférée.

Le dernier levier, celui du « *prestige* », doit être appréhendé avec précaution. La France jouit d'un prestige certain sur la scène internationale. Elle n'en bénéficie que très peu. Première destination touristique, son Histoire et sa renommée pourraient être utilisés à notre avantage.

B. Fédérer une Communauté Civile du Renseignement

Les services de renseignement étatiques : source d'information économique en dernier ressort

L'intervention des services de renseignement dans le domaine économique n'a jamais été un tabou. Cet engagement existe et se justifie par des questions de sécurité nationale, puisque ceux-ci s'étendent non seulement à la défense du territoire, de la population et des ressources nationales, mais aussi à la préservation des capacités économiques de la nation. Pour autant, fonder ce besoin en agitant l'épouvantail de la guerre économique peut conduire à une approche biaisée de la question, à une mauvaise compréhension des enjeux et donc à la mise en œuvre de mauvaises mesures. Dans ces conditions, la conquête des marchés se substitue à l'invasion territoriale, alors même que la multiplication des interdépendances économiques a réduit le risque de conflit militaire entre les puissances développées.

Par ailleurs, les sociétés démocratiques sont bien plus exigeantes en termes de transparence et de responsabilité. Ainsi, si cette communauté civile du renseignement devait partager ses informations avec le milieu des affaires, comment pourrait-elle protéger les sources et les méthodes utilisées pour obtenir ces informations ? D'autre part, avec qui la communauté du renseignement devra-t-elle partager ses informations, étant donné que chaque secteur compte un nombre important d'entreprises concurrentes ? Aux États-Unis, dans les années 1990 fut adoptée une voie assez originale : aider les entreprises qui créaient des emplois aux États-Unis, quelle que soit leur nationalité par différents schémas de partage de l'information entre acteurs, le tout orienté et archivé par un service fédéral du renseignement économique. Pourtant, reposant essentiellement sur la confiance entre les différents acteurs, ce projet de communauté du renseignement économique révéla des jeux d'acteurs particulièrement nuisibles à la réussite d'ensemble du système.

Les acteurs de la « *société civile du renseignement* », petits groupes d'acteurs partageant pour mieux conquérir.

Afin de proposer une voie pragmatique d'amélioration de ce système né aux Etats-Unis, notons tout d'abord que, dans les tentatives réalisées jusqu'à présent, une grande majorité des acteurs potentiels de cet échange d'informations n'a pas été évoquée. En effet, l'ensemble des acteurs physiques possédant une connaissance, même parcellaire, d'utilité économique, sont les principales sources d'information de cette future communauté civile du renseignement. Ces acteurs, pour travailler efficacement et en bonne intelligence collective doivent travailler localement, depuis le territoire national dans un premier temps. En effet, sans cette condition préalable d'amorçage de la démarche, il nous paraît bien

utopique d'espérer le bon fonctionnement d'un système reposant sur la simple bonne volonté entre des acteurs qui ne se connaissent pas et situés aux antipodes. Dès lors, la communauté civile du renseignement que nous nous proposons d'initialiser reposera dans un premier temps sur un ensemble de ces petits groupes régionaux, dont le suivi et la coordination progressive en réseaux à capacité mondiale seront assurés par les pouvoirs compétents.

Ce genre d'initiatives, bien que rare, existe déjà, ce qui nous permet d'en étudier la viabilité. Dans le domaine des entreprises de défense par exemple, un regroupement de PME Rhône-Alpine, né d'une initiative de la CCI régionale, de la Direction Générale de l'Armement (DGA) et des chefs d'entreprise eux-mêmes, baptisé en novembre 2008 « *Cluster EDEN* », poursuit cette logique.

EDEN est initialement le fruit d'un constat : nombre de clusters français fonctionnent sur une logique de production et non pas de ventes, empêchant en partie l'industrialisation de ces dernières faute de l'assurance des débouchés économiques correspondants.

Ce réseau de connaissances est organisé comme un lieu de partage d'égal à égal et non concurrentiel d'informations. Il regroupe 54 entreprises de même taille du secteur de la défense, dont 20 % de concurrents partiels[22] (se différenciant cependant en termes de marchés ou d'offre commerciale). Toutes ces informations partagées (soit directement entre deux entrepreneurs, soit lors de réunions plénières) sont répertoriées sur une plate-forme sécurisée par un organisme public. Chaque entreprise a alors l'obligation de s'y connecter au moins une fois par semaine pour les consulter et les compléter si elle veut pouvoir continuer à faire partie du réseau.

Quelle logique de gestion collective de cette communauté et de ses informations ?

C'est certes la densité et la facilité d'accès qui caractérisent un réseau, mais c'est son étendue formelle ou informelle qui conditionne son efficacité, rendant sa lecture nécessairement plurielle. C'est ainsi que cette communauté civile du renseignement, décrite dans une première partie comme un simple rassemblement physique d'acteurs possédant des potentialités d'échanges mutuels prend un second sens. Cette communauté civile du renseignement doit, pour produire une information efficace, se muer en une véritable communauté de pensée, animée par un désir commun. Pour enrichir cette affirmation, nous nous appuyons sur les analyses issues de l'étude[23] de zones de pluriadressage[24]. Ces études

[22] Pour rester efficace et donc source de confiance, il est requis de ces entreprises qu'elles se mettent d'accord entre elles pour ne pas évoquer les sujets de concurrence au sein du réseau EDEN, mais aussi des informations partagées à EDEN avec un concurrent du réseau.

[23] Francine Mérat-Bodin et Tahar Hakim Benchekroun, *Gestion collective d'informations incertaines et incomplètes en environnement dynamique complexe : la construction de la situation tactique*, 2001.

[24] Un exemple concret nous est donné par la numérisation des flots d'informations animant la chaîne d'information d'un poste de commandement. Ces informations proviennent alors à la fois du terrain (sous forme de compte rendu), de l'échelon supérieur (sous forme de point de situation mais aussi de prospectives)

démontrent que la construction de la représentation partagée de la situation informationnelle et l'implication de ses acteurs à ce modèle se fait sous deux formes[25] : le point de situation dirigé par le responsable du réseau et le partage de la compréhension du réseau par chacun des ses acteurs.

ainsi que de postes parallèles (sous forme de discussion entre collègues). En constantes mutations depuis une dizaine d'années, ces zones de pluriadressage (aussi appelées C4I en langage militaire) aboutirent toutes au même constat : le besoin impératif d'organiser des points de situation fréquents réitérant une description du sens à apporter à la manœuvre d'ensemble, que nous appellerons « communauté de penser l'export » dans notre cas.

[25] Jean-Michel Hoc, *From the management of interference to the elaboration of common frame of reference*, 9ème table ronde sur le Travail Humain, IMASSA, 2000.

C. Faire plier les résistances corporatistes pour réenchanter l'export

Ce titre volontairement provocateur ne doit pas être considéré comme un leitmotiv unidimensionnel. Cette assertion sert seulement à amener l'idée que les guerres picrocholines menées entre partenaires n'ont plus lieu d'être. Un véritable meneur doit être donné à cet ensemble hétéroclite de structures de soutien à l'export.

L'État doit être le meneur. Entendons-nous bien. Ce n'est pas un État omnipotent dont nous avons besoin, mais d'un « *Grand Complémentaire* ». Comme évoqué dans la première partie, c'est lui qui doit être à la manœuvre pour mettre en branle l'ensemble du dispositif et faire travailler en bonne intelligence chacun des maillons d'une chaîne de valeur qui doit se révéler être un soutien plutôt qu'un frein.

Durant notre travail, nous avons été amenés à déceler les failles de chaque acteur et à imaginer des parades pour les dépasser. Au fil des lectures et des entretiens réalisés, nous sommes arrivés à un certain nombre d'impressions et d'idées qu'il nous faut retranscrire ici. Pour que ces idées et ces solutions prennent forme, il n'y a d'autres moyens que de réfléchir à un *modus operandi*.

Le *modus operandi* est simple. Il consiste en une succession d'opérations administratives gratuites et rapides :

1) Retirer aux CCI françaises la compétence générale des activités de soutien à l'export.
2) Transférer cette compétence générale à Oséo et aux Experts-Comptables selon une procédure unifiée et conjointe.
3) Affecter le pourcentage de la fiscalité affectée aux CCI françaises dans le cadre de leur mission de soutien à l'export à Oséo et Ubifrance.
4) Définir un « *circuit de l'Export* » renouvelé, dont la place, les services et les coûts des actions d'Ubifrance au sein de l'Équipe de France de l'Export.
5) Soutenir des efforts constants à destination d'une dizaine de pays identifiés comme porteurs pour différents secteurs de notre économie.

1) Retirer aux CCI françaises la compétence générale des activités de soutien à l'export.

Coût : aucun

Acteurs : Ministre de l'Économie, des Finances et du Commerce Extérieur

Cadre juridique : Les CCI sont définies comme « *des établissements publics administratifs placés sous la tutelle de l'État et administrés par des dirigeants d'entreprises élus* »[26].

Temporalité : instantanée

2) Transférer cette compétence générale à Oséo et au Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables selon une procédure unifiée et conjointe.

Coût : aucun.

Acteurs : Ministre de l'Économie, des Finances et du Commerce Extérieur + Douanes + CGIE

Cadre juridique : Oséo est un Etablissement Public Industrie et Commercial sous tutelle de l'État[27] ; le CSOEC est, selon l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945[28], sous tutelle du Ministère de l'Économie, des Finances et du Commerce Extérieur.

Temporalité : instantanée

Alliés : le CESE (« *Gagner la bataille de l'exportation avec les PME* »)[29] : « *désigner Oséo comme l'interlocuteur privilégié des PME exportatrices* »

---

[26] Loi du 2 Août 2005 en faveur des PME. Position confirmée dans le rapport rendu par la Cour des Comptes, disponible à l'adresse suivante : www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/V-tutelle-CCI.pdf

27 Détail de la loi disponible à l'adresse suivante : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023317639

[28] Détail de la loi disponible à cette adresse : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=FC92CC703D70245E0C6C81F80066CA8C.tpdjo14v_2&dateTexte=?cidTexte=JORFTEXT000000698851&categorieLien=cid Titre V : De la tutelle des pouvoirs publics

[29] Rapport disponible à l'adresse suivante : http://www.lecese.fr/travaux-publies/gagner-la-bataille-de-l-exportation-avec-les-pme, page 18

3) Confier le pourcentage de la fiscalité affectée aux CCI françaises dans le cadre de leur mission de soutien à l'export à Oséo et Ubifrance.

Coût : aucun

Acteurs : Ministre de l'Économie, des Finances et du Commerce Extérieur

Cadre juridique : *cf.* : infra

Temporalité : un mois (le temps de calculer le pourcentage de la fiscalité affectée aux CCI françaises servait effectivement des activités en faveur de l'export)

Alliés : le CESE (« *Gagner la bataille de l'exportation avec les PME* ») : « *clarifier le champ d'intervention d'Ubifrance* »[30].

4) Définir un « *circuit de l'Export* » renouvelé (dont la place, les services et les coûts des actions d'Ubifrance au sein de l'Equipe de France de l'Export).

Coût : Coût d'une « *grande messe de l'Export* ».

Acteurs : État (aidé par les CNCCEF et le CGIE) ; [Oséo : CSOEC] ; [Ubifrance ; UCCIFE ; OSCI]

Cadre juridique : Charte Nationale de l'Exportation 2012-2014, article 3.1 : « *l'État détermine les grandes lignes de la politique d'internationalisation des PME, en lien avec les Régions* ».

Temporalité : Trois mois

5) Soutenir des efforts constants à destination d'une dizaine de pays identifiés comme porteurs pour différents secteurs de notre économie.

Coût : faible

Acteurs (pour consultation) : État (Sénat et Assemblée Nationale (représentants des Français de l'Etranger et Groupes interparlementaires d'amitié) ; DGM (MAEE) ; DGT (MINEFCE) ; Ministère délégué aux Français de l'Etranger) ; Ubifrance ; UCCIFE ; OSCI

Temporalité : une année

[30] http://www.lecese.fr/travaux-publies/gagner-la-bataille-de-l-exportation-avec-les-pme, page 16

D. Une Armada par pays ciblé, mobile et vive

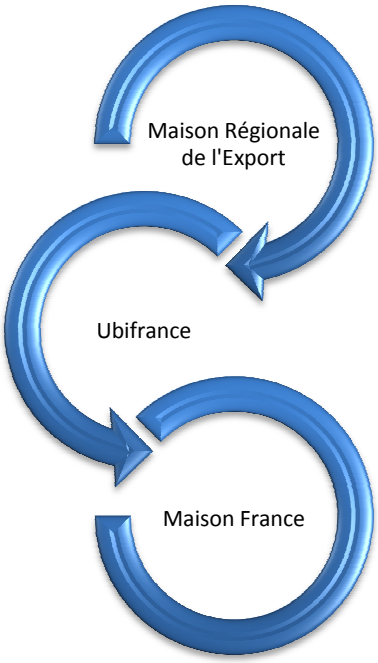
La position du faible consiste à détourner l'ensemble des moyens disponibles dans un sens immédiatement favorable à ses intérêts. Rapporté à l'échelle de la communauté nationale, cela a pour effet de mettre chaque personne en position offensive, prête à aider la concrétisation d'une démarche export.

L'export nécessite un accompagnement spécifique et personnalisé alors que le dispositif actuel est largement impersonnel et envisage cet accompagnement de façon abstraite. Pour ce faire, nous avons pris pour base de départ les différents dispositifs français déjà en place dans le but de proposer une cohérence originale, cherchant à répondre à l'objectif d'unicité de l'accompagnement issu de l'étude comparative et permettant d'améliorer les critères de « *circulation de l'information* » et de partage « *public-privé* », critères mis en exergue lors de l'analyse des comparatifs pays.

Pour faire sens, nous avons baptisé la structure que nous souhaitons voir réalisée « *Armada* ». Qu'est-ce que l'Armada ? L'Armada est une force opérationnelle créée pour exécuter une tâche ou une activité donnée, dans l'optique d'accroître son efficacité par la flexibilité et les synergies obtenues. Au final, pour permettre à l'Armada de remplir ses objectifs, il est nécessaire à la fois de décrire une règle du jeu générale entre ces acteurs, d'expliciter les domaines d'activités de chacun et d'améliorer la nécessaire motivation de chacun des acteurs à travailler ensemble.

Règles générales

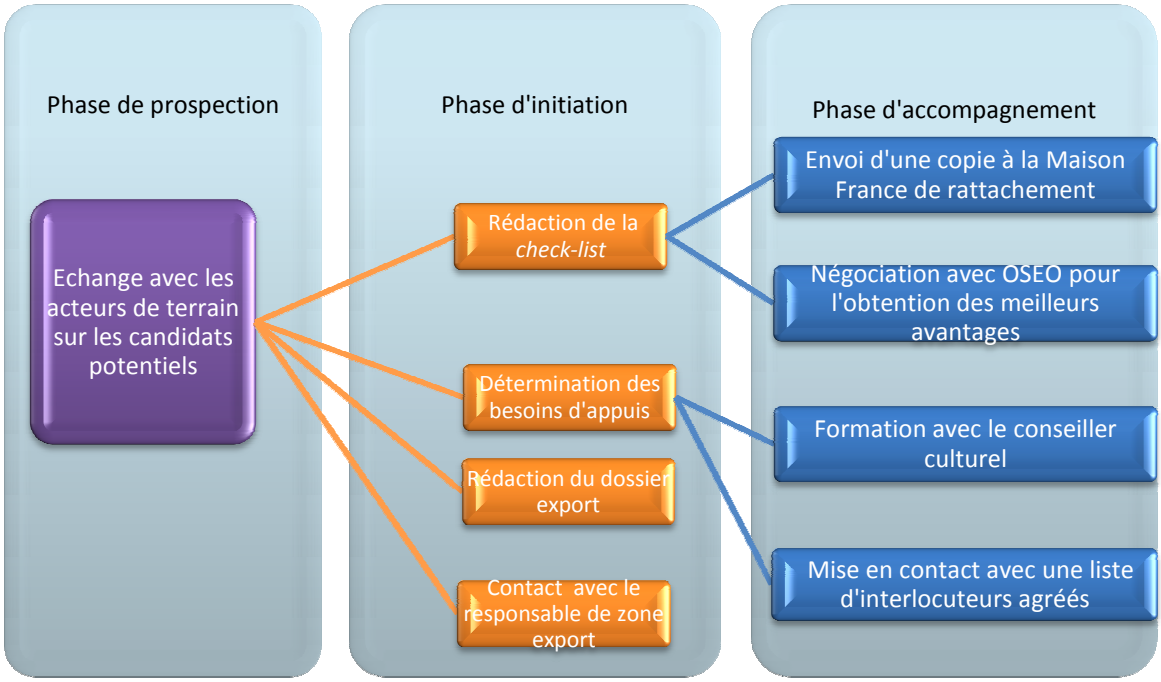
La solution Armada doit se concevoir comme une réponse appropriée à chaque étape de la conception de la démarche export pour une PME. À la réflexion initiale doit correspondre un Guichet unique, à la phase d'accompagnement la mise à disposition d'un acteur prédéfini pour l'envoi à l'international, à la phase d'installation une maison France implantée sur ce nouveau marché. À la pérennisation de la démarche export l'inscription au sein de la CCIFE d'appartenance.



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

Maison Régionale de l'Export (MRE)

Nous proposons une revue générale des systèmes régionaux existants afin de choisir celui qui sera le plus à même d'accueillir cette Maison Régionale de l'Export. Le système choisi se verra alors greffé en son sein les éléments constitutifs de la Maison Régionale de l'Export, éléments communs à chacune d'entre elles. Cette Maison Régionale de l'Export sera l'interlocuteur unique des PME en région. Elle sera installée matériellement au sein de la CCIR.

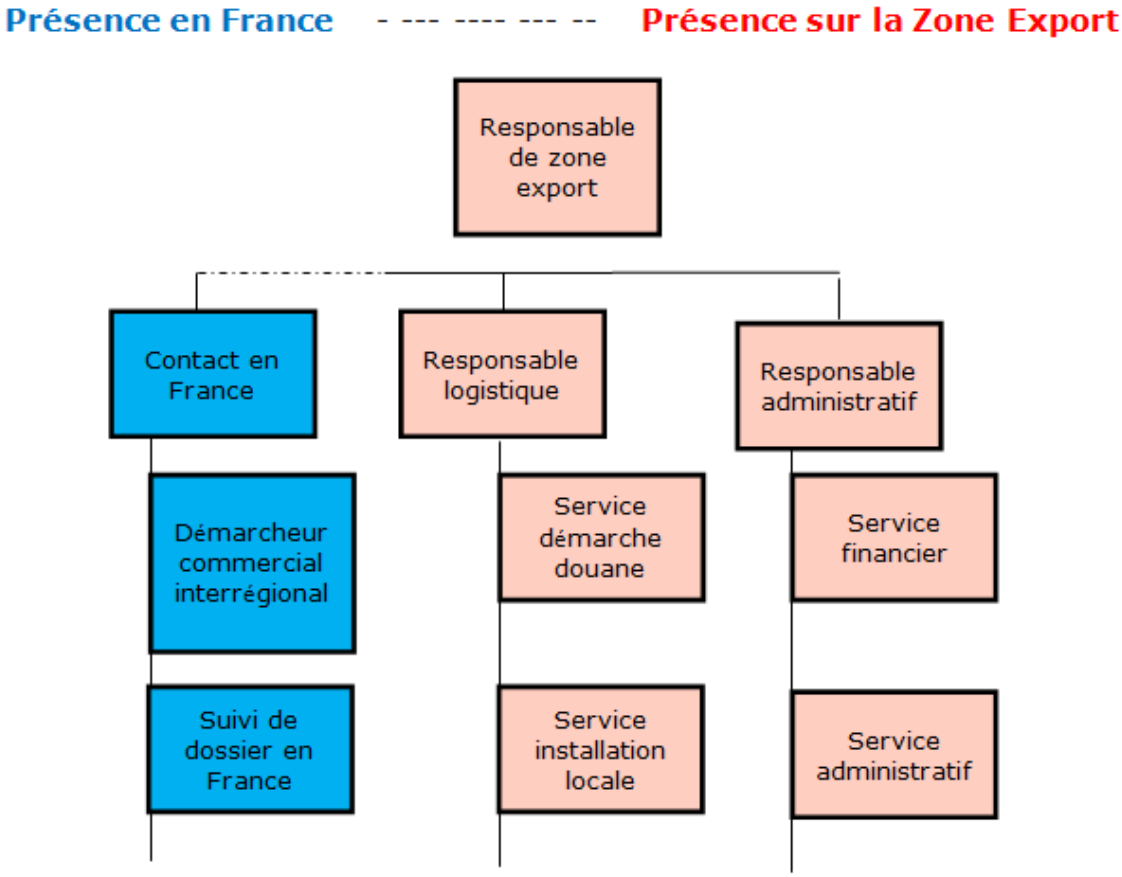


Légende : réalisation par les auteurs, 2012

Ubifrance, l'accompagnateur

Nous proposons de clarifier la situation en conférant à Ubifrance le rôle indispensable d'accompagnateur à l'export, qu'il est le mieux à même de mener. Il s'agira de déployer des équipes par zone géographique, capables d'assurer dans les meilleures conditions l'ensemble des démarches administratives et logistiques permettant l'installation à l'export dans une zone donnée.

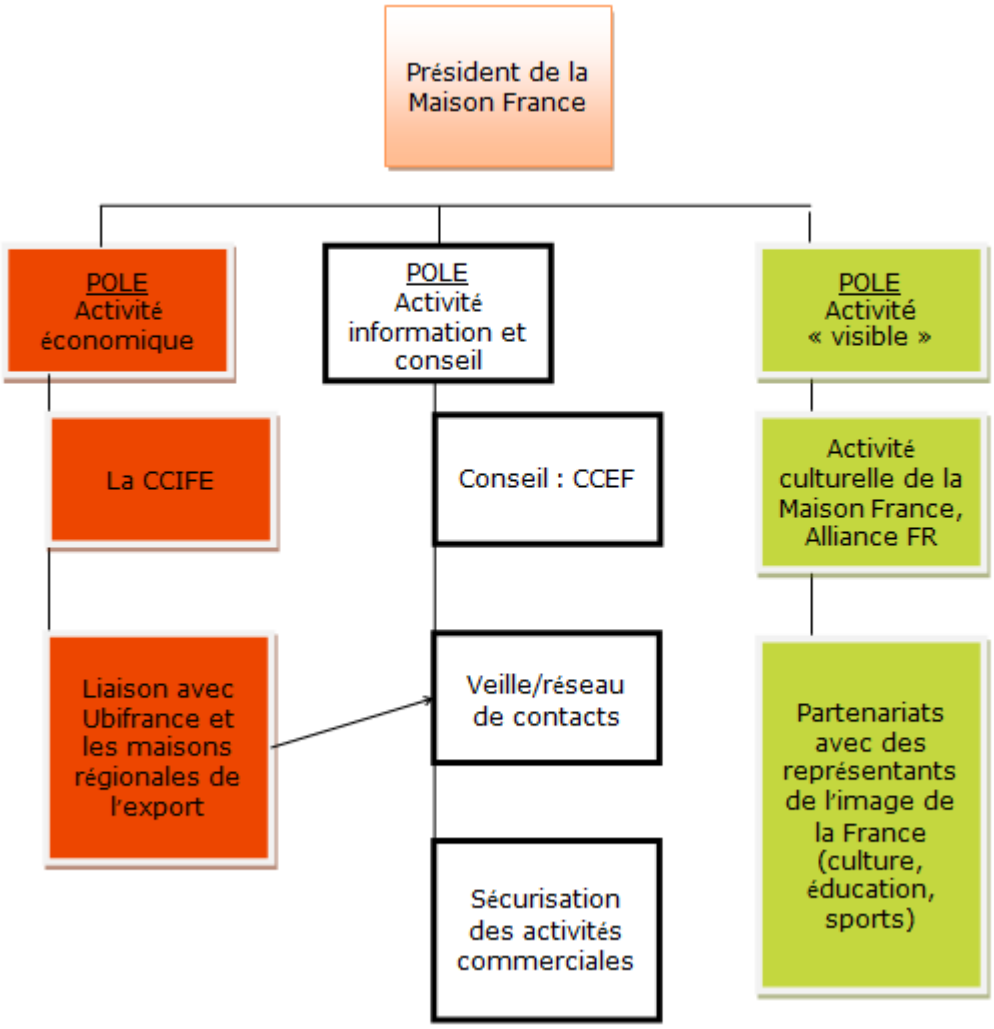
Une « *zone export* » correspond à un ensemble géographique cohérent (un ou plusieurs pays), en accord avec la démarche d'influence française. Cette zone est calquée sur la répartition des Maisons France (à une zone export correspond une unique maison France). Ce rôle d'accompagnateur est déterminant pour la réussite de la démarche export et nécessite une grande fluidité dans le passage des informations entre les dispositifs régionaux en France et l'aire géographique désignée à l'international.



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

La Maison France

La Maison France sera désormais le dispositif unique français dans un pays donné. Il concentrera en son sein l'intégralité des acteurs (dispositifs régionaux, initiatives territoriales ou filières spécifiques, CCIFE et organismes français privés souhaitant s'y associer). Comme la très grande majorité des acteurs concernés dépendent du secteur privé (y compris les CCIFE, de droit local), chaque entité devra s'engager à respecter un code, à la fois déontologique et pratique, réglant les activités et les relations entre membres.



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

E. Faire bénéficier le réseau français des opportunités européennes

Dans le cas du commerce extérieur, d'autres pays ne se sont pas privés de projeter leur stratégie nationale à un niveau européen. L'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Irlande sont autant de pays qui ont su traduire leurs intérêts nationaux en stratégies européennes (directives européennes, règlements européens, financements européens), notamment en fédérant et en ralliant un nombre suffisant de pays membres à leur position.

Un bon exemple pourrait être d'insérer ces Maisons France dans les différents programmes de « *Centres d'affaires européens* ». Initiés par l'Union européenne et la fédération des chambres de commerce des Etats membres, les « *centres d'affaires européens* » visent à développer des structures d'accompagnement à l'export pour les entreprises des différents Etats membres[31]. A l'heure actuelle, les projets majeurs sont présidés par les chambres de commerce allemandes[32].

Non seulement ces programmes permettent de renforcer le poids des économies européennes dans les négociations au niveau régional, mais elles peuvent également présenter un intérêt tactique pour l'Etat membre qui en prend la charge.

En effet, participer aux initiatives européennes permet généralement de renforcer sa présence dans une région donnée du fait de l'allocation de fonds européens spécifiques. Par ailleurs, certaines prestations peuvent être facturées aux entreprises européennes fournissant ainsi une source de revenus substantielle pour compenser le surplus d'activité. Cependant, le plus gros avantage réside finalement dans le fait de pouvoir capitaliser sur la compréhension des entreprises européennes accompagnées. En effet, si les chambres de commerce allemandes participent fortement à ces initiatives européennes, c'est certainement du fait que cela renforce leur compréhension des entreprises des autres Etats membres qu'elles accompagnent. Indirectement, ce sont les marchés intérieurs de chacun des voisins européens qui sont visés. L'export européen représente la majeure partie de l'export allemand et offre encore de nombreuses opportunités notamment dans les nouveaux Etats membres qui connaissent une croissance importante.

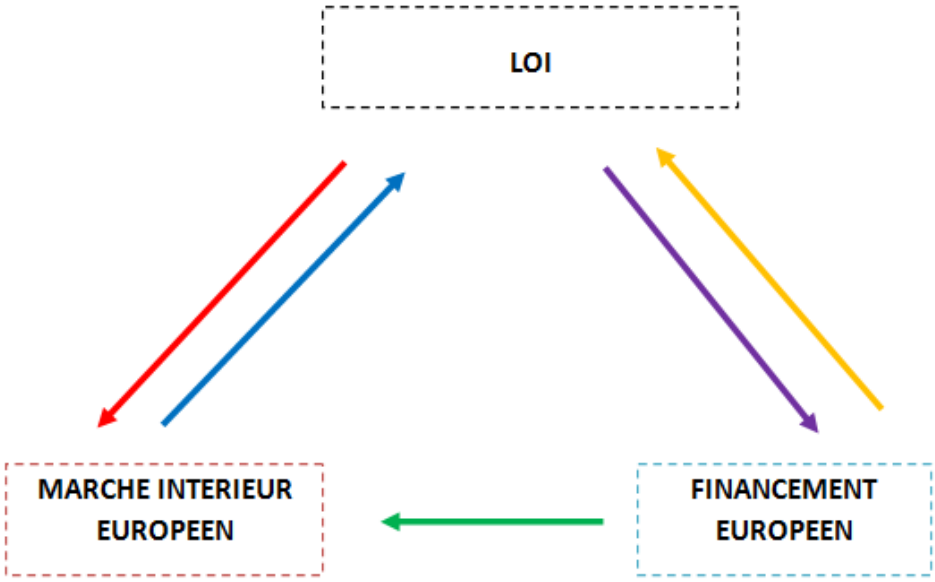
Ainsi, sans doute serait-il tactiquement intéressant de s'investir d'avantage dans les projets européens d'accompagnement des entreprises pour optimiser la compréhension des marchés des nouveaux Etats membres tout en profitant de « l'euro-compatibilité » d'une telle démarche. Il conviendrait simplement de veiller à ce que cette aide aux entreprises européenne ne vienne pas concurrencer abusivement les aides françaises dans les mêmes régions.

---

[31] Détails de ces processus à l'adresse suivante : http://www.eurochambres.eu/Content/Default.asp?PageID=277 ; http://www.eurochambres.eu/content/Default.asp?PageID=278

[32] Ainsi European ASEAN Business Centre est sous la présidence de la chambre de commerce allemande en Taïlande

Détail du concept « *d'euro-compatibilité* » :



Légende : réalisation par les auteurs, 2012

La flèche rouge signifie que, sous l'effet de la loi européenne, telle ou telle entreprise, ressortissante de tel ou tel pays, va être autorisée ou interdite pour commercialiser son produit sur le produit marché européen, qui reste aujourd'hui le marché le plus vaste. De ce fait, « *la normalisation appuie l'exportation* ». L'influence sur telle ou telle norme va se transformer en directive, qui va elle-même permettre de vendre sur le marché européen, et au-delà.

La flèche bleue souligne que le marché et les habitudes de consommation influent également sur la loi. La Commission Européenne, lorsqu'elle doit règlementer un produit qui est déjà commercialisé, va s'appuyer sur le modèle dominant, à savoir sur le produit le plus diffusé sur le marché européen. Il y a donc un « *feed-back* » permanent entre le la loi et le marché.

La flèche verte veut dire que le financement européen représente une partie de la stratégie d'aide à l'export. S'assurer un accès aux financements européens permet par là même de s'assurer des débouchés sur le marché européen.

La loi autorise le financement européen **(flèche violette)** : ces fonds européens permettent de financer nos entreprises nationales exportatrices, puisque la loi qui autorise ces financements autorise également un certain type de produits, dans l'idéal le produit français.

Cette matrice représente donc l'aboutissement d'une stratégie d'influence réussie. Exemple : dans la future programmation européenne 2014-2020, un tiers des financements seront consacrés à la filière des « *Green Tech* ». Comme par hasard, l'Allemagne en a fait sa grande spécialité.

VII. Conclusion

Au regard de ce qui vient d'être dit, il apparaît évident qu'un sursaut est nécessaire voire vital. Malgré un discours de la part de certains acteurs qui tend à sous-estimer le caractère structurel de notre déficit, l'heure n'est plus à la confrontation stérile autour de statistiques mais bien à la mobilisation générale.

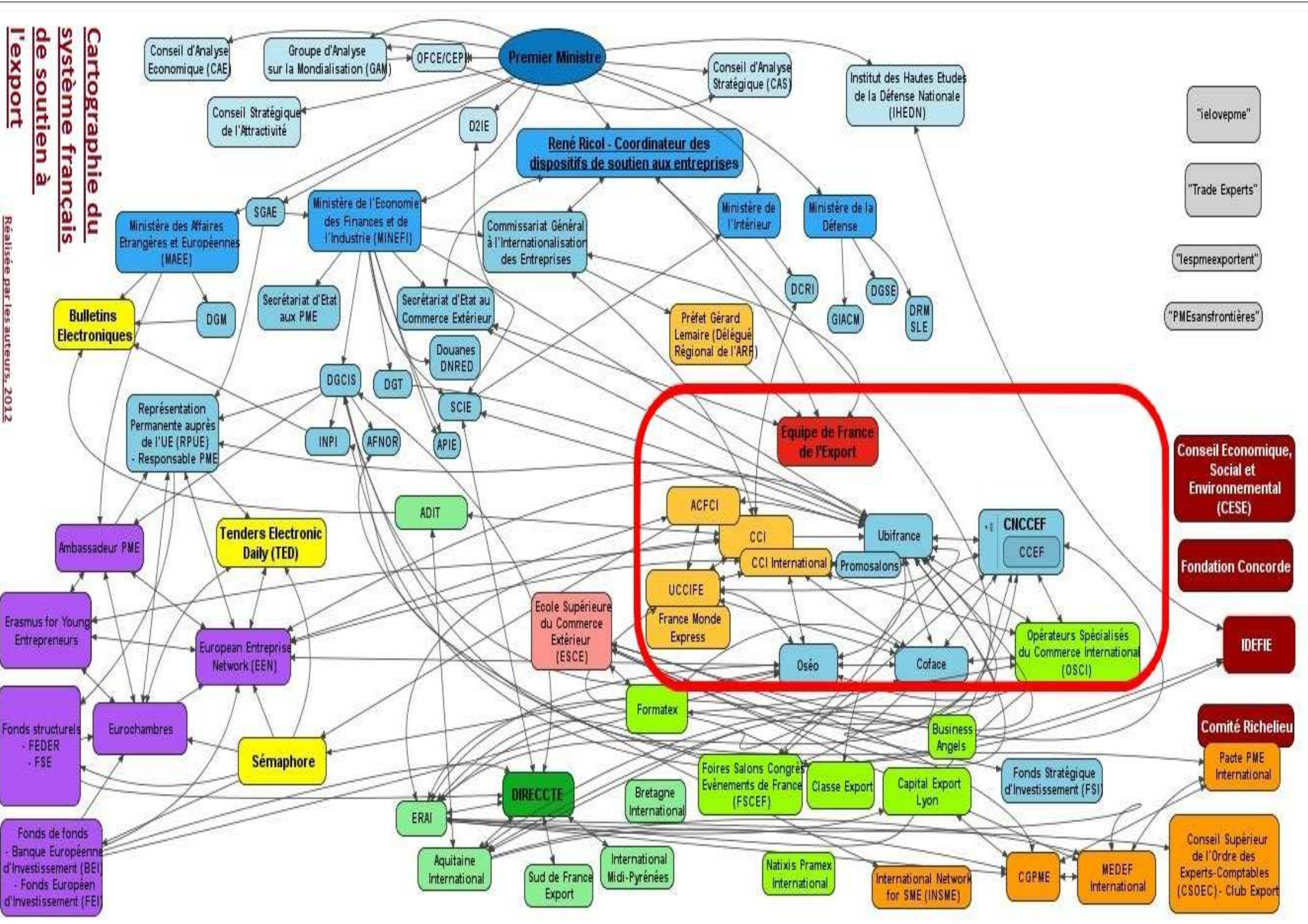
La France est à la croisée des chemins. L'étude comparative nous a permis de mettre en avant deux choses : le déficit de la balance commerciale française est loin d'être irréversible tandis que les voies de dépassement des problèmes structurels internes à la France sont multiples. A chaque pays sa trajectoire. Aucune recette miracle.

Quelle(s) réponse(s) le Ministère du Commerce Extérieur pourra-t-il apporter à cette réalité déclinante ? Il est encore trop tôt pour juger de la validité de la nouvelle action gouvernementale. Néanmoins, il convient de rappeler qu'à côté de leviers tous aussi importants que celui de la compétitivité ou du financement, la question de la structuration du dispositif institutionnel français, en France ou à l'étranger, ne doit être écartée sous aucun prétexte.

Cartographie du système français d'aide à l'export

- **Couleur bleue** : entité nationale institutionnelle.
- **Couleur verte fluo** : entité nationale privée.
- **Couleur verte claire** : entité régionale privée.
- **Couleur orange** : entité associative de soutien aux PME.
- **Couleur rouge** : entité centrale du dispositif intitulé « *l'Equipe de France de l'Export* ».
- **Couleur rose** : entité de formation.
- **Couleur violette** : entité oeuvrant à une échelle européenne.
- **Couleur grise** : blogs consacrés.
- **Couleur rouge foncée** : entité de réflexion.
- **Couleur jaune** : dispositif interactif disponible sur la Toile.

Cartographie du système français de soutien à l'export



Réalisée par les auteurs, 2012