

N° 711

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 22 juin 2016

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le bilan de la diplomatie économique,*

Par M. Jean-Paul EMORINE,

Sénateur.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Pierre Raffarin, *président* ; MM. Christian Cambon, Daniel Reiner, Jacques Gautier, Mmes Nathalie Goulet, Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Xavier Pintat, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leila Aïchi, *vice-présidents* ; M. André Trillard, Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Joël Guerriau, Alain Néri, *secrétaires* ; MM. Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Pierre Charon, Robert del Picchia, Jean-Paul Emorine, Philippe Esnol, Hubert Falco, Bernard Fournier, Jean-Paul Fournier, Jacques Gillot, Mme Éliane Giraud, MM. Gaëtan Gorce, Alain Gournac, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, M. Alain Joyandet, Mme Christiane Kammermann, M. Antoine Karam, Mme Bariza Khiari, MM. Robert Laufoaulu, Jacques Legendre, Jeanny Lorgeoux, Claude Malhuret, Jean-Pierre Masseret, Rachel Mazuir, Christian Namy, Claude Nougéin, Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Cédric Perrin, Yves Pozzo di Borgo, Henri de Raincourt, Alex Türk, Raymond Vall, Bernard Vera.



---

## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR</b> .....	7
1. <i>Une volonté politique continue</i> .....	8
2. <i>Business France est au cœur du nouveau dispositif d'accompagnement des PME à l'export</i> .....	8
3. <i>Le financement des PME est une lacune dramatique de notre système financier</i> .....	9
4. <i>Les efforts doivent être poursuivis, en adaptant encore davantage les instruments de l'intervention publique aux besoins des PME</i> .....	9
<b>TABLE RONDE SUR LA DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE</b> .....	11
<b>LES POLITIQUES DE SOUTIEN À L'EXPORT DES PME</b> .....	41
<b>A. LES PME FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL - FAITS STYLISÉS</b> .....	41
1. <i>Les PME contribuent relativement peu aux exportations françaises</i> .....	41
2. <i>Un manque d'ETI françaises expliquant la moindre performance export</i> .....	42
3. <i>Les PME rencontrent des difficultés particulières pour exporter</i> .....	43
<b>B. DES OUTILS D'APPUI À L'INTERNATIONALISATION DES PME EN VOIE DE RATIONALISATION</b> .....	43
1. <i>Un « parcours export » sous l'égide de Business France pour 3 000 PME et ETI d'ici 2017</i> .....	44
2. <i>Des financements spécifiquement dédiés aux PME distribués par le « guichet unique » BPI France export</i> .....	45
3. <i>Les régions au service de l'internationalisation des PME</i> .....	46
4. <i>Autres mesures prévues par le Plan d'action de mars 2015</i> .....	46
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	48
<b>ANNEXES</b> .....	49



---

Mesdames, Messieurs,

La commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées a souhaité dresser un premier bilan de la diplomatie économique menée par le ministère des affaires étrangères et du développement international -MAEDI-, en organisant le 9 juillet 2015 un colloque intitulé « Diplomatie économique : comment être efficace ? ».

Un an plus tard, elle a choisi de poursuivre son analyse du sujet en mettant en place une procédure nouvelle en son sein : l'organisation d'un débat sous forme de table ronde, rassemblant les principaux acteurs de ce secteur.

Les échanges très denses qui se sont tenus et la qualité des intervenants qui y ont pris part ont conduit la commission à décider de publier les actes de la matinée de travail sous forme du présent rapport d'information.

La table ronde qui s'est tenue le 22 juin 2016 devant la commission visait à faire un point d'étape sur la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de diplomatie économique française. Elle devait permettre d'évoquer les premiers résultats de la réorientation de l'appareil diplomatique en direction des entreprises, notamment des petites et moyennes entreprises -PME- et des établissements de taille intermédiaire -ETI-, en présence de représentants des PME et ETI.

Elle a permis de conclure au maintien de l'investissement du MAEDI dans la diplomatie économique, à la mobilisation des acteurs, et notamment des grands opérateurs, dont les résultats ont progressé par rapport à 2015. Le nombre d'interventions et d'entreprises soutenues a augmenté.

Pour autant, elle a également démontré que la part des PME dans les exportations françaises ne progressent que très lentement. Plusieurs facteurs contribuent à expliquer cet état de fait.

Il faut en premier lieu regretter que n'ait pas été développé l'outil juridique attendu et maintes fois annoncé : le groupement d'intérêt économique -GIE- qui permettrait aux PME et aux ETI, sur la base de pôles, qu'ils soient d'excellence, de compétitivité, ou une sorte de pôle reprenant les meilleures caractéristiques de ces modèles dont l'efficacité a été prouvée, de se soutenir, de se fédérer de façon souple, pour développer des projets d'exportation.

Enfin, il paraît regrettable que l'attractivité du territoire français ne soit pas renforcée, d'elle dépend aussi les futurs succès à l'exportation de nos PME et ETI. C'est un sujet que la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées suivra également avec attention.



---

## PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR

La France compte de nombreuses PME innovantes et performantes, qui contribuent pourtant relativement peu au chiffre d'affaires de la France à l'export. Les exportations françaises sont en effet concentrées sur un nombre limité de grandes entreprises. Avec un chiffre d'affaires de 94 milliards d'euros sur un chiffre d'affaires à l'export total de 607 milliards d'euros, les PME ne contribuent qu'à hauteur de 15,5 % aux exportations, alors qu'elles représentent 99 % des exportateurs.

Pour les PME, se tourner vers l'international, développer des stratégies d'analyse des marchés, de prospective et d'exportation implique des coûts importants qu'elles ne sont pas toujours à même de supporter. Il est donc **nécessaire d'aider nos petites entreprises dans leurs efforts d'internationalisation**. Ceci passe par un **accompagnement renforcé et par des outils spécialement conçus** pour les petites et moyennes entreprises au sein de la diplomatie économique déployée par notre pays.

En 2012, le ministre des affaires étrangères a annoncé vouloir faire de la diplomatie économique une priorité forte de son action. Une nouvelle direction des entreprises et de l'économie internationale a été créée à compter du 1<sup>er</sup> mars 2013, afin de « *constituer le point d'entrée dans le ministère pour les entreprises, grands groupes comme PME. Elle s'assurera également que leurs intérêts sont bien pris en compte à l'occasion des négociations susceptibles d'avoir un impact sur leurs activités, en particulier sur les sujets liés à la régulation économique internationale* »<sup>1</sup>.

En avril 2014, le champ de compétence du ministère des affaires étrangères s'est élargi au commerce extérieur et au tourisme, et trois nouveaux opérateurs sont passés sous la responsabilité du nouveau MAEDI : Atout France<sup>2</sup>, Ubifrance et l'AFII, fusionné ensuite en un nouvel opérateur : Business France<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Source : [Diplomatie.gouv.fr](http://Diplomatie.gouv.fr).

<sup>2</sup> L'agence de développement touristique de la France, dite Atout France, a été créée par la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques. Elle est chargée de contribuer au développement de l'industrie touristique, premier secteur économique français. Elle doit accompagner les professionnels dans toutes les étapes de leur production touristique : de la conception, au développement jusqu'à la commercialisation. Ses objectifs sont à la fois la promotion du tourisme en France, la réalisation d'opérations d'ingénierie touristique et la mise en œuvre d'une « politique de compétitivité et de qualité des entreprises du secteur ». L'Agence met en œuvre la stratégie nationale de promotion de la « destination France » conformément aux orientations arrêtées par l'État grâce à son réseau de plus de 400 collaborateurs en France et à l'étranger et 35 bureaux dans 32 pays

<sup>3</sup> La fusion de l'Agence française des investissements internationaux (Afi) et d'Ubifrance, l'agence française pour le développement international des entreprises, s'est concrétisée le 1<sup>er</sup> janvier 2015 avec la création de Business France. Son objectif est de développer les exportations, notamment celles des PME françaises et de renforcer l'attractivité du territoire national pour les investisseurs internationaux. L'agence doit proposer et mettre en œuvre, sous l'impulsion du MAEDI, une

## 1. Une volonté politique continue

Les autorités publiques ont mené depuis des années des efforts pour soutenir plus spécifiquement les PME et les ETI.

Les mesures prises depuis plusieurs années sous différents gouvernements visent à **renforcer la cohérence et la lisibilité de l'action menée par les différents opérateurs de l'aide à l'export**. Récemment, un plan a été présenté lors du « forum des PME à l'international » qui s'est tenu le 14 juin 2016 au Quai d'Orsay, principalement axé sur « l'e-export » et « l'exportation collaborative ».

Les annonces qui ont accompagné la tenue de ce forum montrent, au moins, qu'il y a une volonté politique – une **volonté dans la durée** puisque M. Jean-Marc Ayrault semble reprendre le flambeau de M. Laurent Fabius en la matière. L'intention est là : il faut espérer que les résultats suivront.

## 2. Business France est au cœur du nouveau dispositif d'accompagnement des PME à l'export

Sur le dispositif d'accompagnement à l'export, qui fait l'objet de développements en annexe, trois remarques ou recommandations peuvent être formulées.

Lors du forum des PME à l'international, certaines entreprises ont exprimé leur satisfaction quant aux prestations proposées par Business France, mais d'autres se sont montrées nettement plus réservées, laissant entendre qu'il restait du chemin à faire. Ceci pose la question de la **nécessaire analyse des forces et des faiblesses de notre dispositif actuel**.

Les **initiatives collaboratives** mises en œuvre par les entreprises ou le recours à des solutions en ligne comme la prospection sur Internet peuvent apparaître comme une alternative aux prestations de Business France. Il sera essentiel que ces nouveaux outils, dont le développement nous semble essentiel, puissent bénéficier d'une **pleine complémentarité avec l'offre de Business France**.

Avec ses implantations régionales, Business France intervient directement auprès des entreprises qui cherchent à exporter. Bien placé pour identifier les besoins concrets des entreprises, tant en termes d'accompagnement personnalisé que de financement, l'opérateur doit répondre au mieux aux attentes des entreprises, et veiller à **décliner de la manière la plus pertinente le « parcours de l'export » dans les territoires**.



### **3. Le financement des PME est une lacune dramatique de notre système financier.**

De très nombreuses entreprises renoncent chaque année à exporter du fait de **problèmes de financement** (voir développements infra). Là encore, évaluation et suivi des dispositifs déployés semblent indispensables pour s'assurer que les objectifs poursuivis sont atteints et que les besoins des PME et des ETI sont entendus et satisfaits.

Dans ce contexte, il serait souhaitable de présenter un premier bilan du « **plan d'action pour démocratiser l'accès des PME et des ETI aux soutiens financiers à l'export** » lancé en mai 2013, mais aussi du « **guichet unique** » regroupant **BPI France, la Coface et Business France** mis en place également en 2013 pour simplifier l'accès des entreprises aux soutiens financiers. Ce bilan serait d'autant plus utile qu'il serait présenté avec le **transfert à BPI France de la gestion des garanties publiques de la Coface**, afin d'avoir une vue cohérente des mesures d'adaptation des financements des exportations des PME et ETI déjà prises.

L'offre de financement public était traditionnellement centrée sur les grands contrats. Une offre de crédit export pour les PME a été récemment mise en place. Est-elle suffisante ? Les produits financiers proposés sont-ils suffisamment diversifiés et sécurisés ? La commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées suivra les résultats du **crédit export pour les PME et ETI lancé par BPI France en avril 2015**.

Enfin, la façon dont le **rapprochement entre BPI France et la Coface** pourrait **permettre de répondre à l'insuffisance de financement** des projets d'internationalisation des PME et ETI devra être également évaluée, de façon très concrète. Les **nouveaux marchés** peuvent constituer des relais de croissance pour nos entreprises, c'est le cas par exemple de l'Iran. Il reviendra à la Coface de mettre en place les conditions permettant d'encourager les entreprises à se déployer sur ces nouveaux marchés, grâce au développement d'outils financiers adéquats.

### **4. Les efforts doivent être poursuivis, en adaptant encore davantage les instruments de l'intervention publique aux besoins des PME**

Il semble que la réflexion doit être menée au plus près des réalités de nos PME, c'est-à-dire dans les **territoires**, sources d'emploi et de richesses. Il faut s'appuyer sur les **dynamiques existantes** plutôt que tenter d'impulser une approche « par le haut ».

Les initiatives qui visent à la **mutualisation des efforts et au partage d'expérience sur le terrain** - qu'il s'agisse des regroupements d'entreprises

ou du portage des PME par les grands groupes - paraissent être la voie la plus prometteuse, que les pouvoirs publics doivent résolument encourager.

Lors du forum des PME à l'international de 2015, le gouvernement évoquait la nécessité de favoriser les initiatives collaboratives des entreprises en développant des formats plus souples de groupements d'entreprises à l'export. Des groupements de ce type existent, par exemple dans la filière agroalimentaire, mais ils gagneraient à être encouragés. Il semble que rien n'ait été formalisé à ce stade, ce qui est regrettable car ce type de statut souple est une piste d'avenir.

Il paraît urgent et indispensable de **mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, l'outil juridique attendu** et maintes fois annoncé, qui pourrait prendre la forme **d'un groupement d'intérêt économique -GIE-** qui permettrait aux PME et aux ETI, **sur la base de pôles**, qu'ils soient d'excellence, de compétitivité, ou une sorte de pôle reprenant les meilleures caractéristiques de ces modèles dont l'efficacité a été prouvée, **de se soutenir, de se fédérer de façon souple, pour développer des projets d'exportation.**

Ceci devrait être l'une des **priorités** du gouvernement.

La nécessité de **s'appuyer sur les dynamiques des territoires** paraît évidente.

Dans cette perspective, il serait utile de dresser un bilan de l'expérience des Ambassadeurs de région pour développer les expériences réussies, et le cas échéant, corriger les défauts ou dysfonctionnements du dispositif. Il ne peut être envisagé ni de pérenniser un dispositif peu efficace, ni de ne pas utiliser les méthodes qui semblent parfois avoir été très probantes.

Enfin, il convient de développer de nouvelles perspectives pour mieux **s'appuyer sur les régions**, qui avec l'adoption de la loi NOTRe et de la nouvelle carte régionale, ont reçu compétence dans ce domaine essentiel à l'attractivité de notre territoire et aux résultats de notre économie.

---

## TABLE RONDE SUR LA DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE

*Réunie le mercredi 22 juin 2016 sous la présidence de M. Jean-Pierre Raffarin, président, la commission a organisé une table ronde sur la diplomatie économique, à laquelle ont participé :*



*- Mme Muriel Pénicaud, Directrice générale de Business France,*



*- M. Christophe Viprey, Directeur des garanties publiques de Coface,*



*- M. Alban Maggiar, en charge des affaires européennes de la commission internationale de la CGPME,*



*- M. Gautier Mignot, Directeur général adjoint de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international au ministère des affaires étrangères et du développement international.*

**M. Jean-Pierre Raffarin, président.** - Mes chers collègues, nous inaugurons une procédure nouvelle à l'intérieur de notre commission, le débat que nous allons avoir aujourd'hui devant faire l'objet d'un rapport sénatorial.

Ceci est très intéressant et va nous permettre, dans le cadre d'une procédure parlementaire, d'échanger avec des acteurs qui communiquent entre eux. Nous devons cette idée à Jean-Paul Émorine. Je le remercie de nous l'avoir proposée.

Ceci peut à la fois concerner des sujets de fond, mais aussi des sujets d'actualité, plusieurs partenaires pouvant venir s'exprimer devant une commission.

Je suis très heureux que l'on ait pu engager cette première formule autour du thème de la diplomatie économique, qui prend de l'importance en France mais aussi dans d'autres pays, où l'on mobilise de plus en plus l'appareil diplomatique pour le mettre au service du développement économique et des échanges.

De ce point de vue, la France a pris des orientations importantes, avec le rattachement au ministère des affaires étrangères, du commerce extérieur et du tourisme d'un certain nombre de sujets qui vont dans le sens d'une mobilisation du réseau diplomatique à des fins de commerce extérieur et de diplomatie économique. Je voudrais remercier nos intervenants :

- Mme Murielle Pénicaud, directrice générale de Business France, qui a déjà participé à de nombreux échanges avec nous. Elle a, dans son agence, réussi à être à la fois présente sur le terrain diplomatique en tant qu'ambassadeur, mais aussi à représenter la société civile, beaucoup d'entreprises étant liées à Business France. Or, l'agence a rassemblé, avec l'Agence française des investissements internationaux (AFII) un certain nombre d'outils associant les partenaires économiques. Business France constitue donc à la fois un lieu public et privé très important pour notre réflexion.

- Christophe Viprey, directeur des garanties publiques de COFACE, qui présente elle aussi des spécificités à la fois publiques et privées tout à fait intéressantes.

- Alban Maggiar, délégué aux affaires européennes de la CGPME. Il représente donc le monde entrepreneurial. Jean-Paul Émorine a souhaité mettre l'accent sur les PME, dans la mesure où les grandes entreprises, sur ces sujets, volent souvent de leurs propres ailes.

- et M. Gautier Mignot, directeur général adjoint à la direction générale de la mondialisation du ministère des affaires étrangères et du développement international. C'est un levier important de notre organisation administrative nationale.

Cette table ronde sera animée par Jean-Paul Émorine, qui en a eu l'idée.

**M. Jean-Paul Émorine.** - Je remercie le président Raffarin de la confiance qu'il m'a accordée pour conduire cette table ronde.

Pourquoi suis-je sensible au commerce international ? J'ai présidé la commission des affaires économiques et du développement durable durant sept ans et demi. En outre, le nouveau portefeuille du ministre des affaires étrangères englobe le commerce extérieur. Or, les entreprises exportatrices représentent, en France, 25 % des emplois. C'est un sujet qui m'intéresse beaucoup, d'autant que le secrétaire d'État au commerce extérieur, Mathias Fekl, nous a présenté en décembre 2015 un rapport, que j'ai pu lire dans le détail, sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique

---

commerciale européenne qui traite de la problématique des PME en matière d'exportation.

Les grands groupes n'ont pas de difficultés à trouver des débouchés à l'exportation, mais nous devons trouver d'autres solutions pour nos PME et pour l'aménagement du territoire. Il s'agit simplement d'un constat et de faire des propositions.

La France compte de nombreuses PME innovantes et performantes, mais celles-ci contribuent relativement peu à notre chiffre d'affaires à l'exportation. Nos exportations sont en effet concentrées sur un nombre limité de grandes entreprises : avec un chiffre d'affaires de 94 milliards d'euros sur un total à l'exportation de 607 milliards d'euros, nos trois millions quatre cent mille PME ne contribuent qu'à hauteur de 15,5% à ce secteur, alors qu'elles représentent 99 % des exportateurs.

Pour les PME, se tourner vers l'international implique des coûts importants qu'elles ne sont pas toujours à même de supporter. Il est donc nécessaire d'aider nos petites entreprises dans leurs efforts d'internationalisation. Ceci passe par un accompagnement renforcé et par des outils spécialement conçus pour les PME. Les autorités publiques ont réalisé depuis des années un certain nombre d'efforts. Un plan a été présenté lors du « Forum des PME à l'international » qui s'est tenu la semaine dernière au Quai d'Orsay.

Je me suis bien sûr penché attentivement sur les annonces, qui montrent au moins qu'il existe une volonté dans la durée, puisque Jean-Marc Ayrault semble reprendre le flambeau de Laurent Fabius en la matière. L'intention est là : on peut espérer que les résultats vont suivre. Les efforts doivent être poursuivis, en adaptant encore davantage les instruments de l'intervention publique aux besoins des PME.

Je crois que la réflexion doit être menée au plus près des réalités de nos PME, c'est-à-dire dans les territoires que nous représentons au Sénat, sources d'emplois et de richesses. Il faut s'appuyer sur les dynamiques existantes plutôt que tenter d'impulser une approche par le haut. Les initiatives qui visent à la mutualisation des efforts et au partage d'expérience sur le terrain - qu'il s'agisse des regroupements d'entreprises ou du portage des PME par les grands groupes - me semblent être la voie la plus prometteuse, que les pouvoirs publics doivent résolument encourager.

Pour débattre aujourd'hui de ces perspectives, je suis très heureux de la présence de nos intervenants, et je cède la parole en premier lieu à Mme Pénicaud.

**Mme Muriel Pénicaud, directrice de Business France.** - Je suis ravie de me trouver devant vous aujourd'hui, car je pense que le fait de pouvoir dialoguer sur ces sujets est extrêmement important, à un moment où chacun est conscient des atouts mais aussi des enjeux de l'exportation, qui exigent une mobilisation de tout le monde.

On m'a demandé de dire un mot des forces et des faiblesses du dispositif actuel, et notamment de Business France. Un mot tout d'abord sur Business France. Si je puis me permettre, vous avez eu une bonne idée de voter pour la fusion d'Ubifrance et de l'AFII. On peut vérifier tous les jours que c'était une bonne idée.

Nous avons fusionné il y a dix-huit mois, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, pour former un EPIC hybride public et privé, qui a pour mission d'aider à l'internationalisation de l'économie française, ou plus exactement de capturer la croissance internationale au bénéfice de la France, de ses entreprises, de ses territoires et de son emploi sous forme, tout d'abord, de l'aide à l'exportation, principalement des PME et des ETI, en second lieu de la prospection et de l'accueil d'investissements étrangers, et enfin de la promotion de l'image économique de la France.

L'année dernière, en matière d'exportation comme d'investissements, Business France a eu des résultats qualitatifs et quantitatifs supérieurs aux résultats cumulés des deux agences précédentes. Cela peut donc fonctionner ! On a accompagné près de dix mille entreprises à l'exportation : 70 % ont noué des contacts commerciaux qu'ils n'avaient pas, et 50 % ont signé des contrats dans les six mois suivant notre intervention. On était à 40 % l'année d'avant. Je pense que l'on est donc dans une phase essentiellement qualitative.

Nous accompagnons plus de sept cents de ces entreprises de façon très renforcée, en partenariat avec Bpifrance et Coface, en faisant du *coaching* intensif pour des PME ou des ETI qui ont des potentiels de croissance très importants.

On a aussi augmenté le dispositif de volontariat international en entreprise (VIE), qui est un véritable bijou qu'il faut conserver, avec neuf mille six cent VIE en poste. 97 % trouvent un emploi ensuite. 70 % des PME qui recourent à un VIE commercial nouent des contacts avec les courants d'affaires.

C'est un dispositif gagnant qui aide les entreprises à exporter, mais qui apporte également son soutien aux jeunes. L'Association pour l'emploi des cadres (APEC) a récemment mené une étude montrant qu'un tiers des cadres internationaux des groupes français à travers le monde sont issus du VIE, de la Coopération du service national à l'étranger (CSNE), des Volontaires du service national (VSN), etc. Il s'agit d'un dispositif très précieux.

Pour ce qui est de l'investissement, nous avons prospecté et détecté l'année dernière environ mille trois cents projets, en composition avec d'autres pays, dont cinq cent vingt-deux, soit dix-neuf par semaine, ont abouti en France, dans un partenariat très fort avec les collectivités territoriales, notamment les régions et leurs agences.

---

Ceci représente plus de la moitié du bilan de la France en termes d'investissements étrangers. On a compté neuf cent soixante-deux investissements, plus cinq cent vingt-deux grâce à l'action de Business France et de ses partenaires régionaux. Cela a représenté trente-trois mille emplois nets en plus. On ne sauve pas le pays du chômage, mais on contribue à sauver une ville chaque année. C'est ainsi que se motivent les équipes.

On a aussi lancé la campagne Créative France, orchestré la campagne *French tech* à l'internationale et doté tout le monde de chiffres clés - vous en verrez quelqu'un sur nos brochures - ambassadeurs, Business France, chambres de commerce, ou conseillers du commerce extérieur.

Il s'agit avant tout d'une entreprise de capital humain. Il y a mille cinq cents collaborateurs dans soixante-douze pays. Nous avons ainsi ouvert un bureau en Iran en septembre, qui croule sous les demandes des entreprises, et qui est extrêmement actif. S'agissant des personnels : 80 % des gens viennent du privé, 20 % du secteur public. Cette hybridation est absolument nécessaire. Nous comptons une soixantaine de nationalités, ce qui est rare pour une agence nationale publique, et qui fait partie de notre valeur, puisqu'on parle le langage du *business*, de la culture et des affaires dans les différents pays. Voilà où nous en sommes un an et demi après la fusion.

L'une de nos forces principales repose sur la couverture géographique ciblée. On ne peut être dans tous les pays, mais on essaye d'être dans ceux où se trouve le potentiel à l'exportation et à l'investissement le plus important.

Nous avons également une forte dimension sectorielle. Le langage de l'aéronautique n'est pas celui de l'agroalimentaire. Des équipes spécialisées permettent le « B2B » dans chaque pays [le Business to business - B2B- est le nom donné à l'ensemble des architectures techniques et logicielles informatiques permettant de mettre en relation des entreprises, dans un cadre de relations clients/fournisseurs]. On met en effet en relation des exportateurs, des investisseurs, des importateurs, des distributeurs. Il faut pour cela parler le langage sectoriel.

Une des raisons de la fusion, ce sont les liens entre les différentes activités. Peu de gens savent qu'un tiers de l'exportation française et 29 % de la Recherche et Développement (R et D) sont réalisés par les filiales françaises des groupes étrangers.

On a souvent une image de prédateurs des groupes étrangers : pour l'essentiel, et mis à part quelques cas d'école, la plupart irriguent le tissu économique de l'exportation et de la R et D. Du fait de la fusion, lorsque nous allons voir un investisseur, nous lui conseillons de venir s'établir en France pour son marché, ses infrastructures, ses talents, sa productivité, mais aussi pour son *hub*, c'est-à-dire sa plate-forme de correspondances, afin

d'exporter vers l'Europe et l'Afrique. On lui propose immédiatement un Volontariat international en entreprise (VIE) ou un autre accompagnement. Ce discours passe bien et on leur présente immédiatement la façon dont nous allons pouvoir les accompagner. Cela a beaucoup de poids, car on amène ainsi peu à peu l'idée que l'on constitue un *hub* essentiel.

Le deuxième point fort réside dans notre stratégie partenariale. J'ai évoqué Bpifrance, Coface, avec laquelle nous avons un partenariat stratégique très important. Le fait que le banquier, l'assureur et le conseiller de marché unissent leurs efforts est beaucoup plus efficace que si l'on agit en ordre dispersé. Ce n'est évidemment pas un partenariat exclusif, mais c'est très efficace.

Dans le cadre de la diplomatie économique, on a vu la mobilisation des ambassadeurs, tous les ambassadeurs et les services économiques, et les consuls, dans les villes où le consulat a un rôle économique, sont mobilisés sur ces sujets. C'est important pour valoriser les opérations à l'exportation mais aussi pour ouvrir les portes au niveau le plus élevé. C'est un métier de faire venir un investisseur et de l'accompagner. C'est nous qui le faisons, mais quand l'ambassadeur a les contacts, il emmène dans sa valise la personne de Business France, et c'est très efficace.

On a également noué des partenariats systématiques. En effet, 80 % des opérations collectives à l'exportation dans le monde sont organisées par Business France, soit cinq cents par an. Nous mettons en place des opérations sectorielles ainsi l'économie liée au vieillissement de la population au Japon ou à l'électronique en Corée. Il est de notre responsabilité, en tant qu'opérateur de référence, d'assurer les partenariats.

Nous avons un partenariat avec Atout France, l'Agence française de développement (AFD), le MEDEF, la CGPME, nous débutons mais un premier partenariat s'est mis en place, avec Expertise France, et avec des ministères comme celui de l'agriculture, avec lequel on vient de signer un accord dans le cadre du transfert de la partie publique des actions de la Sopexa, qui sera réalisé au 1<sup>er</sup> juillet chez Business France. Cela fait quinze ans que beaucoup appelaient ceci de leurs vœux : cela se passe bien, dans les meilleures conditions possibles.

Je voudrais faire un focus sur les chambres de commerce et d'industrie. C'est le thème du parcours à l'export. Nous avons d'ailleurs signé, sous la houlette de Mathias Fekl, le 11 mars 2015, un accord entre les chambres de commerce françaises, qui sont des organismes administratifs, et le groupement des chambres de commerce à l'étranger, de droit privé, pour éviter les trous et les doublons et rendre les choses plus lisibles pour les PME. Il fallait construire un parcours à l'export pour rendre cela cohérent.

Le principe est que les chambres de commerce, en France, ont la proximité voulue pour rendre visite aux entreprises, les sensibiliser à l'exportation, les préparer, les évaluer. Nous avons quant à nous une grande



---

puissance de feu pour leur permettre de rencontrer des distributeurs et des importateurs dans soixante-douze pays. Et ensuite, les chambres de commerce à l'étranger, et d'autres acteurs privés, comme les Opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI), avec lesquelles on discute en ce moment, peuvent les aider à s'implanter, à faire partie du club d'affaires.

C'est sur cette base que nous avons signé quarante-trois conventions à l'étranger, sachant que nous sommes conjointement présents, avec les chambres de commerce françaises à l'étranger, dans une cinquantaine de pays. Sept autres pays font actuellement l'objet d'une discussion.

Certains partenariats sont plus actifs que d'autres. Tous ne sont pas de même nature, mais cela fonctionne très bien. En France, nous avons passé un accord avec les chambres de commerce pour faire fonctionner l'écosystème mieux encore. Au-delà des dix mille entreprises que nous accompagnons déjà, les chambres de commerce doivent nous amener trois mille entreprises supplémentaires chaque année. On en est à six cents cette année, ce n'est pas rapide, mais au moins on essaie en ensemble d'améliorer le système.

Nous développons aussi des partenariats privés avec Crédit agricole, Hermès, etc., qui jouent un rôle dans l'écosystème. C'est la mobilisation des acteurs privés et publics qui compte dans ce domaine.

Quelles sont les faiblesses du dispositif ? J'en vois trois. En premier lieu, la France compte un tissu d'ETI et de grosses PME un peu faible. Nous ne disposons que de quatre mille ETI exportatrices, contre quatorze mille en Allemagne. Pour qu'une TPE exporte, il faut qu'elle innove et qu'elle ait les reins solides financièrement. En effet, si le retour sur investissement est remarquable, il nécessite néanmoins deux ou trois ans.

C'est une faiblesse structurelle. C'est aussi pour cela que l'on mobilise autour de la meilleure façon de faire grandir plus vite à l'exportation les PME et les ETI qui en ont vraiment le potentiel, c'est-à-dire les entreprises qui au lieu de faire 20, 25 % de leur chiffre d'affaires à l'export, vont faire tout de suite 80 % sans diminuer leur part sur le marché français.

S'agissant du deuxième point faible, j'ai dit tout le bien que je pense de l'écosystème. Toutefois, pour être honnête, c'est un effort de tous les instants de converger tous vers le même objectif, l'exportation comptant beaucoup d'acteurs. Parfois tout se passe bien, parfois, c'est un combat. Je copréside actuellement, avec le préfet de l'Ile-de-France, Jean-François Carencu, et Mme Valérie Pécresse, Présidente de la région Ile-de-France, un comité francilien sur le Grand Paris. Tout le monde est autour de la table. On tâche d'avoir une communication internationale commune et unique pour demeurer lisibles et efficaces. On y arrive, mais c'est une des difficultés du système.

Enfin, un point très rapide sur l'aspect financier me semble nécessaire. Nous avons une préoccupation, qui n'est pas propre à Business France mais qui borne notre efficacité collective, notamment pour les PME. La subvention d'État de Business France est passée, en cinq ans, de 127 millions d'euros à 100,7 millions d'euros. Pour l'actuelle loi de finances, nous atteignons 9 % de baisse par rapport à l'année précédente. Près de 50 % de notre budget est payé par les entreprises, qui paient les prestations que nous offrons. Au début, cela a fait faire des progrès fantastiques. C'est pourquoi on a des résultats que n'ont pas tous nos homologues européens - mais je me permets de vous alerter sur le fait que nous commençons à entrer dans une zone où il va falloir soit traiter un nombre de PME très restreint qui ont un potentiel immédiat, soit augmenter beaucoup les prix de nos prestations, ce qui finit par être contre-productif.

A titre de comparaison, sachez que le budget de notre homologue britannique est de 473 millions d'euros par an, dont 96 % de subventions de l'État. L'Italie touche 180 millions d'euros, dont 89 % de subventions, et la Norvège 322 millions d'euros. Nous sommes le « Petit Poucet de l'investissement », alors que les autres augmentent leurs investissements, tout le monde étant conscient qu'il faut aller chercher la croissance où elle est. Demandez-nous plus d'efficacité, mais ne cassons pas ce qu'on est en train de construire ! Je suis un peu véhémence, car le sujet m'inquiète.

Dernier point. Il réside dans la dimension territoriale, Ubifrance travaillait avec vingt régions sur vingt-deux, certaines s'investissant plutôt pour aider les PME sur le VIE, d'autres dans les aides à l'exportation. Pour ce qui est de l'investissement étranger, nous jouons nous-mêmes le rôle de prospecteurs à l'étranger avant de travailler avec les régions.

L'année dernière, nous avons signé une convention avec l'Association des régions de France (ARF) avant la réforme territoriale. Nous sommes en train de négocier son actualisation, pour travailler à la fois sur l'exportation, l'investissement étranger et sur la promotion des territoires. Le débat se déroule bien, et nous sommes en train de discuter région par région sur un sujet qui est plus de votre ressort que du nôtre, celui de la montée des intercommunalités et des métropoles, sur ce sujet, qui constituent des acteurs importants. Il nous faut donc trouver la bonne manière d'organiser la continuité territoriale, afin d'être efficaces ensemble. Il faut que nous ayons une seule casquette France, qui respecte les territorialités, pour que nous sommes audibles et efficaces à l'étranger.

Enfin, une de nos conventions avec le ministère de l'outre-mer, destinée à apporter un plus à l'exportation aux entreprises ultramarines, fonctionne très bien.

**M. Jean-Paul Émorine.** - Je présidais la commission des affaires économiques au moment de la réforme des chambres de commerce. Cela n'a

---

pas été simple. Aujourd'hui, les nouvelles régions et les nouvelles chambres de commerce vont être au moins sur le même périmètre. C'est important.

La parole est à M. Christophe Viprey, directeur des garanties publiques de COFACE. Pouvez-vous nous parler du rapprochement de BPI avec COFACE ?

Par ailleurs, comment le plan Juncker peut-il s'intégrer dans l'élargissement des produits financiers destinés aux PME ?

**M. Christophe Viprey, directeur des garanties publiques de Coface.** - Je vais très rapidement rappeler le rôle de la Coface. On parle ici de garanties publiques, segment public de Coface. Coface a par ailleurs développé une activité privée comme assureur crédit court terme. Le rapprochement avec des Bpifrance ne concerne que le segment public.

Le segment que je dirige est plus connu pour les grands contrats. Ce segment public de Coface est la mission qui lui a été assignée depuis 1946. COFACE est une vieille dame qui accompagne les contrats civils et militaires, parfois pour de très grands montants.

Parlons maintenant, plus précisément des PME et des ETI. Les produits se sont adaptés dès les années 1950. L'un de nos produits majeurs, qui fait appel aux subventions, l'assurance prospection, est distribué à près de quatorze mille PME. Cela fait donc longtemps que COFACE s'est orientée vers les PME. La gamme s'est étoffée avec d'autres produits, dont je veux expliquer davantage la philosophie que le fonctionnement.

Pourquoi a-t-on besoin d'assurances pour l'exportation ? L'exportation, c'est un développement, une croissance. Comme toutes les croissances, elle doit être financée. La croissance nationale doit l'être aussi. Si l'exportation nécessite des produits particuliers, c'est parce qu'elle présente des risques particuliers. Ces risques ne sont pas tous extraordinaires. Les risques politiques d'un bouleversement à l'étranger sont par exemple extraordinaires, mais on le couvre évidemment. C'est le plus connu.

D'autres risques sont plus classiques : trouver des clients à l'étranger, prospecter, revient plus cher que de trouver des clients chez soi. La philosophie de l'assurance prospection consiste à accompagner les entreprises dans la recherche de clients étrangers, car on sait que cela coûte plus cher que de trouver des clients sur le territoire national.

Le risque de change est également particulier. COFACE Garanties publiques a donc développé une couverture de change plus pratique et moins coûteuse que celle que peuvent offrir les banques, de façon à apporter une solution à des PME qui n'ont pas toujours les moyens de s'adresser aux banques pour couvrir des achats de devises à terme, produits complexes réservés aux grandes entreprises.

Troisième aspect : à l'étranger, lorsqu'on perçoit des acomptes, les clients désirent presque toujours des cautions en échange. C'est une question

d'équilibre : ils veulent pouvoir récupérer leurs acomptes, à première demande, s'ils estiment que la prestation n'est pas bien remplie. Si une grande entreprise peut très facilement trouver une banque pour émettre ces cautions, ce n'est pas le cas pour les PME, qui ont un besoin particulier en termes d'assurance, besoin auquel on répond par une assurance dite de « caution préfinancement », qui concerne environ un millier de PME en France.

Le rapprochement avec Bpifrance est destiné à pallier les faiblesses du système, à qui il manquait un peu de lisibilité. Nous sommes beaucoup à intervenir. Se rapprocher, regrouper les interfaces rend évidemment le système plus visible, et c'est ce que l'on recherche.

La création de Bpifrance, à la fin de 2012, a créé cette opportunité. Dès le départ, la question d'y inclure les garanties publiques de COFACE s'est posée, même lors de la mission de préfiguration. Cela a pris un peu de temps mais va se faire au 31 décembre 2016, date limite inscrite dans la loi.

Le premier objectif consiste donc à unifier les guichets et à assurer une meilleure lisibilité. C'est un enjeu plus fort pour les PME que pour les grandes entreprises, qui sont dotées de services de financement à l'exportation, dotés de dizaines de personnes, qui sont nos interlocuteurs grands comptes. Dans le PME, nos partenaires sont souvent les dirigeants, parfois les directeurs financiers, mais pas plus. Ces dirigeants d'entreprises n'ont donc aucun temps à perdre dans le décryptage du système français d'appui public aux exportations.

Le second intérêt que l'on recherche - et qui constituait l'une de nos faiblesses - est la possibilité de disposer d'un réseau, d'une présence, d'une irrigation sur le territoire national. Bpifrance bénéficie de cette irrigation, de cette présence sur le territoire, qui est reconnue chaque fois que la banque publique vient présenter son activité. Il y a unanimité pour reconnaître que c'est une véritable force pour le développement des entreprises. Ce sera également le cas pour le développement international des entreprises. Je ne le considère pas comme un développement particulier - sauf à exprimer le besoin de couvrir des risques spécifiques.

La troisième force que l'on recherche dans ce rapprochement, c'est la réactivité. Nous avons été construits sur des schémas de grands contrats, notamment militaires, à négociations longues, à financements complexes, dont le déroulement en quelques semaines ne pose pas de problème particulier, notre culture était probablement, même si cela a changé, encore un peu empreinte de ces *process* longs.

Bpifrance a été construite bien plus récemment, sur un schéma totalement différent, de réactivité extrême et de réponses très rapides. Si nos *process* sont complexes, c'est aussi parce qu'ils sont sous tutelle de l'administration qui, elle-même, à travers une commission interministérielle des garanties, préfère les contrôler de très près plutôt que laisser beaucoup

---

de marges de manœuvre à l'opérateur public pour intervenir. Je compte aussi beaucoup sur la force de Bpifrance en termes de réactivité et de réduction des délais d'intervention pour obtenir cette marge de manœuvre vis-à-vis des PME.

Il ne s'agit pas de traiter en trois jours ou en quatre jours les grands contrats militaires, mais de traiter en trois jours ou en quatre jours les demandes des PME pour avoir une assurance prospection qui, elle aussi, même pour des montants extrêmement faibles, est parfois soumise à la commission interministérielle des garanties et pêche par son absence de réactivité.

Enfin, s'agissant de la commercialisation, le réseau commercial de Bpifrance est connu pour sa force, sa vigueur, son dynamisme. Quand les PME n'ont pas les équipes pour aller chercher les soutiens, ce sont les soutiens qui doivent aller aux PME. On va utiliser le réseau commercial de Bpifrance pour le proposer, là où la culture dominante de COFACE Garanties publiques était plutôt de considérer que le produit public constituant une aide pour les entreprises, c'était à elles de venir le chercher.

Voilà la philosophie de ce rapprochement, auquel je crois beaucoup. Ce n'est pas fait, mais cela fait suffisamment de temps que l'on en discute pour que le dialogue constructif avec Nicolas Dufourcq et ses équipes soit très avancé. On est d'accord sur le plan stratégique, d'accord sur les objectifs de réactivité, de présence commerciale et d'unification des interlocuteurs et des guichets. Ce sont ces objectifs que l'on va décliner.

Cela signifie-t-il que l'on va créer des produits ? *A priori*, non. Il s'agit plus de segments plus automatiques et plus rapides en décision dans chacun des produits existants. On va le faire pour l'assurance-crédit afin de couvrir le risque de non-paiement des acheteurs étrangers. Pour une PME, on le fera en quelques jours, là où on le fait en quelques semaines pour les grands contrats.

Il en va de même pour les garanties de caution à destination des PME. On envisage la création d'un produit plus automatique, assorti d'une sorte de « labellisation de l'entreprise » qui peut en bénéficier, après avoir vérifié qu'elle produit en France. En effet, étant donné le risque pris par l'État, ces produits ont vocation à soutenir des emplois en France, et non dans des pays étrangers. On peut le vérifier et considérer l'entreprise comme éligible à nos garanties, sans le lui demander à nouveau à chaque fois qu'elle nous sollicite pour la soutenir dans un nouveau projet.

Il s'agit plus d'améliorations de produits à destination des PME que d'une révolution dans les produits, dont on estime que la gamme couvre les besoins financiers à l'exportation.

**M. Jean-Paul Émorine.** - Je vous remercie. La parole est maintenant à M. Alban Maggiar, représentant les PME, qui va nous parler du diagnostic, nous présenter ses critiques et nous faire des propositions.

**M. Alban Maggiar, en charge des affaires européennes de la commission internationale de la CGPME.** - Je suis très heureux d'être ici aujourd'hui et de répondre à votre aimable invitation.

La CGPME est une fédération de PME qui a vocation à promouvoir les intérêts des PME et à en valoriser le potentiel ainsi que les spécificités. Nous sommes très satisfaits du débat qui a lieu. On peut d'ailleurs le prolonger ensuite par des tête-à-tête et des conversations bilatérales.

L'une des caractéristiques de notre fédération est de s'inscrire résolument dans la culture du dialogue et de la concertation. Nous savons bien évidemment dire non, mais nous ne sommes pas, comme d'autres, uniquement dans la revendication.

Vous le savez tous, ce qui fait la richesse des PME - on n'insiste jamais assez sur ce point - c'est leur diversité, mais cette diversité explique également que le traitement de leurs problèmes soit aussi complexe, notamment à l'exportation.

Avec les précédents intervenants, nous avons été sensibles à la dynamique qui a été créée. C'est un mouvement dans lequel s'inscrit l'intérêt de la France, de ses salariés et des créations d'emploi.

Ce qui a été fait, comme le forum qui a eu lieu il y a peu, doit aboutir en principe à la création d'un portail unique comportant un certain nombre d'idées. Pourrait-on aller jusqu'à un guichet douanier unique ? Sera-t-il mis en relation avec les portails qui existent dans les autres pays européens ? Y aura-t-il des points de passage ? Ce serait intéressant.

C'est certes une bonne chose mais, comme vous l'avez souligné, le temps des PME n'est pas nécessairement celui de l'administration ni celui des grandes entreprises. Il faut donc beaucoup de réactivité - et j'ai été heureux de vous entendre utiliser ce terme.

Certains points sont cependant à améliorer. Nous en avons détecté quelques-uns qui pourraient l'être par le réseau consulaire et par le biais des institutions. Il existe des outils sur lesquels on pourrait travailler, et il nous paraît important de voir comment combiner les actions entre la France et l'Europe.

Pour ce qui est du réseau consulaire, le prédiagnostic est très important pour aider les entreprises. L'accompagnement personnalisé des PME est également un complément indispensable. Comme vous l'avez laissé entendre, tout dépend du facteur humain et des personnes avec lesquelles on se retrouve en relation.

Il serait bon aussi que les réseaux consulaires nous aident à détecter davantage les opportunités d'affaires, afin que l'on anticipe ce qui va se passer en n'ayant pas seulement des notes d'analyse qui ont tendance à s'inscrire dans quelque chose qui s'est déjà passé. Il conviendrait de disposer de quelque chose à mi-chemin entre étude économique et intelligence

---

économique. Il faut reconnaître que l'état d'esprit s'est substantiellement modifié.

Pour ce qui est des institutions, il faudrait proposer aux PME une sorte de modèle de parcours à l'exportation. Faudrait-il l'intégrer dans le portail ou dans des documents de votre ressort ? C'est à voir.

Il faut également - et vous l'avez dit - offrir une meilleure lisibilité des acteurs publics. Les fusions sont une bonne chose, mais à quoi servent-elles et quel sera leur apport ? Il ne faut pas se focaliser uniquement sur l'exportation, mais appréhender cela dans une démarche plus globale comprenant exportations, implantations et importations.

Il faut aussi - cela met du baume au cœur des prétendants à l'exportation - valoriser les succès et donner quelques-unes des recettes qui ont été utilisées.

Il serait également bon de relancer les pactes « PME international ». La France et les grandes entreprises françaises n'ont en effet peut-être pas le même souci du drapeau tricolore que d'autres pays, où les grosses sociétés emmènent avec elles de petites sociétés qui ne sont pas nécessairement leur sous-traitant, mais dont la renommée bénéficie à la région dans laquelle se trouve l'entreprise et au pays de manière générale.

Par ailleurs, le besoin de « chasser en meute » est toujours présent, c'est le développement de ce que l'on appelle « l'économie collaborative », mais cela suppose aussi des règles du jeu. Il faut un responsable de projet et savoir ce sur quoi va porter cette collaboration. S'agira-t-il uniquement d'informations commerciales, d'actions marketing, d'actions commerciales ? On pourrait essayer de mettre peu à peu quelque chose au point, en tirant profit des expériences, heureuses ou malheureuses.

Il existe un autre problème pour les PME, celui de l'accès aux marchés publics. Il faut que les PME puissent avoir l'information en temps utile, mais peut-être aussi que les institutions, les réseaux consulaires ou les structures qui viennent d'être regroupées puissent porter une appréciation sur l'intérêt de tel ou tel marché public. Dans certains pays de l'Union européenne, on a singulièrement abaissé les conditions de solvabilité qui sont exigées des PME. Il ne sert en effet à rien de demander à une PME d'avoir un capital social correspondant à son année de chiffre d'affaires.

Il existe des outils sur lesquels on pourrait apporter des améliorations, notamment les salons internationaux. En France, 25 % des visiteurs de ces salons sont étrangers. Aider les PME à y être présentes leur permettrait plus de facilités, d'efficacité et de simplicité dans les contacts avec les visiteurs étrangers.

Il faut peut-être aussi envisager une meilleure planification des salons sectoriels : on assiste en effet parfois à une certaine redondance des

programmations. Ce n'est jamais facile, mais peut-être pourrait-on trouver des systèmes qui économiseraient de l'argent.

On constate un appui affirmé à l'innovation technologique et à l'internationalisation des *starts-up*. Ce domaine, tout comme l'économie numérique, fonctionne très bien et tant mieux. Les entreprises de ce secteur sont très présentes au *Consumer electronic show*, mais il ne faut pas se focaliser sur les PME innovantes ou à fort potentiel, ou sur les ETI, mais également considérer les PME traditionnelles, qui sont capables d'exporter avec des produits ayant fait leur preuve. Il ne faut pas non plus oublier les primo-exportateurs. Comme l'a dit quelqu'un : la première fois, cela surprend. Ensuite, on s'habitue ! Il est donc important de bien cibler les marchés, et de sensibiliser ensuite les entreprises françaises, quelle que soit leur taille, à la façon de répondre à ces besoins.

L'amélioration des visas pourrait faciliter la vie et l'exportation des PME dans les deux sens. Il est parfois difficile d'obtenir des visas de très lointains clients.

Par ailleurs, je suis d'origine étrangère et je suis très attaché au développement de la dimension économique de la francophonie et à la francophonie en général : celle-ci doit constituer un support pour notre exportation, alors qu'elle a tendance à être sous-employée.

**M. Jean-Pierre Raffarin, président.** - Vous avez raison !

**M. Alban Maggiar.** - Merci Monsieur le Président. En dernier lieu, il faut toujours penser à la communication. Nous vivons dans un monde de surcommunication et de surinformation. C'est pourquoi il faudrait trouver une information régulière, dynamique, simple et renouvelée, sans toujours bouleverser les chefs d'entreprises auxquels cette communication est destinée.

Je crois aussi qu'il serait bon de parler de la création d'un environnement favorable aux affaires. Je pense que vous êtes au courant de certaines pistes proposées par le conseil des affaires étrangères, en janvier 2015, en matière de diplomatie économique. Cela concernait trois points. La première concerne la formation des personnels. Il serait intéressant de former et de sensibiliser davantage les diplomates à des sujets pouvant aller de la microéconomie à l'économie d'entreprise. Il serait bon également de songer à placer un diplomate en début de carrière dans une PME qui a déjà un peu l'expérience de l'exportation.

Enfin, on a parlé des VIE : il conviendrait de faciliter leur recrutement et leur financement, y compris en France, et pas nécessairement à l'exportation. C'est un débat qui ne sera pas facile à mener jusqu'à son terme.

Je tiens à attirer votre attention sur les normes : les normes, ce sont les règles du jeu. Or, on s'aperçoit qu'il existe un impérialisme normatif qui



est tout sauf français. Je fais moi-même partie de « *Small business standards* » et j'ai tenu à y être, car je pense que c'est là où se définissent des choses. L'Institut allemand de normalisation (DIN) est extrêmement actif. Il place ses gens partout. Les Allemands ont tout à fait raison de le faire mais si les normes allemandes deviennent la norme européenne, nos PME devront dépenser de l'argent et perdre du temps pour se mettre au niveau demandé, qui sera totalement différent de celui que nous avons.

Je l'évoquais au début, il faut essayer d'inscrire la diplomatie économique française dans le cadre plus large de la diplomatie économique européenne. Je pense qu'il y a une complémentarité de moyens et d'actions à y trouver. Essayons de ne pas sous-estimer cela.

Au total, la volonté politique existe : elle est clairement exprimée. L'environnement est positif et un accompagnement se met en place. On pourrait, Madame Pénicaut, pratiquer une sorte de pollinisation croisée. L'état d'esprit est bon dans le réseau consulaire. Il y a désormais un réflexe économique.

Un point m'est cher, celui des influences et de l'image, comme la francophonie, l'élégance de la France. On a vu que les PME arrivent à exporter aussi bien des casseroles que de produits cosmétiques, mais je tiens à attirer votre attention sur le fait que la première image de la France qu'ont les visiteurs étrangers, qu'ils viennent de Roissy ou d'Orly, ce sont les bordures d'autoroute, qui sont d'une saleté repoussante ! Cette image, qui est la première que vont avoir les visiteurs étrangers, est assez terrible.

Comme le disent les Italiens, en l'attribuant aux Français : « Le diable se cache dans les détails », surtout quand ce détail vous saute aux yeux !

**M. Jean-Paul Émorine.** - La parole est à M. Gautier Mignot, directeur général à la direction générale de la mondialisation. Quel regard l'État porte-t-il sur l'action qui est menée ? Pouvez-vous nous dire un mot sur l'expérience des ambassadeurs dans les régions ?

**M. Gautier Mignot, directeur général adjoint de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international au ministère des affaires étrangères et du développement international.** - Vous le savez, le ministère des affaires étrangères et du développement international s'est beaucoup mobilisé depuis plusieurs années en matière de diplomatie économique, du fait des nouvelles responsabilités qui lui ont été confiées en 2013, en particulier s'agissant du commerce extérieur et de la promotion du tourisme. Il convenait de renforcer la promotion du commerce extérieur et l'attractivité du territoire français pour les investisseurs étrangers, en déclinant l'amélioration de la visibilité et de l'image de l'offre française pour fédérer les différents acteurs de l'accompagnement de nos entreprises à l'exportation et défendre nos intérêts commerciaux et économiques, y compris concernant la question importante des normes.

L'objectif ultime de toute cette action, qu'il ne faut pas perdre de vue, est de défendre l'emploi dans notre pays.

Quelques mots sur la mobilisation du ministère et de son réseau. En étroite coordination avec la direction générale du Trésor et notre opérateur Business France, la direction des entreprises, de l'économie internationale et de la promotion du tourisme compte près d'une centaine d'agents relevant de la direction générale de la mondialisation. Nous croyons en effet fortement aux synergies entre notre diplomatie économique, notre diplomatie culturelle et notre diplomatie du développement.

Les autres services du ministère sont également mobilisés : il y a maintenant dans chaque direction géographique un directeur adjoint spécifiquement en charge des questions de diplomatie économique. Un secrétaire général adjoint du ministère assure la coordination de l'ensemble.

On constate depuis plusieurs années dans le réseau une très forte mobilisation de l'ensemble des agents et des services sur ces objectifs de diplomatie économique, afin que celle-ci ne soit pas seulement l'affaire des ambassades ou des bureaux de Business France, mais que l'on pense collectivement à l'économie et que l'on favorise les synergies transversales. Aujourd'hui, nos ambassadeurs consacrent 40 % de leur temps à la diplomatie économique.

De façon générale, nous essayons de leur insuffler le réflexe économique. Lors des réunions d'instruction, l'accent est mis sur la feuille de route économique qui est la leur. Pour que ce réflexe s'établisse dans la durée, et pour faire écho à ce que disait M. Maggiar, les concours d'accès au ministère comportent cette année une épreuve d'économie, de manière que les jeunes qui poussent la porte du Quai d'Orsay sachent qu'on attend d'eux un engagement en ce sens. En matière de formation continue, nous prévoyons à présent des modules de diplomatie économique à l'Institut diplomatique et consulaire.

Une initiative importante va être reconduite cette année. Il s'agit du *speed dating* inauguré l'an dernier lors de la semaine des ambassadeurs, qui avait permis à quatre cent trente entreprises de rencontrer nos cent soixante-dix ambassadeurs. L'opération va être reconduite cette année. Nous en avons en effet tiré un bilan très positif, ces rencontres s'étant ensuite poursuivies par un accompagnement spécifique de certaines des entreprises rencontrées, parmi lesquelles figuraient beaucoup de PME et d'ETI.

Je vais passer rapidement sur le pilotage des outils, les autres orateurs en ont déjà beaucoup parlé. Je veux simplement rappeler la mise en place de conseils économiques au sein de chaque ambassade, qui permettent de fédérer autour des ambassadeurs l'ensemble des acteurs français publics et privés, ainsi que du portail France-International.fr, lancé en février, qui doit conférer plus de lisibilité et servir de porte d'entrée unique aux entreprises pour mieux les orienter vers les différents acteurs.

---

Faire de la diplomatie économique, c'est encourager les initiatives, faire en sorte que les entreprises s'internationalisent davantage. Les territoires sont évidemment au cœur de notre action. Vous m'interrogez sur l'expérience des ambassadeurs en région. Elle a été menée dans quelques endroits. Certains ambassadeurs ont connu des fortunes diverses. Quelques-uns ont été particulièrement appréciés. L'un d'eux continue à collaborer avec une des régions. Dans d'autres cas, l'expérience a été moins concluante. Peut-être existait-il un problème de positionnement de ces ambassadeurs, qui étaient à Paris, au sein du ministère, et non en région, avec parfois un problème d'absence de moyens d'action.

Ce dispositif va être totalement revu et étendu. Des conseillers diplomatiques vont être placés auprès des préfets des treize grandes régions. Certains sont d'ores et déjà en place. D'autres sont en passe d'être nommés. D'ici la rentrée, l'ensemble de ce réseau devrait être opérationnel.

Leur objectif principal sera la diplomatie économique. Ce ne sera pas le seul, mais leur priorité sera de travailler à l'intérieur des services de l'État, avec les régions, mais aussi avec les métropoles et l'ensemble des collectivités.

J'ajoute que nous allons organiser, lors de la prochaine semaine des ambassadeurs, une séquence consacrée à la diplomatie et aux territoires qui durera toute une journée, pour mettre en exergue la question des nouvelles compétences des régions et des métropoles et la façon dont le réseau diplomatique peut travailler avec ces collectivités.

S'agissant de l'encouragement des PME et des ETI à l'exportation, le deuxième forum des PME s'est tenu il y a quelques jours, on l'a dit. La première édition avait eu lieu l'an dernier et avait été déclinée en région. Des forums régionaux sont encore prévus ces prochaines semaines.

Nous avons, cette année, insisté sur le thème de l'e-exportation et du numérique, ainsi que sur celui des méthodes solidaires d'exportation : chasse en équipe, portage des PME par de grands groupes, partage de ressources entre PME, comme par exemple le VIE -près de la moitié des VIE bénéficie aujourd'hui à des PME- de manière que plusieurs entreprises puissent s'associer pour explorer une même zone d'intérêt ou un marché porteur.

Le nombre d'entreprises exportatrices augmente. Nous avons atteint le nombre de cent vingt-cinq mille l'an dernier, contre cent dix-sept mille l'année précédente, dont quatre mille PME exportatrices de plus.

Quel résultat pour tout cela ? Nous nous sommes dotés d'un certain nombre d'indicateurs depuis trois ans dans les cent vingt postes les plus importants, afin de pouvoir mesurer les résultats et la mobilisation de notre réseau. C'est ainsi que nous avons pu mesurer que les ambassadeurs consacrent 40 % de leur temps à la diplomatie économique.

Pas moins de quinze mille cinq cent rendez-vous avec des entreprises ont été comptabilisés l'an dernier. Sept cent vingt-sept changements favorables aux intérêts français en termes de réglementations ou d'autorisations ont été obtenus par les postes. L'implication des postes a contribué à la conclusion de deux cent vingt-cinq contrats de plus de 10 millions d'euros, *a minima* à 2,25 milliards d'euros. On met de côté les giga-contracts ou les petits contrats inférieurs à 10 millions d'euros. Ce chiffre est en progression par rapport à 2014, époque à laquelle il était légèrement inférieur à 2 milliards d'euros.

La mobilisation de nos postes a été importante en termes d'attractivité. Ils ont rencontré plus de quatre mille quatre cents investisseurs étrangers. Là aussi, par rapport à 2014, on constate une augmentation de près de 20 % du nombre des investisseurs rencontrés, ainsi que des interventions publiques menées par nos postes et des visites d'investisseurs en France. C'est une évolution qui reflète en grande partie l'initiative menée lors du mois de l'investissement, en octobre dernier, au cours de laquelle une cinquantaine d'ambassades ont réuni les principaux investisseurs de leur pays de résidence. Cela reflète aussi le lancement de la campagne de communication Créative France de Business France.

Un mot sur la répartition géographique de notre effort. Les actions d'attractivité se concentrent en Europe et en Asie. Les actions de promotion des exportations sont réparties pour deux tiers en Asie, dans l'Union européenne et dans la région Afrique du Nord-Moyen-Orient (ANMO). En termes de contrats signés ou de changements favorables aux intérêts français, on a des résultats plus équilibrés entre les différentes régions.

En conclusion, je crois qu'on a vécu une montée en puissance progressive de ce dispositif. Il a fallu fédérer l'ensemble des acteurs et articuler notre dispositif. Nous avons maintenant atteint un rythme de croisière. Il faut veiller à la question des moyens, comme l'a rappelé Muriel Pénicaud, mais il faut à présent récolter ce que nous avons semé, tout en gardant une approche modeste : ce ne sont pas les fonctionnaires qui font l'essentiel de la balance commerciale, mais avant tout les entreprises. Nous sommes à leur service. Le juge de paix de nos efforts, c'est la PME. Nous avons un certain nombre de retours positifs, mais nous entendons aussi des suggestions, voire des récriminations. Nous nous efforçons d'en tenir compte pour étudier les points que nous pourrions améliorer.

**M. Jean-Paul Émorine.** - La parole est aux commissaires.

**M. Jean-Marie Bockel.** - Cette table ronde constitue une très bonne initiative et offre une bonne photographie de toutes les évolutions que nous vivons depuis quelques décennies, qui se sont accélérées avec la priorité donnée à la diplomatie économique.

Ma question est celle d'un élu local, mais aussi d'un président d'agglomération qui a une compétence économique. On voit qu'on est en

plein bouleversement. Vous y avez fait allusion : l'État se réorganise, même au regard des grandes régions.

Nous recherchons aujourd'hui les bons outils, avec la compétence des agglomérations et des régions, mais les départements restent présents. Beaucoup d'initiatives ont été prises dans différentes régions. C'est parfois un peu compliqué et difficile d'y voir clair. On en a tout à fait conscience. En même temps, les moyens sont limités.

On a vraiment le sentiment que si l'on veut jouer aujourd'hui à fond la carte des PME, l'idée de « chasser en meute » doit être adaptée et surtout plus lisible. Je pense néanmoins que l'état d'esprit est présent du côté des PME, de la CGPME, mais aussi du MEDEF.

**M. Daniel Reiner.** - Je voudrais que notre commission se félicite de la tenue de ce genre de réunion sur le sujet de la diplomatie économique, qui fait suite à une réorientation de la diplomatie au ministère des affaires étrangères. Cela mérite d'être salué par les parlementaires. On le vérifie chaque fois dans nos déplacements quand on rencontre les ambassadeurs ou les consuls, et il est bon que l'on en fasse une synthèse ici même.

Lorsque Laurent Fabius est entré au ministère des affaires étrangères en 2012, il nous a surpris par l'orientation forte qu'il a voulu donner à la diplomatie économique. Il s'est même emparé d'un certain nombre de sujets auxquels Bercy était extrêmement attaché. Cela a créé quelques petites crispations. Au fond, nous étions un peu sceptiques mais, quatre ans après cette réorientation forte. Il y a une affirmation d'une volonté politique, la création d'outils, et cette évidence absolue que les ambassadeurs ont pris à leur compte la dimension économique alors qu'elle n'était pas la première de leurs préoccupations.

Je suis parlementaire depuis plus de vingt-cinq ans : on avait plutôt des diplomates attachés à l'aspect culturel. L'aspect économique n'était pas franchement leur sujet. Les entreprises nous disaient souvent qu'elles n'avaient pas le soutien des ambassades. Or, les ambassadeurs sont aujourd'hui des soutiens de l'activité économique dans le pays, et on commence à le mesurer. Je voudrais donc que l'on reconnaisse que l'on a fait un pas intéressant en matière de diplomatie économique, qui a des effets positifs et dont les résultats se mesurent.

Les PME constituent un souci. Je participe à des salons d'équipement de la défense un peu partout dans le monde : j'y vois des PME, emmenées dans les bagages des grands groupes. Je ne sais si c'est dans la nature des choses, s'il s'agit ou non de leurs sous-traitants, mais je sais que la charte préparée par la DGA sous l'égide du ministère de la défense, qui voulait inciter les grands groupes industriels à accompagner les PME, même à l'exportation - ce qui n'est pas toujours facile étant donné la taille des dites PME - donne des résultats probants. Ce sont eux qui nous le disent aujourd'hui.

Ce secteur obtient en ce moment des résultats exceptionnels à l'exportation, et il faut s'en féliciter, mais cette chaîne de sous-traitance extrêmement importante constitue l'occasion, pour les PME, de faire valoir leurs compétences sur place et d'ouvrir des pistes, comme elles nous le disent régulièrement. Cela signifie que l'on a choisi la bonne voie.

Chacun connaît des exemples d'un certain nombre de grands pays où l'on travaille bien. Le Quai d'Orsay doit conserver cette dimension économique. Il ne faudrait pas que, lors de changements futurs, on voit repartir le commerce extérieur, le tourisme, etc., toutes choses qui, dans notre pays, se font assez volontiers, ne serait-ce que pour ne pas faire ce qu'avait fait le prédécesseur !

**M. Robert del Picchia.** - Je vis depuis quarante-deux ans à l'étranger. Je suis sénateur des Français de l'étranger depuis dix-huit ans et j'habite en Autriche. Avant de devenir sénateur, j'étais journaliste et mon travail consistait à savoir ce qui se passait dans tous les pays d'Europe de l'Est.

Je suis ravi de l'initiative prise par Laurent Fabius. À la fin de la guerre des Balkans, je me trouvais à l'ambassade de France avec trois Français qui possédaient une petite entreprise dans cette zone et qui voulait exporter, tout était à reconstruire. L'ambassadeur de l'époque, dont je tairai le nom, estimait que ce n'était pas « le genre » du Quai d'Orsay d'aider les entreprises, allant jusqu'à parler de « commerçants ». Pendant ce temps, l'ambassade des États-Unis, qui se trouvait à côté de l'ambassade de France, recevait les entreprises américaines, que Mme Clinton avait accompagnées. Depuis, cela a beaucoup changé et les choses fonctionnent beaucoup mieux dans nos ambassades.

Je crois par ailleurs que tous les changements de nom -Ubifrance, Business France- ont amené beaucoup de confusions. Il faut maintenant arrêter d'en changer, car les gens comprennent de moins en moins.

Vous avez, Madame Pénicaud, parlé de sectorisation. Comment les choses se passent-elles ? Prenons l'exemple du cognac : son chiffre d'affaires à l'exportation dépasse le milliard, plus que celui des vins de Bordeaux. Dans ce secteur, vous avez des PME. Vous occupez-vous de ce genre d'entreprises, qui veulent exporter ou qui exportent déjà ?

Vous avez parlé de cent vingt-cinq mille entreprises qui travaillent à l'exportation. Les enregistrez-vous une fois pour toutes comme exportatrices ou les comptabilisez-vous régulièrement ?

S'agissant des chambres de commerce à l'étranger, une véritable coopération est nécessaire. Je sais que vous avez passé des contrats, mais je crois que les Français dont les entreprises sont installées à l'étranger peuvent beaucoup aider les PME qui veulent exporter et qui connaissent des problèmes de langue, de locaux, etc. C'est pourquoi il ne faut pas se fâcher

---

avec elles et éviter les dissensions entre le conseiller commercial, la chambre de commerce et Business France ou autres.

Pour ce qui est de COFACE, certains contrats, comme ceux relatifs aux Mistral, coûtent de l'argent... J'ai été rapporteur au nom de la commission du projet de loi autorisant l'approbation de l'accord entre la France et la Russie sur le règlement lié à la cessation relatif à la coopération dans le domaine de la construction de bâtiments de projection et de commandement, je sais ce qu'il en est.

**M. Daniel Reiner.** - C'est le sujet que je ne voulais pas aborder !

**M. Robert del Picchia.** - L'affaire est en train de se régler.

Enfin, Monsieur Mignot, vous avez dit que les ambassadeurs consacraient 40 % de leur temps à la diplomatie économique : c'est bien, mais cela dépend des pays. En Europe, les affaires peuvent se traiter directement, et on a en outre des représentants à Bruxelles. Dans certains pays où existent de sérieux problèmes politiques, ce pourcentage dédié à la diplomatie économique est-il réaliste ?

Enfin, au Nigéria, l'ambassadeur de France, M. Gauer, est tout seul mais réalise un travail fantastique et met en place des accords commerciaux et autres. Certes, le nombre de fonctionnaires est important, mais lorsque certains sont particulièrement compétents, cela fonctionne aussi !

**M. Michel Boutant.** - Je voudrais faire suite aux propos tenus par Robert del Picchia concernant le cognac. Je suis sénateur de la Charente, et très fier du rôle de ce département et de sa contribution à la balance commerciale française : 2,5 milliards d'euros, c'est le montant des exportations lors de la dernière saison, après un léger fléchissement en raison de la lutte anti-corruption en Chine - mais notre Président pourrait en parler plus sagement que moi.

Un exemple de ce que cette filière, inscrite dans la réussite depuis de nombreuses années, est capable de faire, notamment en matière d'entraînement pour des entreprises moins connues, sans doute plus modestes également si on compare les chiffres d'affaires des entreprises : il s'agit du domaine de la tonnellerie. Tonnellerie et cognac sont intimement liés. Des tonnellerie ont pris un essor important à Cognac et dans la région en se tournant vers l'extérieur, en particulier vers les pays nouveaux en matière vinicole, comme le Chili, l'Australie, et l'Afrique du Sud. Aujourd'hui, une bonne partie de la production de ces tonnellerie s'exporte. Elles ont suivi en cela la voie ouverte par les entreprises que sont Hennessy, Martel ou Rémy Martin.

Je voudrais surtout évoquer l'intelligence économique. Les succès que peuvent connaître certaines entreprises à l'exportation suscitent jalousies et envies. On sait qu'en même temps qu'il faut se monter offensif en matière de parts de marché, il faut aussi se protéger. Au début de cette année, on a

fusionné deux services pour créer le service de l'information stratégique et de la sécurité économique. Est-ce une dimension dont tous les candidats à l'exportation ont bien conscience ? En tenez-vous compte de votre côté dans le défi que notre pays s'est lancé, qui lui permet de maintenir ou d'accroître sa souveraineté économique ?

**M. Jean-Paul Émorine.** - La parole est au président Jean-Pierre Raffarin.

**M. Jean-Pierre Raffarin, président.** - S'agissant du cognac, on aurait pu citer Camus, qui est également une belle PME, et quelques autres...

Je salue la mobilisation de l'État en matière de diplomatie économique. C'est une étape très importante. Comme l'a dit Robert del Picchia, il ne faudra pas toucher dans l'avenir à la répartition de ses structures ni à ses orientations : tout cela n'a de sens que si c'est durable. Si chaque Gouvernement change les choses, on perdra beaucoup. Les outils fonctionnent, je ne les remets pas en cause.

Les PME sont certes des juges de paix, mais également notre commerce extérieur et notre attractivité. Or, le commerce extérieur n'est pas bon, et l'attractivité est pire encore. Le défi est donc énorme. Notre classement en termes d'attractivité n'est guère extraordinaire : il nous faut encore faire des efforts.

Deux choses sont très importantes. La première, c'est la culture entrepreneuriale dans notre appareil diplomatique. Nous allons, à l'occasion d'un rapport que va faire Christian Cambon, dire ce que nous pensons du rôle des ambassadeurs, de la façon dont ils pratiquent ce métier. Je pense que la disponibilité vis-à-vis des PME est un paramètre d'évaluation majeure des ambassadeurs. Il existe des ambassadeurs qui ne rencontrent pas les PME, et qui ne s'occupent que des grandes entreprises, qui ont contact avec le Président de la République et le ministre des affaires étrangères. Quand les PME n'arrivent pas à être reçues, il faut que les parlementaires n'hésitent pas à le dire.

Les consuls généraux, dans des villes comme Shanghai, par exemple, sont des personnalités très importantes. Tous ceux qui sont passés par ce poste ont eu une compétence économique très importante. Je connais d'autres sites où la compétence économique n'est pas aussi affirmée. Il est très important que sur ce genre de poste, les personnes nommées soient dotées de fortes compétences économiques. Cette approche est donc nécessaire. On a des ambassadeurs excellents : on a vu récemment ce qui a été fait en Australie. Nous pouvons, à l'aune de nos expériences comparer les comportements et les performances du réseau diplomatique. C'est sans doute aux parlementaires, plus qu'aux fonctionnaires, de dire ce qui fonctionne ou non.

Le second sujet, ce sont les investissements étrangers en France. On n'est pas suffisamment organisé dans ce domaine, quand on voit les sommes



---

qui sont destinées à être investies à l'étranger par des pays comme la Chine, et les résultats de la France, nous ne pouvons qu'être déçus.

J'ai fait des propositions au Premier ministre à ce sujet. Nous sommes les meilleurs dans nos prises de contact. Je pense à ce qu'a fait Laurent Fabius et à ce que fait Jean-Marc Ayrault à présent, ou à ce que font des personnalités comme M. Lemièrre et un certain nombre de grands entrepreneurs, qui siègent dans les conseils des grandes villes. Nous avons là un réseau. La *China Investment Corporation* (CIC), fonds d'investissement chinois, est ainsi reçue en France comme rarement ailleurs. Ses réseaux sont formidables, mais les résultats ne sont pas si bons que cela.

Je pense que la Caisse des dépôts et consignations doit revoir son implication sur ces sujets. Nous avons un fonds formidable, le fonds Cathay, où la Caisse des dépôts et la *China development bank* investissent ensemble dans une structure privée. C'est une dynamique formidable, mais on devrait avoir vingt ou trente fonds identiques. On n'en a qu'un ! On le met toujours en avant et c'est très bien, mais il devrait y en avoir un pour l'agroalimentaire, deux pour la *green industry*, trois pour la région Rhône-Alpes-Auvergne, afin de faire du financement.

On comprend bien que les investissements étrangers font peur aux citoyens. On a bien vu ce qui s'est passé pour l'aéroport de Toulouse ! Le Président de la République et le Premier ministre proposent aux investisseurs asiatiques de venir chez nous. Lorsqu'ils viennent, ils découvrent dans la presse des articles hostiles !

On pourrait avoir, comme avec Cathay, un investissement même s'il n'est pas à parts égales. Les pays asiatiques - Singapour, Corée du Sud, Chine - ne le demandent pas, mais il faudrait qu'une partie de la Caisse des dépôts et consignations soit impliquée dans ces sujets pour permettre des investissements. L'emploi passe aussi par là. On a trop de problèmes de haut de bilan, ou de PME dont le patron a un âge avancé et qui n'ont pas les ressources financières pour assurer le développement. On ne peut laisser les acteurs étrangers jouer avec nos entreprises sans les apprivoiser. Nous avons des conditions sociales et environnementales spécifiques : il faut que les investisseurs puissent le comprendre.

Je pense donc qu'il faut trouver une ingénierie financière. On n'y est pour le moment pas prêt. On a pourtant les contacts et la diplomatie adaptée pour le faire. On l'a vu avec l'Iran, qui est plutôt ouverte, on voit ce qui se passe aujourd'hui avec l'Australie : si certaines images ont été dévastatrices pour la France, d'autres ont été bonnes. De ce point de vue, la meilleure opération de diplomatie économique que l'on ait faite récemment est de mon point de vue la COP 21 ! Une voiture de police qui brûle fait beaucoup de dégâts, une manifestation comme la COP 21 fait du bien !

Le rôle de la Caisse des dépôts et consignations devrait pouvoir être renforcé en matière d'investissements.

**M. Jean-Paul Émorine.** - La parole est aux intervenants.

**Mme Muriel Pénicaud.** - Il a eu de très nombreuses questions. « Chasser en meute », c'est en effet l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvons tous.

Nous avons déjà signé 43 conventions avec les chambres de commerce à l'étranger et nous projetons de conclure des conventions avec les 50 chambres de commerce à l'étranger. Nous pensons que c'est tout à fait essentiel.

Comment les grands groupes emmènent-ils avec eux les PME ? Aujourd'hui, l'aéronautique est le seul secteur à le faire de façon structurée. On travaille très étroitement avec la DGA à ce sujet.

Quant aux salons français à l'étranger, ils sont sous une seule houlette. On arrive à faire un pavillon français avec les régions et les pôles de compétitivité. Jusqu'à présent, on ne s'occupait pas des salons en France, ce qui est dommage. On l'a fait la première fois à l'occasion de la COP 21. Le Salon international de l'alimentation (SIAL) présentera des entreprises françaises prêtes à exporter dans le domaine agroalimentaire. Nous allons également solliciter des investisseurs et promouvoir l'image économique de la France sur le SIAL.

Sur le cognac et l'agroalimentaire en général, sur les dix mille entreprises que nous accompagnons, deux mille font partie du secteur agroalimentaire, dont plus de la moitié appartient au domaine des vins et spiritueux. Sur ce nombre, on en accompagne six mille individuellement en faisant du programme sur mesure. C'est là une tendance croissante.

Dans ce domaine, notamment pour le « B2B » le rapprochement avec la Sopexa va être plus simple pour les entreprises. Jusqu'à aujourd'hui, une société anonyme et un EPIC faisant la même chose étaient en concurrence sans que personne n'en comprenne la raison. Cela va donc être plus simple.

L'intelligence économique constitue un sujet très important que l'on traite beaucoup en matière d'investissements étrangers. Nous travaillons avec la DGSI, mais aussi avec l'INPI à propos de la propriété intellectuelle. C'est dans ce cadre que l'on monte des opérations à l'exportation, les entreprises pensant parfois qu'elles peuvent exporter sans se préoccuper des sujets de propriété intellectuelle, ce qui est une erreur. Il y a des batailles des normes et des batailles de propriété intellectuelle qui doivent être gérées en amont de la démarche d'exportation.

S'agissant de notre nom, un investisseur japonais qui ne connaissait ni Ubifrance ni l'AFII a compris que Business France servait à faire du *business* avec la France - exportations, investissements. On ne se pose même pas de question. J'espère qu'on ne changera pas de dénomination.

Je voudrais revenir un instant sur le sujet des investissements. Je n'ai pas développé cette question, considérant que cette table ronde était plutôt

consacrée à l'exportation. Je serai ravie de venir vous dire comment les choses se passent. En fait, les investissements directs sont créateurs d'emplois. Après plusieurs années de baisse, la France a fait, en 2014, 8 % d'investissements supplémentaires. L'année dernière, on a fait 27 % de plus en matière d'emplois.

Cependant, nous n'étions pas encore très organisés sur la partie de l'ingénierie financière. La Caisse des dépôts et consignations a monté plusieurs fonds bilatéraux, et BPI également. Nous avons créé une cellule d'investissements financiers pour travailler avec eux. Le Grand Paris va en quelque sorte constituer l'épreuve du feu. Ces fonds bilatéraux sont une bonne occasion de pouvoir investir dans des PME et des *starts-up*, la *China Investment Corporation* n'allant pas investir directement dans une PME française. Or, l'accès au capital s'adresse aussi aux PME et pas seulement aux grands groupes.

Notre réputation est cependant toujours défailante. Nous travaillons pourtant avec seize mille influenceurs, que nous avons mis en place « en souterrain » depuis un an et demi. Tout ce que nous avons fait pour la campagne Créative France, la *French tech* ou la COP 21 y contribue, mais c'est un travail de longue haleine. Aujourd'hui, sauf en Asie, la perception n'est pas aussi bonne qu'elle devrait l'être. Nous sommes les troisièmes en Europe en matière d'investissements étrangers, les premiers en matière d'investissements industriels, les premiers en matière de R et D. On devrait être *ex aequo* de temps en temps. Il y a donc encore beaucoup de travail à faire à ce sujet.

**M. Christophe Viprey.** - Quelques mots à propos du plan Juncker. Nous sommes évidemment prêts à l'étudier. Nous avons déjà reçu de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) une sollicitation très particulière concernant le verdissement des navires, sur lequel on se penche et où des investissements doivent être réalisés. La partie qui nous concerne touche les navires de croisière construits à Saint-Nazaire.

De façon générale, nous sommes assez neutres par rapport aux sources de financement. Nous intervenons sur des opérations de maintien de la paix financées par des fonds « multi », et on peut intervenir sur des financements européens. On le fait d'ailleurs assez régulièrement.

Vous avez évoqué la question des BPC Mistral. Gérer des sinistres est normal pour un assureur. Une de nos équipes est dédiée à cette activité. Il s'agit d'un travail normal. On avait géré, il y a trois ans, un bateau de croisière qui n'avait pu être livré à la Libye dans des conditions similaires, construit également à Saint-Nazaire. C'est l'impact financier qu'il faut étudier, vous avez raison.

C'est bien parce que nous avons dû indemniser DCNS de ce sinistre l'année dernière que le résultat de la procédure d'assurance-crédit est passé en négatif pour la première fois depuis très longtemps. Ce n'est pas une

contribution qui a été versée au budget de l'État, mais un prélèvement qui a été opéré sur celui-ci. C'est aussi parce que ces bateaux sont revendus à l'Égypte que la prévision pour cette année est de plus d'un milliard et demi d'euros, soit un dépassement assez fort par rapport à la contribution prévue.

Ceci m'amène à dire quelques mots sur la problématique des sanctions, aujourd'hui très paralysante pour les banques. Vous receviez avant nous des Iraniens : ils ont dû évoquer ce sujet. Ils sont également venus nous voir. On a signé avec la Banque centrale iranienne un protocole par lequel ils nous ont remboursé les arriérés nés après la révolution islamique.

On a réussi à trouver une banque pour accepter ce paiement. Il faut maintenant trouver une solution pour que des banques acceptent des paiements en provenance d'Iran. Personne ne l'a encore trouvée. Les Italiens font beaucoup d'annonces sur le sujet, mais nous allons voir également les banques italiennes. Nous sommes neutres par rapport au financement : si des banques italiennes sont disposées à financer des achats iraniens auprès d'entreprises françaises, il n'y a aucune difficulté. Pour l'instant, on n'en trouve pas pour les grandes opérations. On en trouve pour quelques dizaines de millions d'euros, mais pas pour financer un jour des achats d'Airbus par Iran Air ni pour un gros contrat avec Paris Aéroport.

Peut-être cette question dépasse-t-elle le cadre français, mais il est évident que les sanctions sont totalement asymétriques : celles qui peuvent être imposées par l'Europe sont relativement prévisibles, jamais rétroactives ni discriminatoires pour les entreprises, celles des États-Unis peuvent être rétroactives, relativement discriminatoires pour les entreprises non américaines, et assez largement imprévisibles.

Le passage aux sanctions, dans un autre domaine, a mis les banques qui financent nos opérations dans un état de paralysie tel qu'on a aujourd'hui, même hors du champ des sanctions, beaucoup de difficultés. Lorsqu'il s'agit de règlements iraniens en faveur de PME françaises, on ne discute qu'avec des banques étrangères. Ce n'est probablement pas de « *l'over-compliance* », ce n'est pas un problème de conformité, car les pénalités qu'elles ont eu à régler aux autorités américaines sont telles qu'on peut comprendre les précautions qu'elles prennent aujourd'hui.

**M. Alban Maggiar.** - Qu'est-ce qu'une PME ? En Europe, la définition varie selon les pays. À la CGPME, la moyenne du nombre de salariés par entreprise est de douze personnes. Les soucis d'exportation liés à la réglementation nationale américaine relèvent pour nous un peu du débat sur le sexe des anges. Peu de PME fabriquent des Mistral - du moins jusqu'à présent...

**M. Daniel Reiner.** - Elles y participent quand même !

**M. Alban Maggiar.** - En effet.

---

L'organisation de la CGPME fait que nous avons des délégations en région. Il s'agit à la fois d'une organisation territoriale et sectorielle, ce qui n'est pas toujours facile à gérer, mais cela nous permet d'avoir énormément de remontées des régions et d'essayer de leur fournir des solutions.

Pour les PME, l'exportation représente un coût. C'est un point majeur, il ne faut pas l'oublier. Avec douze salariés, une PME constitue une entreprise patrimoniale, dont le patron est généralement propriétaire. Il s'occupe des ressources humaines, du développement, de la R et D et de l'exportation. Dans ma société, j'ai des journées sans fin : je travaille quinze heures par jour et j'ai accepté de prendre des responsabilités à la CGPME ! Je n'ai donc pas de week-end. Si en plus cela doit coûter de l'argent et que le résultat n'est pas assuré... Il faut comprendre que, pour les patrons de PME, la prise de risques est continue.

Il est donc absolument indispensable que la clarification en cours aboutisse à des messages qui offrent une bonne lisibilité aux chefs d'entreprises. C'est déterminant. En effet, sans viser qui que ce soit, sur certains sites Internet, on trouve des réponses compliquées à une question simple.

L'autre problème, c'est que l'on sous-estime totalement le manque de compétences en matière de langue. C'est également vrai dans beaucoup de grosses sociétés. Il faudrait sensibiliser l'éducation nationale non seulement à une culture entrepreneuriale mais aussi aux langues. Il ne s'agit pas seulement de parler une langue : il faut aussi comprendre ce que les gens veulent dire. Une langue véhicule en effet un mode de pensée. C'est un élément que l'on sous-estime énormément en France, où l'on en est resté au système « thèse, antithèse, synthèse », dont l'unique conclusion n'est jamais suffisamment souple intellectuellement pour accepter ce qui vient des autres.

Toutefois, il est très rassurant de constater que la compréhension entre nous est en train de progresser à pas de géant. Je vous remercie donc de m'avoir convié à cette réunion.

**M. Gautier Mignot.** - Merci aux orateurs qui ont reconnu la plus grande implication du ministère et des ambassadeurs sur les questions de diplomatie économique. Les 40 % de temps qui lui sont consacrés constituent bien sûr une moyenne : cela va de 28 % en Afrique à 50 % en Asie, mais il est difficile d'aller plus loin, car il existe d'autres questions à traiter. Ce chiffre tend d'ailleurs maintenant à plafonner.

Les consuls généraux ont bien sûr un rôle très important à jouer. Il est vrai que suivant que l'on est consul général à Bamako, Shanghai, ou San Francisco, on n'a pas le même rôle. Les journées consulaires ont eu lieu cette semaine au ministère avec l'ensemble de nos consuls généraux et de ceux qui vont partir en poste. Nous leur avons expliqué qu'ils ont un rôle d'influence et de diplomatie économique essentiel, qui passe d'abord par la politique des visas dans les postes où cette problématique existe. Il faut vraiment faire

preuve de discernement entre les problématiques de risques migratoires et la nécessité d'assurer les courants d'affaires et de faire venir les visiteurs qu'attendent nos entreprises. Bien au-delà de la question des visas, il faut pouvoir animer la diplomatie économique avec l'ensemble des acteurs.

S'agissant des entreprises exportatrices, on est à cent dix-sept mille en 2011. En 2015, nous en étions à cent vingt-cinq mille. On comptabilise toutes les entreprises qui exportent, dès le premier euro. Il s'agit de structures extrêmement diverses, mais il est intéressant de constater que la tendance est à la hausse après quelques années de diminution - puisqu'on est en fait revenu au niveau de 2003.

Enfin, s'agissant de la question de l'attractivité des investisseurs étrangers, à laquelle Muriel Pénicaud a déjà largement répondu, j'ajoute que l'on a engagé un certain nombre de travaux interministériels, notamment dans le cadre du Conseil supérieur de l'attractivité, où l'on s'est efforcé, avec des investisseurs étrangers en France, d'identifier des facteurs de blocage et de mener un travail interministériel pour les lever.

Nous menons également un travail interministériel sur les grands classements internationaux en termes économiques, en termes d'image globale et en termes d'attractivité de notre enseignement supérieur, de manière à voir comment on évolue, pourquoi nous ne sommes pas toujours aussi bien classés que nous devrions l'être, et nous efforcer soit d'influer sur les méthodologies du classement, soit de prendre des mesures qui peuvent nous permettre de remonter dans ces classements. On commence à en recueillir les premiers fruits.

**Mme Muriel Pénicaud.** - Nous publierons dans quinze jours un Livre blanc sur les classements internationaux qui sera à la disposition des parlementaires et des ministères. Il s'agit de l'analyse des trente classements les plus importants, qui expliquent ce que l'on peut en comprendre. Ils sont basés sur une perception et sur des faits. Le décryptage de ces classements peut être un outil de travail. On vous le fera bien sûr parvenir.

**M. Jean-Paul Émorine.** - Je vous remercie d'avoir participé à cette table ronde sur la diplomatie. Je remercie également le président Raffarin d'avoir bien voulu accepter cette organisation. Il en a tiré une partie des conclusions en faisant remarquer que pour exporter, il faut des investissements dans les régions. Si l'on veut créer de l'emploi, c'est la première remarque que nous pouvons faire.

On constate cependant toute une évolution. On a parlé de la BPI et du rapprochement avec COFACE. J'ai vécu la période où la commission des affaires économiques auditionnait l'ANVAR, OSEO, etc. La BPI est une belle structure, développée au niveau régional. Nous sommes dotés de nouvelles régions, et les CCI vont devenir régionales. Nous disposons d'à peu près toute la structure pour avancer.

---

Je voudrais faire une suggestion. J'étais président de commission lorsqu'on a abordé la question des pôles d'excellence et des pôles de compétitivité. J'ai participé, tout comme certains d'entre nous, au comité de sélection sur les pôles d'excellence. Je ne confonds pas les pôles d'excellence avec les pôles de compétitivité. Il se trouve qu'en région Bourgogne, nous disposons de deux pôles de compétitivité, dont un nucléaire. À une certaine époque, on ne connaissait qu'Areva. Cent quarante entreprises travaillaient pour elle sans se rencontrer. En matière d'exportation, il faut arriver à partager le même esprit, celui des pôles d'excellence.

Il faut aller vers des GIE qui se tournent vers l'exportation, mais il faut pouvoir les structurer à travers les régions et peut-être quelquefois au niveau interrégional. Il faudrait peut-être trouver une solution intermédiaire entre pôle de compétitivité et pôle d'excellence pour que la procédure ne soit pas trop longue.

Le monde s'organise en pôles. Si l'on veut exporter, il faut que ces PME puissent se rassembler et qu'il puisse y avoir une impulsion financière via l'État, comme dans les pôles de compétitivité, et via les régions, dont c'est la compétence.

**M. Daniel Reiner.** - Le Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (GICAT) est un modèle du genre. On le retrouve partout dans les salons d'armement du monde entier, avec les PME. Les entreprises qui le composent se sont en quelque sorte organisées en filière.

**M. Jean-Paul Émorine.** - Ma suggestion n'est pas révolutionnaire, mais j'ai au moins trouvé une approche intellectuelle très intéressante pour des PME qui ne pouvaient se tourner vers l'exportation, comme Interbev, ou des PME comme celles que l'on évoquait à propos du cognac. Je laisse au président Raffarin le soin de conclure.

**M. Jean-Pierre Raffarin, président.** - Merci pour tout ce travail. Êtes-vous d'accord pour que nous rédigeons un rapport sur ce sujet à partir de ce débat ? Il n'y a pas d'opposition ? Il en est ainsi décidé.

Je pense qu'il nous faut travailler cette méthode et la nourrir d'expériences, avec la participation d'un de nos collègues pour piloter tout cela.

Tout ceci est très intéressant. Jean-Paul Émorine, avec son expérience de président de commission, nous a montré qu'il avait cette approche à la fois pragmatique et stratégique, et je l'en remercie.





## LES POLITIQUES DE SOUTIEN À L'EXPORT DES PME

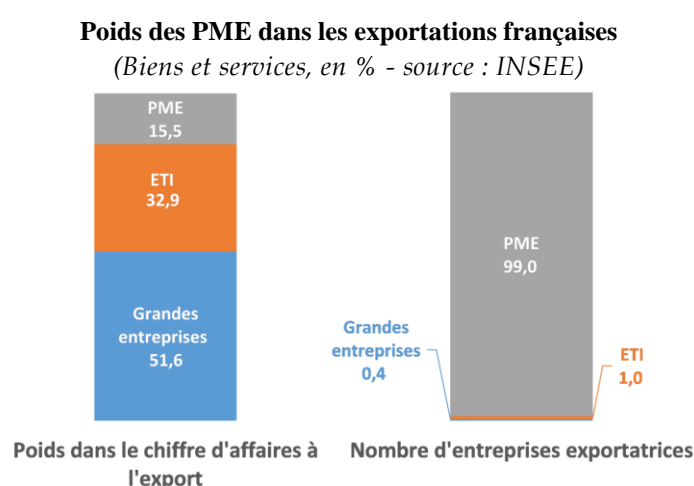
*Alors que les PME représentent 99 % des entreprises exportatrices, leur poids dans le chiffre d'affaires à l'export est relativement limité, les exportations françaises apparaissant concentrées sur un nombre limité de grandes entreprises. Les PME rencontrent des difficultés particulières pour exporter, qui justifient un soutien prioritaire de la puissance publique. Sont ici présentées les principales mesures du « Plan d'action » pour renforcer l'internationalisation des entreprises (mars 2015), qui s'est traduit par la création d'un « parcours de l'export » pour les PME sous l'égide des opérateurs publics.*

### A. LES PME FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL - FAITS STYLISÉS

#### 1. Les PME contribuent relativement peu aux exportations françaises

La contribution des PME aux exportations françaises est relativement limitée, puisqu'elle s'élève à 15,5 % du chiffre d'affaires à l'export (94 milliards d'euros sur 607 milliards d'euros), alors que les PME représentent 99 % des exportateurs<sup>1</sup>.

Les exportations françaises apparaissent en effet concentrées sur un nombre limité de gros acteurs. Les grandes entreprises contribuent pour plus de la moitié (51,6 %) aux exportations, alors qu'elles représentent moins de 0,1 % du nombre d'exportateurs. La contribution des ETI, quant à elle, est de l'ordre d'un tiers (32,9 %) pour 1,0 % environ du nombre d'exportateurs.



Les PME disposent toutefois de modes d'accès indirects à l'exportation, plus difficilement mesurables. C'est le cas des PME qui

<sup>1</sup> Rapport 2015 sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique commerciale européenne, présenté Matthias Fekl, décembre 2015.

réalisent de la sous-traitance pour des grands groupes ou qui vendent leurs produits à des entreprises de négoce. Plus généralement, les PME contribuent indirectement aux exportations via les consommations intermédiaires des entreprises exportatrices.<sup>1</sup>

## 2. Un manque d'ETI françaises expliquant la moindre performance export

**La concentration des exportations françaises sur un nombre limité de grands exportateurs se retrouve dans la plupart des pays industrialisés.** Selon le Conseil d'analyse économique (CAE)<sup>2</sup>, les difficultés françaises à l'export ne peuvent être attribuées à une sous-représentation particulière des PME dans les exportations françaises. Selon les chiffres du CAE, un tiers de la valeur des exportations françaises hors Union européenne est le fait de PME en 2011. C'est moins que l'Italie (49 %) mais plus que l'Allemagne (28 %) et dans la moyenne européenne.<sup>3</sup>

**Une spécificité française à l'export serait davantage liée au manque d'entreprises de taille intermédiaire et de « grandes PME » :** Seulement 1 % des entreprises françaises ont 50 employés ou plus (et seulement 0,2 % ont 250 employés ou plus) alors que les proportions correspondantes sont de 3 et 0,5 % respectivement en Allemagne. Or, une plus grande taille est le reflet d'une plus haute productivité permettant de supporter plus facilement les coûts d'accès aux marchés étrangers<sup>4</sup>.

### Définitions

La catégorie des **petites et moyennes entreprises (PME)** est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Une **entreprise de taille intermédiaire (ETI)** est une entreprise qui a entre 250 et 4.999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

Source : INSEE

<sup>1</sup> Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « A la recherche des parts de marché perdues », M. Bas, L. Fontagné, P. Martin, T. Mayer, 2015.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Statistiques fondées sur la définition des PME par Eurostat comme les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros et employant moins de 250 salariés. Cette définition recoupe celle de l'INSEE mais diffère de celle retenue en Allemagne, qui fixe un plafond de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 500 salariés.

<sup>4</sup> Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « Faire prospérer les PME », les membres du CAE, 2016.

### 3. Les PME rencontrent des difficultés particulières pour exporter

**Les PME rencontrent des difficultés particulières pour exporter.** En effet, les entreprises qui cherchent à s'internationaliser font face à des **coûts fixes** (coûts de prospection, coût d'adaptation, etc.), qui pèsent proportionnellement plus sur les petites entreprises que sur les grandes. Beaucoup de PME ont une productivité insuffisante pour couvrir les coûts fixes liés à l'exportation. Les difficultés des PME à l'export proviennent également des **imperfections du marché du crédit**. Les PME ont généralement plus de mal que les grandes entreprises à accéder aux financements à l'export.<sup>1</sup>

Les coûts fixes et l'imperfection du marché du crédit justifient donc une politique publique ciblée sur cet objectif. Toutefois, les **dispositifs de soutien aux PME doivent être suffisamment simples** pour que le coût d'entrée sur le marché étranger ne soit pas remplacé par un coût de complexité du dispositif (supporté par les PME). **Plusieurs réformes ont récemment tenté de remédier au principal défaut, bien connu, de l'organisation française, dénoncé notamment en 2011 par la Cour des comptes : celui de l'éclatement des acteurs et de l'illisibilité des dispositifs de soutien des PME à l'export**<sup>2</sup>.

#### **B. DES OUTILS D'APPUI À L'INTERNATIONALISATION DES PME EN VOIE DE RATIONALISATION**

Le Plan d'action pour renforcer l'internationalisation des entreprises présenté par le gouvernement a pour objectif de soutenir le développement des PME à l'international<sup>3</sup>.

Depuis, des efforts ont été menés pour orienter davantage la diplomatie économique française vers les PME. Ces efforts ont concerné en particulier l'organisation de Business France (1), l'offre de financement de BPI France export (2) et le rôle des régions (3). D'autres initiatives, plus marginales, ont été menées en lien avec les objectifs du Plan d'action de mars 2015 (4).

---

<sup>1</sup> Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « les crédits aux PME : des mesures ciblées pour des difficultés ciblées », J. Cailloux, A. Landier, G. Plantin.

<sup>2</sup> Voir Cour des comptes, « Le soutien public aux entreprises exportatrices », Rapport annuel, 2011 et Inspection générale des finances, « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité », Rapport de l'IGF, n° 2013-M-016-02.

<sup>3</sup> Avec notamment des « forum des PME à l'international » en mars 2015 et juin 2016.

## 1. Un « parcours export » sous l'égide de Business France pour 3 000 PME et ETI d'ici 2017.

### a) La mise en place du « parcours export »

Pour organiser l'accompagnement des PME à l'international, une **convention stratégique a été signée entre Business France, CCI de France (réseau des CCI françaises en France) et CCI France internationale (réseau des CCI françaises à l'étranger)** pour définir un « **parcours de l'export** » dans lequel les PME puissent plus aisément s'insérer. Aux termes de cette convention, chaque opérateur accompagne les entreprises durant une étape précise de leur internationalisation :

- CCI de France prépare les entreprises à l'international, valide et structure leur projet,
- Business France prospecte les marchés et développe les courants d'affaires,
- Les CCI françaises à l'international aident les entreprises à se pérenniser sur le marché cible.

Dans le cadre de ce « parcours de l'export », les opérateurs se sont engagés à **soutenir la structuration et le positionnement à l'étranger de 3000 PME/TPE à potentiel export sur la période 2015-2017 (1 000 par an)**, essentiellement dans les six familles prioritaires à l'export (agroalimentaire, santé, ville durable, NTIC, tourisme, industries culturelle et créatives), **avec un objectif de développement de courants d'affaires pour un tiers d'entre elles**<sup>1</sup>. La convention prévoit également une refonte des relations entre les acteurs pour accroître leur complémentarité. Enfin, **Business France s'est fixé l'objectif de 10 000 Volontaires Internationaux en Entreprise (VIE) d'ici 2017**.

Le partenariat est assorti d'objectifs cibles entre Business France et CCI de France dans chaque région française. A l'étranger, le partenariat doit encore être transcrit, au cas par cas, au travers de conventions associant Business France et les chambres de commerce locales, ainsi que les opérateurs privés, sous l'égide de l'Ambassadeur et des chefs de service économique<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Au 30 septembre 2015, 988 entreprises avaient donné leur accord pour un accompagnement dans la durée, dont 616 entreprises ayant démarré un plan d'action avec Business France (Source : rapport sur la stratégie du commerce extérieur de la France, présenté par M. Fekl, 2015).

<sup>2</sup> Au 27 novembre 2015, 19 accords avaient été signés, 10 étaient en bonne voie et 20 en cours de négociation (Source : rapport Fekl).

*b) La mobilisation des conseillers du commerce extérieur*

**Une convention tripartite entre l'Etat, le Comité national des conseillers du commerce extérieur français (CNCCEF) et Business France a été signée le 11 mars.** Elle vise à renforcer et orienter l'action des 3 500 conseillers du commerce extérieur français (CCEF) de manière prioritaire sur le diagnostic, le conseil et l'appui aux PME. L'agence Business France est partenaire de cette convention afin de renforcer l'implication des CCEF dans les opérations qu'elle conduit.

En conformité avec un décret de 2010, la convention prévoit la **désignation et la mise en ligne des coordonnées d'un référent PME pour des actions de parrainage dans la plupart des sections à l'étranger et l'identification de référents sectoriels en régions et à l'étranger pour les 6 familles prioritaires à l'export.** Le CNCCEF a publié une liste de 155 référents effectivement désignés le 3 juillet 2015. Par ailleurs, un projet de nouveaux statuts, qui vise à moderniser l'action des CCEF, a été adopté en juillet 2015 (les statuts actuels datent de 1993). Il devrait être mis en œuvre fin 2016 (adaptation du réseau aux priorités stratégiques, sectorielles et géographique du commerce extérieur français, rénovation des procédures entre CCEF et administration, modernisation du cadre déontologique).

**2. Des financements spécifiquement dédiés aux PME distribués par le « guichet unique » BPI France export**

*a) La mise en place du « guichet unique » BPI France export*

En mai 2013 a été présenté un « **plan d'action pour démocratiser l'accès des PME et des ETI aux soutiens financiers à l'export** ». Pour simplifier l'accès des entreprises aux soutiens financiers, un « **guichet unique** » regroupant **BPI France, la Coface et Business France** a été mis en place. Ce rapprochement vise à faciliter la distribution des produits financiers aux entreprises, notamment aux PME. Dans ce but, **des Chargés d'affaires internationaux (CAI) de Business France ont été déployés dans les directions régionales de BPI France**<sup>1</sup>. Les CAI sont chargés d'orienter les 1 000 PME qui bénéficient d'un accompagnement personnel vers les offres du label BPI France export. **L'année 2017 devrait par ailleurs être marquée par le transfert à BPI France de la gestion des garanties publiques de la Coface.**

---

<sup>1</sup> Au 27 novembre 2015, il y avait 38 CAI déployés dans les directions régionales de Bpi France, avec un objectif à terme de 40 CAI (Source : rapport Fekl).

*b) L'adaptation des financements exports aux PME*

Outre la création d'un « guichet unique », le plan pour les PME de 2013 visait à améliorer le catalogue de produits financiers à destination des PME, en supprimant les doublons et en proposant de nouveaux financements. Les offres existantes ont été améliorées pour s'adapter aux besoins des PME et ETI. Surtout, **BPI France a lancé en avril 2015 le crédit export pour les PME et ETI**, correspondant à des crédits compris entre 1 et 25 millions d'euros et des crédits qui peuvent atteindre 75 millions d'euros en cofinancement avec des banques commerciales. BPI France s'est **fixé l'objectif d'un volume annuel d'activité d'un milliard d'euros de crédit export pour les PME et ETI**<sup>1</sup>.

### **3. Les régions au service de l'internationalisation des PME**

En 2012, les régions établissaient systématiquement des **plans régionaux pour l'internationalisation des entreprises (PRIE)** pour faire progresser durablement le nombre de PME primo-exportatrices<sup>2</sup>. En 2015, toutes les régions avaient développé un PRIE.

La **loi NOTRe d'août 2015** a attribué aux régions une compétence exclusive en matière d'aide aux entreprises. Aux termes de cette loi, chaque région élabore un **Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)**, qui définit notamment les orientations en matière de soutien à l'internationalisation des entreprises.

Par ailleurs, **l'Association des Régions de France et Business France** ont adopté en juin 2015 un **accord de coopération** pour améliorer la complémentarité entre l'offre de Business France et l'aide aux entreprises apportée par les régions. Les équipes de Business France en région apportent notamment leur expertise aux exécutifs régionaux pour l'élaboration et la mise en œuvre des PRIE.

### **4. Autres mesures prévues par le Plan d'action de mars 2015**

Des initiatives ont été menées en lien avec les **autres objectifs définis par le Plan d'action en faveur de l'internationalisation des entreprises de mars 2015** :

- « **Renforcer le pilotage stratégique** » : Le conseil stratégique de l'export, présidé par le Secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur, s'est réuni pour la première fois en mars 2015 et s'est réuni régulièrement depuis.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel d'activité 2015 de BPI France.

<sup>2</sup> En 2013, les régions ont alloué environ 117 millions d'euros à l'aide aux PME à l'international (sous forme de subventions, prêts ou actions collectives au bénéfice des entreprises). Source : rapport Fekl.

---

- « **Associer systématiquement les PME aux déplacements ministériels** » : Entre septembre 2014 et novembre 2015, le Secrétaire d'Etat au commerce extérieur a été accompagné dans ses déplacements internationaux par 12 entreprises en moyenne. Les PME et ETI ont représenté près de 40 % de ces entreprises.

- « **Promouvoir en France les réussites internationales des PME** » : Une campagne baptisée « Creative France » a été officiellement lancée en octobre 2015. Elle vise à valoriser les savoir-faire français à l'international.

- « **Rendre l'information plus claire et accessible** » : Un portail en ligne « France International » a été lancé en février 2016. Il réunit toutes les informations sur les dispositifs de soutien aux entreprises à l'international et présente le « parcours export » pour les PME.

- « **Simplifier et faciliter les démarches des PME** » : Le gouvernement a engagé la dématérialisation des « documents d'ordre public » (DOP), qui sont les autorisations nécessaires pour exporter et importer des produits présentant des risques sanitaires, sécuritaires ou environnementaux. Le chantier était encore en cours en décembre 2015.

- « **Favoriser les actions de portage pour soutenir le développement international des PME** » : Une charte de coopération entre Business France et l'association « pacte PME », association qui vise à faciliter les relations entre les PME et les grands donneurs d'ordre, a été signée en février 2016.

**Le Plan d'action de 2015 prévoyait également de développer un format plus souple de groupement d'entreprises à l'export.** Il prévoyait ainsi que « des travaux [seraient] engagés par les services de l'Etat pour faire le bilan de l'utilisation des formules juridiques de groupement des PME à l'export comme le groupement d'intérêt économique (GIE) » et que « des formules juridiques plus souples [seraient] examinées en 2015. ».

Des GIE export existent, notamment dans la filière agroalimentaire, **mais il ne semble pas que le gouvernement ait mené d'initiative particulière dans ce domaine.**

## BIBLIOGRAPHIE

- Rapport sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique commerciale européenne, présenté Matthias Fekl, décembre 2015
- Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « A la recherche des parts de marché perdues », M. Bas, L. Fontagné, P. Martin, T. Mayer, 2015
- Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « Faire prospérer les PME », les membres du CAE, 2016
- Note du Conseil d'analyse économique (CAE), « Les crédits aux PME : des mesures ciblées pour des difficultés ciblées », J. Cailloux, A. Landier, G. Plantin
- Cour des comptes, « Le soutien public aux entreprises exportatrices », Rapport annuel, 2011
- Inspection générale des finances, « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité », Rapport de l'IGF, n° 2013-M-016-02
- Plan d'action pour renforcer l'internationalisation des entreprises, mars 2015
- Rapport annuel d'activité 2015 BPI France
- Convention Business France – CCI France – CCI France Internationale
- Convention Etat – CCNCEF – Business France



## ANNEXES



PRINCIPAUX RÉSULTATS DE NOTRE ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 2015

LA RÉUSSITE AU RENDEZ-VOUS  
POUR TOUS NOS MÉTIERS

## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET DE LEURS EXPORTATIONS



## GESTION, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT DU V.I.E



## DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE



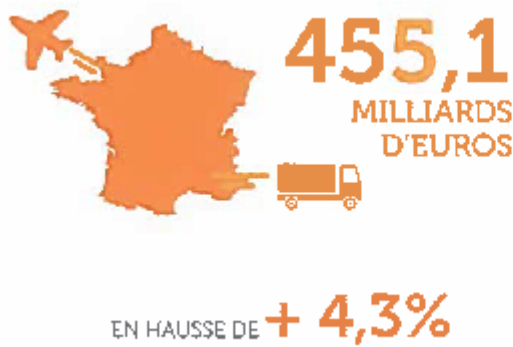
## PROMOTION DE L'AGENCE ET DE L'IMAGE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE

Lancement à l'étranger de la campagne **Créative France** et de la plateforme internationale de **La FRENCH TECH**.

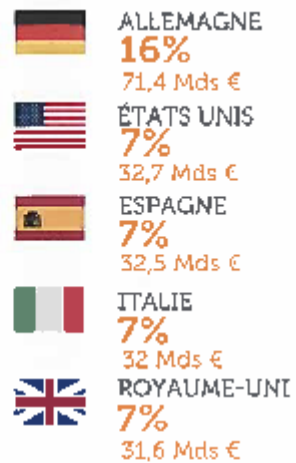
## RAPPORT SUR L'INTERNATIONALISATION DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE 2015

### Synthèse des exportations

#### LES EXPORTATIONS DE BIENS EN 2015



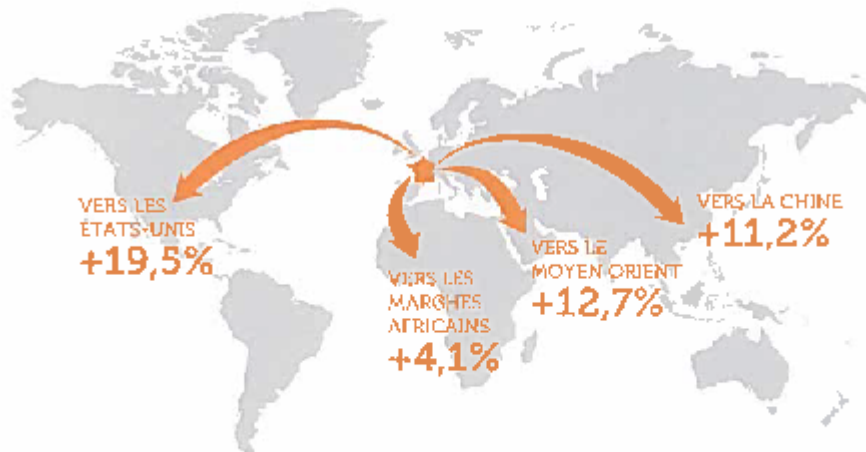
#### TOP 5 DES DESTINATIONS À L'EXPORTATION



#### TOP 3 SECTORIELS DES EXPORTATIONS DE BIENS



#### CROISSANCE DES EXPORTATIONS EN 2015



Source : Business France

## RAPPORT SUR L'INTERNATIONALISATION DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE 2015

### Synthèse des investissements étrangers en France



**+27%**  
D'EMPLOIS  
EN 2015



#### NOMBRE DE PROJETS ET D'EMPLOIS PAR TYPE D'OPÉRATION

##### CRÉATION



**8 669**  
emplois

##### EXTENSION



**11 815**  
emplois

##### REPRISE\*



**13 198**  
emplois

\* dont reprise-extension et rachat-extension.

LES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT GÈNERENT DE L'EMPLOI SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

