



**Chambre de commerce
et d'industrie de Paris**

**FAVORISER LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME :
POUR UNE NOUVELLE APPROCHE ADAPTEE AUX DIFFERENTS
PROFILS DES PME**

**Rapport de Madame Elisabeth HERVIER
au nom de la Commission économique, financière et fiscale**

adopté en Assemblée générale du 4 décembre 2008



**Chambre de commerce
et d'industrie de Paris**

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

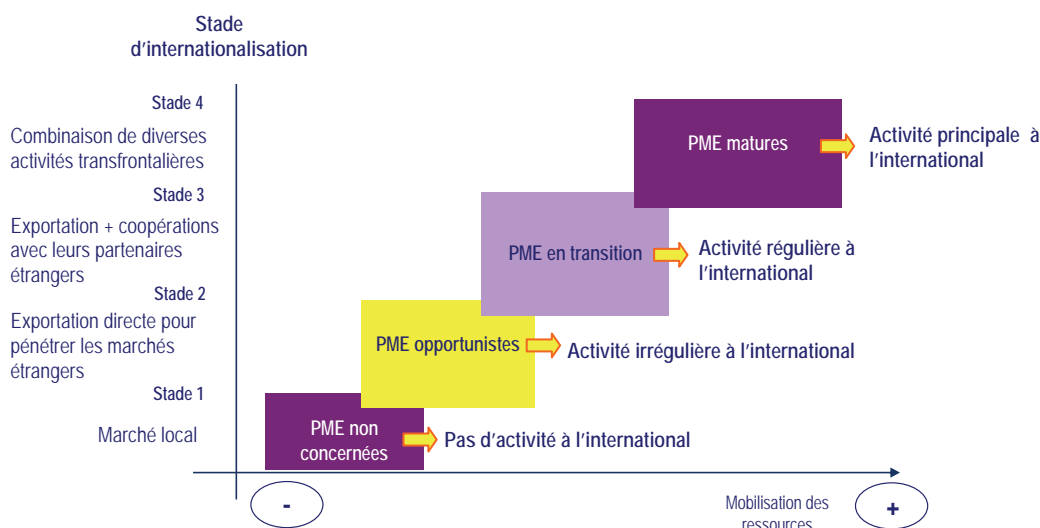
Contexte et enjeux pour les entreprises

Dans le contexte actuel de crise financière, il est plus que jamais nécessaire de lever les handicaps structurels qui pèsent sur le développement international des PME pour, une fois la reprise venue, consolider - voir même renforcer- la place de la France sur la scène internationale. L'enjeu en termes d'emploi est important : d'après le Conseil Economique et Social¹, ce sont plus de 5 millions d'emplois qui sont liés directement ou indirectement aux activités d'exportation.

Depuis de nombreuses années, les pouvoirs publics ont tenté de relever ce défi sans atteindre les résultats escomptés. Pourtant, les opportunités d'actions demeurent importantes puisque, selon l'enquête CCIP-Médiamétrie réalisée en septembre 2008 auprès de 5 652 entreprises, il existe un potentiel non négligeable de nouveaux exportateurs parmi les PME n'ayant pas encore développé d'activité à l'international.

L'approche de la CCIP

Souhaitant prendre part au débat, la CCIP propose une nouvelle approche adaptée à la spécificité des PME et à leur degré d'implication dans la démarche internationale (PME primo-accédantes, PME en « phase d'expansion »).



—► En amont, créer un environnement renforçant la capacité des PME à se développer à l'international

- Accroître leurs fonds propres, limiter leurs problèmes de trésorerie et faciliter le financement des investissements.
- Améliorer la dimension internationale des formations. Il s'agit de lever les difficultés à trouver des collaborateurs formés aux standards internationaux et aptes à travailler dans un environnement multiculturel.
- Lever les entraves aux marchés extérieurs afin de consolider la place des PME françaises dans le monde.

—► Détecter les PME dans leur première phase de développement à l'international et les accompagner

- Définir une offre de service adaptée aux primo-accédantes, qui manquent principalement de moyens humains et financiers, et d'une bonne connaissance des marchés.
- Former les dirigeants de PME pour les aider à acquérir une culture à l'international.

¹ CES, (2007), " PME et commerce extérieur", rapporteur M. J-F. Roubaud.

—► Dans leur phase d'expansion, soutenir les PME pour consolider leur position

- Favoriser au sein des PME l'intégration de collaborateurs ayant une forte expertise de l'international, indispensables à leur expansion.
- Renforcer les coopérations inter-entreprises qui permettent aux PME de partager leurs expériences, de s'échanger des informations, d'innover, de réduire les coûts et les risques inhérents à l'activité internationale.
- Encourager la solidarité avec les grandes entreprises internationalisées pour appuyer le développement international des PME

Les principales propositions de la CCIP

Objectif 1 : Définir en amont des conditions pour accroître la capacité des PME à se lancer sur les marchés étrangers et garantir à long terme le développement de leurs activités

- Accroître leurs capacités financières en augmentant notamment l'avantage fiscal dans le cadre de la réduction de l'ISF en faveur de l'investissement dans les PME ou encore en développant les financements dédiés à l'innovation sous toutes ses formes (technologique ou non) en élargissant le crédit d'impôt recherche (CIR).
- Améliorer la dimension internationale des formations à travers :
 - un apprentissage renforcé des langues étrangères dans l'enseignement supérieur par la création d'un statut d'impatrié pour les professeurs étrangers ;
 - et une mobilité européenne accessible à l'ensemble des formations, y compris aux apprentis.
- Lever les entraves aux marchés en harmonisant les normes au sein du marché unique par une meilleure coordination des législations entre les Etats-membres.
- Renforcer l'influence de la France dans le monde en augmentant la participation des PME françaises dans l'expertise internationale (par exemple, en matière de consultance pour les organisations internationales). Le Ministère des affaires étrangères pourrait ainsi créer, comme au Danemark, un site Internet qui servirait de plateforme pour mettre en relation les institutions internationales et les PME.

Objectif 2 : Sélectionner les PME qui ont un réel potentiel à l'international et les aider à mettre en œuvre une stratégie pour pérenniser leurs actions à l'international

- Accroître l'efficacité du dispositif d'appui et, éviter les effets d'aubaines en matière d'aides. Les pouvoirs publics doivent évaluer l'ensemble du système de soutien à l'export en fixant, pour chaque dispositif, un objectif et une durée dans le temps.
- Encourager le suivi personnalisé des PME en mettant notamment en place des programmes adaptés aux objectifs et à la démarche des entreprises pas ou peu expérimentées à l'international (à l'image d'Addélie - Action pour une Dynamique de Développement à l'International des Entreprises, services proposés par la CCIP en Seine- St- Denis).
- Former les dirigeants de PME à une culture internationale en développant au sein du réseau d'écoles de la CCIP l'esprit entrepreneurial et en multipliant les opérations de parrainages des grands groupes à l'image des réseaux PLATO.

Objectif 3 : Soutenir les PME dans leur phase d'expansion (prospection, vente et/ou implantation) pour pérenniser leur position

- Attirer des collaborateurs ayant une forte expertise internationale dans les PME en encourageant les dirigeants à développer des systèmes d'épargne salariale simplifiés. D'autres ressources méritent également d'être exploitées : le mentorat, le tutorat, l'emploi des seniors...
- Encourager les coopérations inter-entreprises et notamment les groupements à l'exportation qui reposent sur une approche de proximité spatiale, sectorielle, stratégique et par taille.
- Inciter les grands groupes à s'engager dans le portage des PME en communiquant et valorisant leur démarche à travers un classement ou en créant des incitations financières.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
PARTIE I : PME ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL : QUELLES REALITES ?	
1/ Un profil des PME à l'international diversifié, à leur image	9
A. L'internationalisation des PME ne se résume pas aux seules activités d'exportation	9
B. Le mode d'internationalisation dépend du comportement stratégique des dirigeants des PME	11
C. D'autres facteurs internes (organisationnels, financiers et humains) et externes influent sur l'internationalisation des PME	12
2/ Les freins au développement international des PME	14
A. Un recul de l'activité à l'international qui touche plus particulièrement les plus grandes d'entre elles	14
B. Une structure productive à adapter	15
C. Un dispositif d'appui aux PME qui nécessite des aménagements	16
3/ Stratégies et opportunités de développement des PME à l'international.....	21
A. Forces et faiblesses des PME françaises face à leurs concurrents étrangers	21
B. Stratégies mises en place par les PME pour faire face à la concurrence étrangère	22
C. Un potentiel de développement parmi les PME ayant ou non une activité à l'international.....	23
PARTIE II : RECOMMANDATIONS DE LA CCIP POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME	
1/ Créer un environnement renforçant la capacité des PME à se développer à l'international.....	26
AXE 1 : renforcer la capacité financière des PME pour soutenir leur développement à l'international	26
PROPOSITION 1 : aménager les dispositifs fiscaux existants pour répondre aux besoins de financements des PME	26
PROPOSITION 2 : accroître les financements dédiés à l'innovation sous toutes ses formes (technologique ou non)	26
PROPOSITION 3 : appliquer de façon rigoureuse la nouvelle loi en matière de délais de paiement pour pallier les problèmes de trésorerie	27
AXE 2 : développer une culture internationale au sein des PME en renforçant l'apprentissage des langues et la dimension internationale des formations.....	27
PROPOSITION 4 : renforcer l'apprentissage des langues étrangères dans l'enseignement supérieur en créant notamment un statut d'impatrié pour les professeurs étrangers	27
PROPOSITION 5 : rapprocher les formations des besoins des PME en les imprégnant de la culture internationale.....	28
AXE 3 : lever les entraves à l'accès aux marchés extérieurs afin de consolider la place de la France dans le monde.....	29
PROPOSITION 6 : créer un cadre européen qui favorise les échanges	29
PROPOSITION 7 : lever les obstacles au niveau national	29
PROPOSITION 8 : renforcer la position de la France dans les organisations internationales afin d'accroître son influence dans le monde	30
2/ Détecter et accompagner les PME dans leur première phase de développement à l'international	31
AXE 1 : définir une offre de services adaptée aux PME primo- accédantes	31
PROPOSITION 9 : redéfinir le rôle de l'Etat pour veiller à l'efficacité du dispositif d'appui.....	31
PROPOSITION 10 : mettre en place des pré-diagnostic à l'export et un premier suivi post-diagnostic pour les PME primo-accédantes.....	31
PROPOSITION 11 : accroître la présence des PME françaises dans les salons	32

AXE 2 : former les dirigeants de PME à une culture internationale	32
PROPOSITION 12 : renforcer les compétences internationales des dirigeants de PME et développer leur esprit entrepreneurial	32
PROPOSITION 13 : multiplier les opérations de parrainage des grands groupes.....	33
3/ Soutenir les PME dans leur phase d'expansion à l'international (prospection, vente et/ou implantation)	34
AXE 1 : favoriser l'intégration au sein des PME de collaborateurs ayant une forte expertise à l'international	34
PROPOSITION 14 : mieux communiquer pour attirer et fidéliser des collaborateurs qualifiés.....	34
PROPOSITION 15 : encourager le tutorat-mentorat et l'emploi de seniors ayant une forte expertise internationale	34
AXE 2 : passer « d'une culture de l'indépendance » à celle de « l'interdépendance » en renforçant les coopérations interentreprises	35
PROPOSITION 16 : encourager les coopérations en favorisant un ancrage au niveau local et régional	35
PROPOSITION 17 : développer des partenariats et des réseaux à l'échelle mondiale.....	35
AXE 3 : renforcer la solidarité entre les grandes entreprises internationalisées et les PME	36
PROPOSITION 18 : encourager le portage des PME par des grandes entreprises.....	36
ANNEXES	37
<u>FICHE 1</u> : ETAT DES LIEUX – CHIFFRES CLES DU COMMERCE EXTERIEUR	38
<i>I. La position française à l'international doit être analysée au delà des statistiques traditionnelles du commerce</i>	38
1/ Le commerce extérieur n'est qu'une composante parmi d'autres de la position internationale de la France	38
2/ ...il faut également tenir compte des implantations françaises à l'étranger	40
3/ ...et des échanges de services	42
<i>II. Positionnement des PME exportatrices dans le commerce extérieur français</i>	43
1/ Le nombre de PME exportatrices tant de biens que de services est insuffisant et ne cesse de diminuer.....	43
2/ Les PME contribuent faiblement aux exportations françaises	43
3/ Les PME ont un nombre limité de partenaires à l'échange	43
<u>FICHE 2</u> : L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS	45
<i>I. Rappel sur la politique en faveur du développement international des entreprises</i>	45
1/ Au niveau national.....	45
2/ Au niveau régional.....	47
<u>FICHE 3</u> : BIBLIOGRAPHIE	48
<u>FICHE 4</u> : AUDITIONS	50

INTRODUCTION

Pour la plupart des observateurs, les PME représentent le seul moyen de redresser le déficit du commerce extérieur. Or, dans le contexte actuel de crise financière et de ralentissement économique mondial, nombre de PME sont davantage soucieuses de leur survie locale que de développer une activité à l'étranger. Certaines, plus actives à l'international, doivent maintenir leur position et chercher de nouveaux relais de croissance.

Face à l'étendue des enjeux liés au renforcement des PME sur la scène internationale, il est donc plus que jamais nécessaire de réagir. Le défi est de taille : il s'agit de lever les handicaps structurels qui pèsent sur le développement international des PME, pour, une fois la reprise venue, consolider - voir même renforcer - la place de la France sur la scène internationale.

Si le débat n'est pas nouveau, la réflexion gagne à être abordée sous un angle différent. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris a ainsi voulu formuler des propositions concrètes, à la fois adaptées à la spécificité des PME et à leur degré d'implication dans la démarche internationale (primo-accédants, phase d'expansion).

Cette nouvelle approche repose sur dix messages clés qui méritent d'être pris en compte dans les débats actuels :

1. Le développement international des PME représente un important enjeu en termes d'emploi. Le recul relatif des exportations de la France équivaut chaque année à la perte d'un demi-point de PIB. Or, ce sont plus de 5 millions d'emplois qui sont directement ou indirectement liés aux activités d'exportations².

2. L'internationalisation n'est pas réservée aux grands groupes. Des *success stories* existent parmi les PME. De nombreuses PME françaises sont en effet immergées dans la mondialisation, montrant des capacités compétitives et des performances qui ne laissent aucun doute sur la capacité des PME à formuler une offre en adéquation à la demande mondiale.

3. Les exemples allemands et italiens sont riches d'enseignements. En Allemagne, l'obsession de **qualité et le souci d'innovation technique permanent** des PME contribuent à renforcer leur leadership à l'international. En Italie, le succès des PME repose sur la **création de marques fortes** qui génèrent un véritable consentement à payer des consommateurs. Dans ces deux pays, la « force de frappe » des PME est fortement liée à leur **capacité à se grouper pour aller conquérir les marchés (« chasse en meute »)**.

4. Les chiffres du commerce extérieur des Douanes françaises ne reflètent qu'une partie des échanges qui ont lieu entre la France et le reste du monde. Une vision globale de l'internationalisation de l'économie doit non seulement tenir compte des échanges de biens et de services mais aussi des investissements directs étrangers (IDE). La CCIP constate également que **les données des douanes ne livrent qu'une partie de la réalité de l'activité des PME à l'international puisqu'elles excluent de leur comptabilisation** la contribution des entreprises artisanales à l'exportation du fait que 50% d'entre elles sont à statut personnel. Pourtant un grand nombre de ces entreprises participent activement au rayonnement international de la France.

5. L'internationalisation des PME ne se limite pas aux seules activités d'exportation. Les entreprises exportatrices sont également impliquées dans diverses formes d'activités transfrontalières (contrats de licence, franchises, filiales, succursales, joint-venture, unité d'assemblage et/ou de fabrication, ...). La CCIP regrette d'ailleurs que le dispositif d'appui de l'Etat se focalise uniquement sur l'activité des entreprises à l'exportation.

6. Toutes les PME ne peuvent pas conquérir les marchés mondiaux : la décision de se développer à l'international doit faire l'objet d'une réflexion construite et répondre à des finalités précises : marché local en forte croissance, avantages comparatifs, avance technologique...

² Cf. note de bas de page n°1.

7. Le premier frein pour exporter et se développer à l'international est lié à la difficulté d'atteindre une **taille critique**. Lever ce frein consiste principalement à renforcer les ressources financières, humaines et les coopérations interentreprises des PME.

8. Les opportunités d'actions pour les pouvoirs publics demeurent importantes puisque, selon l'enquête CCIP-Médiamétrie, **il existe un potentiel non négligeable de nouveaux exportateurs parmi les PME non exportatrices déclarant une offre de produits ou services adaptée à l'exportation.**

9. Le rôle de l'Etat n'est pas de se substituer à l'initiative privée mais de **créer un environnement favorable au développement international des PME.**

10. L'Union européenne est « naturellement » la région la plus convoitée pour l'activité internationale des PME. Il est impératif, toutefois, **d'accroître l'appui en direction des pays à forte croissance** (Inde, Chine,...) qui représentent des opportunités importantes pour les PME.

PARTIE I :

PME ET DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL : QUELLES REALITES ?

Une analyse à partir des résultats
de l'enquête CCIP – Médiamétrie

Méthodologie de l'enquête CCIP :

Enquête téléphonique réalisée par Médiamétrie du 8 au 25 septembre auprès d'un échantillon représentatif de 5652 établissements nationaux.

PE : petits établissements de moins de 10 salariés, exceptés dans l'industrie (jusqu'à 49 salariés)

ME : moyens établissements de 10 à 499 salariés, exceptés dans l'industrie (de 50 à 499 salariés)

PME : établissements de moins de 500 salariés

GE : grands établissements de 500 salariés et plus



I. UN PROFIL DES PME A L'INTERNATIONAL DIVERSIFIE, A LEUR IMAGE :

A. L'internationalisation des PME ne se résume pas aux seules activités d'exportation

L'exportation est, pour une PME, un moyen traditionnel d'internationalisation. D'une façon générale, les PME privilégient ce mode de pénétration des marchés étrangers puisqu'il leur offre une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques.

Toutefois, au cours des dernières décennies d'autres formes d'internationalisation ont vu le jour. Elles peuvent être scindées en **quatre catégories** :

- importation : le fournisseur étranger est la seule forme d'internationalisation ;
- activité d'exportations directes : exportations via des représentants indépendants, contrats de licence ou de franchise ;
- création de ses propres unités commerciales à l'étranger par un investissement direct étranger (filiales, succursale, joint-venture) ;
- installation d'infrastructures de production (unité d'assemblage, de fabrication).

—► Le processus d'internationalisation des PME est complexe et varie en fonction de chaque PME :

■ soit l'internationalisation se fait par étapes successives, les **PME réalisent alors un apprentissage graduel des marchés étrangers**. Elles commencent par exporter vers des marchés à une distance géographique peu importante, puis, lorsqu'elles ont acquis une certaine expérience, elles se lancent sur des marchés plus éloignés et diversifient leur forme d'internationalisation ;

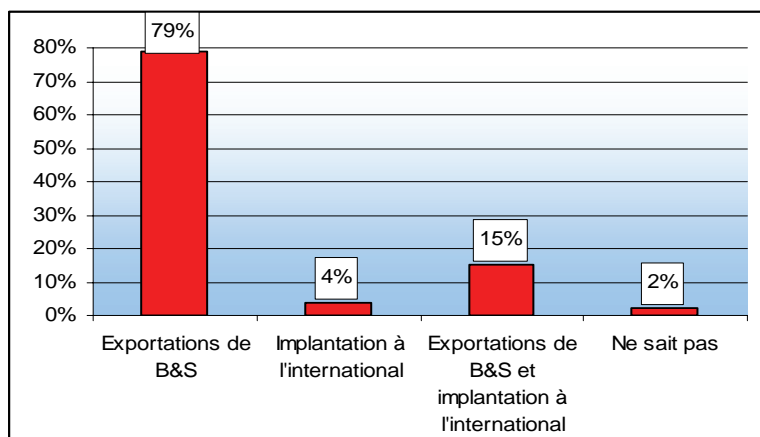
■ soit les **PME adoptent une vision mondiale dès sa création**. De telles entreprises sont souvent décrites comme « **nées globales** » (de l'anglais « *born globals* »). Ces PME établissent leur activité en ciblant soit un marché mondial par nature, soit une niche présentant un potentiel très limité sur leur marché national. Elles appartiennent, le plus souvent, à des secteurs intensifs en savoir (équipements de télécommunication, produits électriques et optiques, etc.)

■ soit l'internationalisation est **une combinaison de diverses activités transfrontalières qui se nourrissent mutuellement** (exportation, coopération, investissement direct étranger) **et qui sont une réponse aux différents objectifs stratégiques de l'entreprise**. C'est le cas pour certaines PME de services (sociétés de conseil, concepteurs de logiciels, cabinets d'architectes, etc.) qui concluent directement une alliance ou joint-venture avec une entreprise étrangère plutôt que de passer par une étape d'exportation directe.

L'enquête CCIP – Médiamétrie confirme que l'activité à l'international des PME françaises réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger est dominée par **l'exportation de biens et de services (pour 79% des entreprises concernées)**, seule une minorité d'entre elles (19%) est implantée à l'étranger.

Graphique 1 : En quoi consiste l'activité à l'international de votre établissement ou du groupe auquel vous appartenez ?

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger



30% des PME françaises implantées à l'international importent leurs produits en France.

B&S : Biens et services

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

Ces PME exportatrices ont, en moyenne, **plus de 10 ans d'ancienneté**. Elles sont, pour la plupart, **indépendantes** d'un grand groupe (76%) et **appartiennent majoritairement à l'industrie**.

Les PME interrogées exportent principalement **des biens intermédiaires et des biens d'équipement** (le poids de ces secteurs représentent respectivement 35% et 31%), des **services professionnels** (28%) et du **commerce de gros** (23%).

—► Les modes d'internationalisation varient en fonction de la taille et du secteur d'activité.

Par rapport aux moyennes entreprises (ME), **les petites entreprises (PE) ont une plus forte tendance à choisir l'exportation comme mode de pénétration des marchés étrangers**. Elles sont, en effet, 80% des PE à citer cette forme d'internationalisation contre 76% des ME. Ceci se retrouve dans les secteurs du commerce, de l'industrie et des services même si les PME de services réalisent en parallèle des implantations. Quant aux PME du secteur de la construction, elles pénètrent majoritairement les marchés étrangers via les deux formes d'internationalisation (exportation et implantation).

Tableau 1 : Dans votre secteur d'activité, quel est votre mode de pénétration des marchés étrangers ?

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	Industrie	Construction	Commerce	Services
Exportation de biens ou de services à l'international	82	24	86	75
Implantation géographique à l'international	4	16	3	5
Les deux	11	60	8	19
Ne sait pas	3	0	3	1

*Note de lecture : 86% des PME du secteur du commerce déclarent avoir une activité d'exportation

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

Parmi les PME implantées à l'étranger, celles appartenant au secteur de la construction et du commerce sont les plus enclines à importer **des produits fabriqués à l'international**.

Tableau 2 : Importez-vous des produits fabriqués à l'international ?

% des PME implantées à l'étranger

	Industrie	Construction	Commerce	Services
oui	25	97	66	6
non	75	3	34	94

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

► La taille détermine le choix de localisation géographique des PME

Plus les entreprises sont petites, plus elles privilégient des marchés proches « culturellement ». Ainsi, les PE sont fortement présentes dans l'Union européenne (UE), en Amérique du Nord et dans les autres pays d'Europe. Outre l'UE, les entreprises de taille moyenne sont, quant à elles, pour la plupart présentes en Asie.

Tableau 3 : Principales zones géographiques où les PME françaises sont actuellement présentes

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	PE	ME
Union européenne	77	85
Amérique du Nord	29	30
Autres pays d'Europe	28	31
Afrique	26	30
DOM-TOM	25	18
Asie	24	34
Moyen-Orient	18	25
Amérique Centrale ou du Sud	9	20
Océanie	9	15

La Zone Euro est prioritaire pour les petits comme les moyens établissements

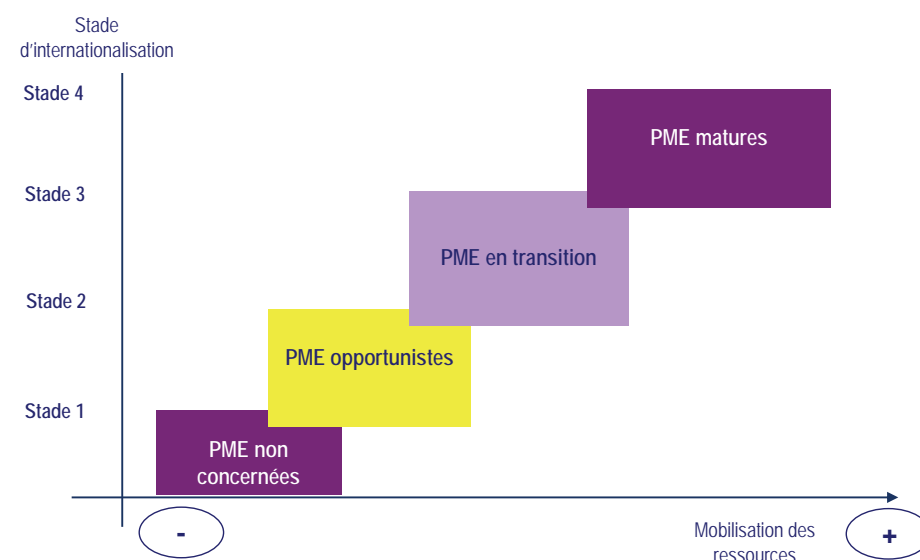
La Chine arrive en tête des pays d'Asie pour les petits établissements

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

B. Le stade d'internationalisation dépend du comportement stratégique des dirigeants des PME

Différentes études³ montre que le processus d'internationalisation des PME dépend de l'engagement des dirigeants dans leurs démarches à l'international. Ces études permettent de déterminer, parmi les PME réalisant ou non un chiffre d'affaires à l'étranger, 4 types de profil :

Graphique 2 : Profil des PME selon le stade d'internationalisation et les ressources mobilisées



Source : CCIP

³ Cf. notamment les travaux de la Commission européenne, (2003), « l'internationalisation des PME », Observatoire des PME, DG Entreprises et de L. Soulimane, (2007), « Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME » GREFI ainsi que B. ALLALI, (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel » HEC, Montréal.

Tableau 4 : Profil des PME selon leur degré d'implication dans la démarche à l'international

Profil de la PME	Activité sur les marchés étrangers	Stade d'internationalisation
Les PME "non concernées"	<p>Pas d'activité</p> <p>L'enquête CCIP – Médiamétrie montre que 45% des PME françaises n'ayant pas d'activité à l'étranger mais ayant une offre adaptée projettent de développer leur activité à l'international d'ici 2 ans.</p>	<p>Stade 1 : ces PME agissent sur leur marché local français.</p> <p>Leur offre de produits ou services, pour certaines, est inadaptée.</p> <p>Elles ne sont pas intéressées par le développement d'une activité internationale.</p>
Les PME "opportunistes"	<p>Activité irrégulière et opportuniste</p> <p>Le dirigeant ne développe pas d'objectif pour exporter et par conséquent la mobilisation des ressources pour l'international est restreinte.</p>	<p>Stade 2 : ces PME choisissent plutôt l'exportation directe pour pénétrer les marchés étrangers.</p>
Les PME "en phase de transition"	<p>Activité régulière et potentiel pour diversifier/étendre les activités à l'étranger</p> <p>Le dirigeant met en place une stratégie proactive pour conquérir le marché international.</p>	<p>Stades 2 et 3 : l'activité d'exportation domine mais ces PME sont aussi engagées dans des coopérations avec leurs partenaires étrangers (contrats de Licence ou de franchise).</p>
Les PME "matures"	<p>Activité principale des PME qui misent sur l'innovation et diversifient leurs marchés</p> <p>Le niveau de mobilisation des ressources de ces PME est étendu, l'engagement du dirigeant est important et il existe un département dédié à l'international.</p>	<p>Stade 4 : l'internationalisation est une combinaison de diverses activités transfrontalières.</p> <p>Non seulement ces PME exportent mais aussi elles adoptent d'autres formes d'internationalisation en créant une unité commerciale et/ ou en installant des infrastructures de production.</p>

Source : CCIP

C. D'autres facteurs internes (organisationnels, financiers et humains) et externes influent sur l'internationalisation des PME

Plusieurs facteurs influent sur la capacité des PME à s'internationaliser. Ils peuvent être regroupés en 4 groupes :

—► LES FACTEURS INTERNES

Les facteurs organisationnels : les PME doivent disposer d'une structure et d'une offre adaptée pour le développement international de leurs activités ;

Les facteurs financiers : les PME doivent disposer de ressources financières suffisantes ;

Les facteurs humains : les PME doivent disposer de compétences essentielles pour le développement international de leurs activités, le dirigeant joue un rôle très important. D'après l'enquête CCIP-Médiamétrie, on constate que plus les entreprises sont petites, plus le dirigeant est seul responsable de l'activité internationale. En effet, parmi les PME interrogées, seul 22% des petits établissements ont un service dédié à l'export contre 54% pour les établissements de taille moyenne.

—► LES FACTEURS EXTERNES

Les facteurs externes : les PME doivent surmonter des obstacles externes (accès aux marchés et aux informations) pour pouvoir se développer à l'international.

Tableau 5 : Les facteurs et déterminants pour se développer à l'international

DETERMINANTS POUR SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL	
FACTEURS ORGANISATIONNELS	DETERMINANTS POUR SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL
Capacité à développer une structure tournée vers l'international	Décision du dirigeant de développer une organisation à l'international Mise en place d'un poste ou d'un département dédié à l'international (encadrement, formation du personnel)
Ouverture à l'information	Développement et exploitation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
Capacité à créer des coopérations notamment avec les grands donneurs d'ordres dans le cas d'une PME sous traitante	Management de la connaissance, accès et gestion de l'information Engagement dans le long terme avec les grands donneurs d'ordre
Capacité à créer une offre ayant un avantage concurrentiel	Innovation technologique et non technologique (marketing, design, ...) R&D Création de marques
FACTEURS FINANCIERS	
Solidité de la structure financière	Bonne appréciation des risques pour conquérir des marchés moins connus ou moins naturels.
FACTEURS HUMAINS	
Dynamisme social du dirigeant	Participation aux clubs, associations, réseaux : volonté active de collaboration de la part du dirigeant
Ouverture vers l'étranger	Culture de l'international : voyages internationaux fréquents
Compétences spécifiques	Pratique des langues étrangères : un élément déterminant notamment dans le secteur tertiaire (B to B) Intégration de compétences spécialisées (négociation commerciale, traitements des affaires juridiques et financières, webmaster...) dans la PME
FACTEURS EXTERNES	
Accès à l'information (sur les marchés, la réglementation, etc.)	Participation à des salons, contacts avec les structures d'appui compétentes
Accès aux marchés internationaux (démantèlement des barrières tarifaires et non tarifaires)	Pallier les distorsions de concurrence et les menaces liées à la contrefaçon

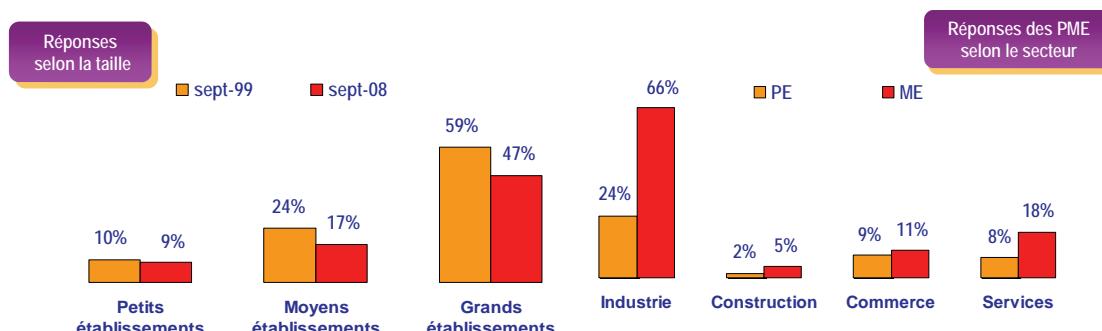
Source : CCIP

II. LES FREINS AU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME

A. Un recul de l'activité à l'international qui touche plus particulièrement les plus grandes d'entre elles

En 10 ans, la part des entreprises de taille moyenne interrogées (ME) réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger a chuté de 7 points, passant de 24% en 1999 à 17% en 2008 et celle des grands établissements à baisser de 12 points. Ce recul touche surtout celles de l'industrie. La part des petites entreprises, quant à elle, stagne sur la même période.

Graphique 3 : Evolution de la part des entreprises réalisant un chiffre d'affaires à l'international selon la taille et le secteur d'activité



Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

—► Selon l'enquête CCIP-Médiamétrie, les PME identifient plusieurs freins à leur développement

■ Pour les PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger : dans le contexte actuel de conjoncture, le premier frein est naturellement lié au **niveau de l'euro**. D'autres facteurs plus structurels ont trait à la **taille insuffisante de l'entreprise** : l'absence de contacts locaux et de réseaux ou encore le **manque de moyens financiers**. L'**insécurité juridique et les barrières douanières** semblent, par ailleurs, toujours entraver le développement du commerce international.

Tableau 6 : Quels sont les principaux freins que vous rencontrez pour développer votre activité à l'international ?

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	PE	ME
Niveau de l'euro	38	33
Moyens financiers insuffisants	35	22
Insécurité juridique ou barrières douanières	30	27
Absence de contacts locaux et de réseaux	29	27
Taille insuffisante	27	26
Dispositif public d'appui inefficace	21	17
Manque de collaboration avec les grands groupes	16	11
Inadéquation de l'offre à la demande	11	20
Manque de compétence	9	9

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

■ Pour les PME ne réalisant pas de chiffre d'affaires à l'étranger mais déclarant une offre de produits ou services adaptée à l'exportation : elles sont 53% à ne pas envisager à moyen terme de conquérir les marchés étrangers principalement par **manque de moyens financiers**. Leur **taille insuffisante** ne leur permet pas de supporter les risques financiers d'un développement à l'international.

Tableau 7 : Quels sont les principaux freins que vous rencontrez pour développer votre activité à l'international ?

% des PME ne réalisant pas de chiffre d'affaires à l'étranger et n'envisageant pas de développer leur activité à l'international

	PE	ME
Taille insuffisante	45	33
Moyens financiers insuffisants	42	31
Absence de contacts locaux et de réseaux	34	27
Manque d'accompagnement	34	20
Insécurité juridique ou barrières douanières	26	18
Niveau de l'euro	23	19
Perte d'indépendance	15	9
Manque de compétence	13	12

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

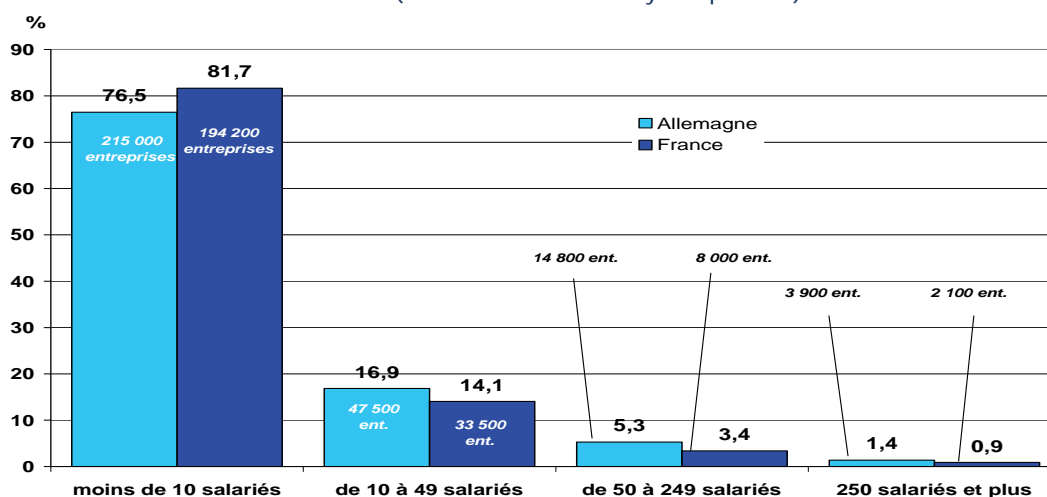
B. Un handicap tenant à la taille des entreprises françaises

—► La capacité des PME à exporter et à se développer à l'international est limitée par leur difficulté à atteindre une taille critique

Les PME françaises ont une taille en moyenne un tiers plus petite que celle de leurs homologues d'Europe du Nord. Or, plus les firmes sont de taille importante, plus la probabilité qu'elles exportent et se développent à l'étranger est élevée⁴. En effet, en dessous d'une taille critique, les entreprises ont des difficultés à se projeter sur les marchés internationaux et à proposer une offre assez diversifiée ou innovante.

Par rapport à la France, l'Allemagne dispose d'un nombre d'entreprises de taille moyenne plus important, ce qui permet à ce pays d'être davantage tourné vers l'extérieur. D'après la DGTPPE, les PME entre 10 et 249 salariés représentent à peine 7% des PME françaises contre près de 12% en Allemagne. De plus, la bipolarisation entre grandes entreprises et petites entreprises est moins marquée en Allemagne qu'en France : la propension à exporter des entreprises de plus de 500 salariés est deux fois plus forte que celle des moins de 20 salariés en Allemagne alors qu'elle est quatre fois plus forte en France.

Graphique 4 : Répartition des entreprises allemandes et françaises par taille d'entreprise
(Secteur manufacturier y compris IAA)



Sources : INSEE, DESTATIS

⁴ DGTPPE, (2006), « Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises », mars, n°102.

Les PME allemandes (« Mittelstand ») ont une « force de frappe » beaucoup plus importante que les françaises car elles sont très spécialisées sur des niches techniques et très réactives. Leur **obsession de qualité et le souci d'innovation technique permanent dans les produits de gamme contribuent à atténuer la sensibilité –prix de leurs ventes sur les marchés étrangers.**

—► Les facteurs qui empêchent les PME de grandir

Les raisons qui empêchent les PME de grandir sont avant tout financières : les fonds propres et leur trésorerie sont en effet souvent insuffisants. Les PME doivent faire face à la frilosité de leurs partenaires bancaires. De plus, elles ont du mal à attirer les investisseurs en capital risque dont l'organisation, les moyens et les critères de choix ne leur sont pas adaptés. Les investisseurs en capital développement font aussi défaut. A cela s'ajoute que les chefs d'entreprises eux-mêmes sont réticents à l'égard de nouveaux actionnaires pour des motifs d'indépendance. En 2006, le gouvernement a redéfini les dispositifs publics de soutien au financement en fonds propres (lancement de France Investissement, renforcement des moyens accordés à OSEO avec la création de fonds dédiés, déduction fiscale pour développer les réseaux de business angels...). Mais cela ne résout pas le problème de fond de la charge excessive des prélèvements obligatoires sur les entreprises.

Parallèlement, **faute de temps mais aussi de moyens financiers**, les dirigeants de PME éprouvent des **difficultés à intégrer au sein de leurs entreprises des compétences spécialisées pour le développement de leur activité à l'international** (traitements des affaires juridiques et financières, négociation commerciale, webmasters, responsables commerciaux...). Ces recrutements leur permettraient pourtant d'opérer un changement d'échelle.

Par ailleurs, le différentiel de taille des PME françaises avec leurs homologues allemandes renvoie à un distinguo culturel où les grandes entreprises outre-Rhin, à la différence de celles de l'hexagone, entretiennent **des liens de solidarité avec les PME/PMI notamment avec celles sous-traitantes.** Ces relations sont inscrites dans la durée et dans le respect des délais de paiement.

Si pour de nombreux observateurs, la question des PME et de leurs performances à l'international représente un moyen clé pour redresser le commerce extérieur de la France, d'autres facteurs sont aussi à prendre en compte.

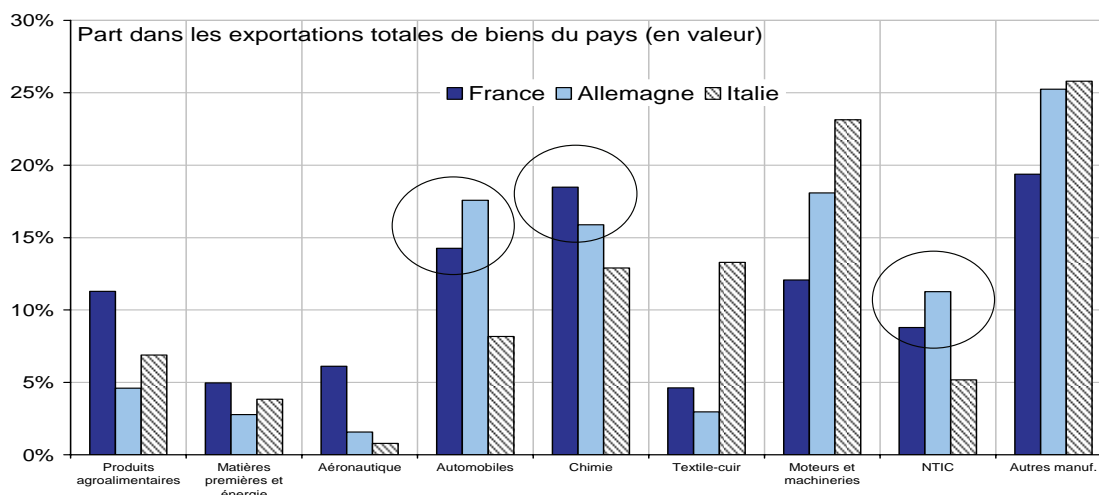
C. Une structure productive à adapter

—► Une offre industrielle « trop généraliste »

La France est présente dans de nombreux secteurs d'activité et a une spécialisation industrielle comparable à celle de l'Allemagne. Toutefois, par rapport à son voisin germanique, **la France se distingue par une faible intensité de sa spécialisation qui lui confère un rôle de pays « généraliste »⁵** à l'instar des Etats-Unis et de l'Espagne.

⁵ Cf. les travaux du COE REXECODE, (2007), « La compétitivité de la France en 2007 », Document de travail n°3, décembre et de G. Le Blanc, (2007), « De quoi souffre l'industrie française ? », Alternatives Economiques, n°262, octobre.

Graphique 5 : Comparaison de la spécialisation industrielle française et allemande



Source : Chelem (année 2005), calculs DGTPÉ

D'après l'étude du COE-REXECODE sur la compétitivité de la France en 2007, l'examen des avantages comparatifs révélés⁶ montre que les points forts de la France se trouvent dans la chimie, l'agroalimentaire, l'automobile et la mécanique (cette dernière ayant bénéficié des performances de l'aéronautique). En revanche, les points faibles de la France se situent dans l'énergie, l'électronique, le textile et la filière bois et papier.

En 15 ans, la France n'a pas fait émerger de nouveaux points forts dans sa spécialisation. A l'inverse, l'Allemagne a approfondi, depuis dix ans, ses spécialisations dans plusieurs secteurs industriels (mécanique, automobile,...). **Cette forte intensité et diversification de la spécialisation allemande lui permet d'être moins exposée aux chocs conjoncturels, notamment aux variations de change, ce qui lui confère un réel avantage sur l'offre française.**

Tableau 8 : Avantages comparatifs révélés

Points forts et points faibles de la France par produits (avantages comparatifs révélés, millièmes de PIB)			
	1990		2000
Points forts		Points forts	
Boissons	3,87	Aéronautique et espace	4,70
Eléments de véhicules	3,25	Eléments de véhicules auto.	4,59
Produits pharmaceutiques	2,85	Boissons	4,47
Produits de toilette	2,79	Produits de toilette	4,00
Moteurs	2,33	Produits pharmaceutiques	3,82
Chimie organique de base	2,06	Matériel de télécommunication	3,01
Céréales	2,06	Electricité	2,28
Aéronautique et espace	1,86	Céréales	2,22
Electricité	1,57	Automobiles particulières	2,13
Corps gras	1,47	Corps gras	1,23
Points faibles		Points faibles	
Articles manufacturés nda	-1,22	Meubles	-1,00
Papier	-0,92	Articles manufacturés nda	-1,22
Métallurgie non ferreuse	-1,26	Métallurgie non ferreuse	-1,26
Non ventilés	-3,28	Cuirs	-1,40
Vêtements de bonneterie	-1,83	Vêtements de confection	-1,83
Meubles	-1,00	Vêtements de bonneterie	-1,83
Produits raffinés du pétrole	-0,64	Matériel informatique	-2,57
Matériel informatique	-2,57	Non ventilés	-3,28
Gaz naturel	-4,28	Gaz naturel	-4,28
Pétrole brut	-15,40	Pétrole brut	-15,40
		Points faibles	
		Electronique grand public	-1,22
		Cuirs	-1,24
		Produits raffinés du pétrole	-1,29
		Meubles	-1,53
		Vêtements de bonneterie	-2,01
		Vêtements de confection	-2,15
		Non ventilés	-3,28
		Gaz naturel	-3,66
		Matériel informatique	-4,10
		Pétrole brut	-14,99

Source : Banque de données Cepii-Chelem

Cf. note de bas de page n°4, p 16.

Source : COE-REXECODE d'après CEPII

⁶ L'indicateur d'avantages comparatifs révélés répond à la question : « quels sont les points forts et les points faibles d'une économie ? ». Cet indicateur est calculé en rapportant les soldes commerciaux à la taille du secteur considéré : on dit que l'on possède un avantage comparatif quand ce rapport est élevé.

La France affiche de moins bonnes performances que l'Allemagne, en particulier sur les marchés européens concernant le positionnement de gamme et en technologie. Celui-ci constitue pourtant un élément stratégique pour pallier la concurrence frontale des pays à bas salaires et pour se distinguer par rapport aux autres concurrents industrialisés. D'après L. Fontagné et G. Gaulier⁷, entre 1995 et 2005, la part de marché allemande est en moyenne double de celle de la France dans le bas de gamme ; dans le haut de gamme, la part de marché allemande est triple. Sur les marchés tiers, les pertes de parts de marché ne se différencient pas fondamentalement d'une gamme à l'autre. En revanche, dans l'Union européenne, l'Allemagne gagne des parts de marché dans le haut de gamme (+ 0,3% entre 1995 et 2005) tandis que la France en perd (-1,3%).

Par ailleurs, l'offre française haut de gamme et en technologie est, là encore, moins diversifiée que celle de son partenaire allemand.

L'offre haut de gamme française est concentrée dans le domaine agroalimentaire alors qu'outre Rhin, les exportations de haut de gamme concernent de nombreux produits industriels (automobile, pharmacie...). De même, sur le marché de la haute technologie, plus des deux tiers des exportations sont liés à la seule filière aéronautique. A l'exception de la Finlande avec les téléphones portables, aucun autre pays de taille comparable ne fait face à une telle concentration. A contrario, l'offre allemande de produits technologiques est plus diversifiée (machines et matériels, automobile...)⁸.

—► **Une image « qualité-prix » des produits français auprès des importateurs de l'UE bonne mais insuffisante pour faire la différence**

L'aspect « généraliste » de l'offre française conduit à ce qu'« aucun produit français ne paraît incontournable aux yeux des importateurs »⁹ comme en témoignent les enquêtes annuelles du COE-REXECODE sur la compétitivité hors-prix des produits français. **L'offre française bénéficie globalement d'une bonne image auprès des importateurs européens** (Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Belgique et Espagne) **mais elle ne se distingue pas réellement de celle de ses concurrents.**

Les entreprises françaises éprouvent, ainsi, des difficultés à transformer la qualité intrinsèque de leurs produits en consentement à payer. A l'inverse, l'offre de produits allemands bénéficie d'une visibilité accrue puisqu'elle est identifiée sur la plupart des secteurs étudiés comme ayant le meilleur rapport qualité/prix. La qualité perçue et l'image de marque supérieure des produits allemands leur permettent de fixer des prix sensiblement plus élevés que leurs concurrents français.

Tableau 9 : Image prix/ hors prix des produits français auprès des importateurs européens

Critères		Biens de consommation	Biens d'équipement		Biens intermédiaires
			Mécanique	Electrique	
PRIX	Points forts	Prix concurrentiel		Prix concurrentiel	
	Points faibles		Prix trop élevé		Prix trop élevé
HORS PRIX	Points forts	Design Notoriété Qualité	Les délais	Qualité service commercial Service client et notoriété	Les délais
	Points faibles	Innovation technologique	Innovation technologique Services après ventes		Design Notoriété Service après ventes
QUALITE/PRIX	Positionnement relatif de la France vis-à-vis de ses concurrents	Allemagne France	Allemagne Japon Etats-Unis France	Japon Allemagne Etats-Unis France	

Sources : enquêtes du COE-REXECODE (2006 pour les biens de consommation et 2007 pour les biens d'équipement et intermédiaires).

⁷ L. Fontagné et G. Gaulier, (2008), « Exportation de la France et de l'Allemagne », CAE.

⁸ P. Artus et L. Fontagné, (2006), « Evolution récente du commerce extérieur français », la Documentation française, n°64.

⁹ Cf. Alain Henriot de COE-REXECODE.

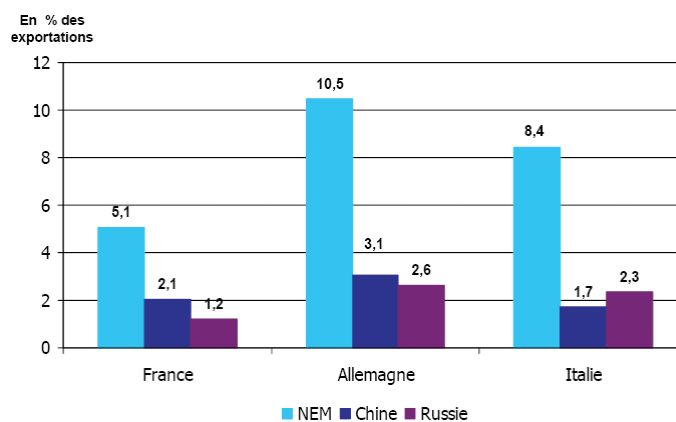
En France, l'absence de spécialisation industrielle, la faible diversification de l'offre en termes de gamme et/ou de technologie et la moindre notoriété de ses marques se traduisent par **une plus forte sensibilité des exportations au taux de change. Les exportateurs français disposent d'un faible pouvoir de marché¹⁰** : face à un concurrent allemand offrant des produits souvent similaires mais perçus comme de meilleure qualité, ils sont contraints de réduire leurs prix (et leurs marges) afin de maintenir leurs positions.

Ainsi, lorsque l'euro s'apprécie de 10 %, les exportateurs français réduisent leurs prix en euros de plus de 3 %, les exportateurs allemands de moitié moins¹¹. Cela pèse sur l'investissement des PME et à fortiori sur leur développement à l'international. Ceci explique en partie la baisse du nombre d'entreprises françaises depuis 2001. Sur les marchés des pays de la zone euro plus particulièrement, les prix français se situent entre 5% et 10% en dessous des prix allemands. Les PME françaises qui exportent le plus souvent dans la zone euro sont très fragilisées par la concurrence des entreprises allemandes.

—► Une offre industrielle insuffisamment tournée vers les marchés et les secteurs les plus dynamiques

Depuis plusieurs années, la **mauvaise orientation géographique des échanges** est dénoncée comme étant un facteur essentiel de la baisse des parts de marché françaises. L'offre française serait insuffisamment tournée vers les pays émergents et en transition dont la demande est la plus dynamique. Les parts de marché de la France dans les Nouveaux Etats Membres (NEM) de l'Union européenne et en Russie sont inférieures à celles réalisées par l'Allemagne et l'Italie. En revanche, la France est mieux positionnée que l'Italie en Chine.

Graphique 6 : Parts de marché de la France et de l'Allemagne dans des zones ou pays à forte croissance en 2006



Source : Eurostat, DGTPÉ

Cette « mauvaise » orientation géographique de l'offre française doit toutefois être relativisée :

- les ventes de la France (+7,4% vers l'Asie et +3,4% vers les NEM en 2007 par rapport à 2006) et les créations de filiales de firmes françaises ont été plus soutenues dans les pays émergents (en Asie, le nombre d'établissements français et leurs effectifs ont presque doublé entre 2002 et 2004) mais les parts de marché françaises sur le plan mondial continuent à diminuer¹² ;

¹⁰ Une entreprise dispose d'un pouvoir de marché lorsqu'elle fixe les prix des biens qu'elle produit et vend.

¹¹ G. Gaulier, A. Lahrière-Revil et I. Méjean (2005), « Dynamique des exportations, une comparaison France-Allemagne », la lettre du CEPII, n°249, octobre.

¹² Friedlandpapers, (2008), « Le recul des parts de marché françaises dans le monde – quelles vérités ? », Lettre de prospective, n°5.

Tableau 10 : Part des exportations de la France en fonction des zones géographiques

En %

	Part dans les exportations totales françaises	Taux de croissance 2007/2006
UE 26	65,5	+2,4
dont zone euro	50,4	+2,5
Amérique	9,4	-1,2
Asie	9,2	+7,4
dont Chine	2,3	+12,3
dont Inde	0,8	+28,1
Europe hors UE	6,7	+3,8
Afrique	5,6	+4,9
NEM	5,3	+3,4
Proche et Moyen Orient	3,1	-0,4
Divers	0,5	+7,3

Source : Douanes françaises

- La dégradation du déficit commercial de la France incombe principalement à l'évolution de ses échanges avec les pays de la zone euro (cette zone représentant plus de la moitié des ventes françaises). Entre 1999 et 2007, le solde commercial de la France s'est effectivement creusé de 18 milliards d'euros avec la zone euro contre près de 13 milliards d'euros avec l'Asie.

Tableau 11 : Evolution du déficit commercial de la France selon la zone géographique

En milliards d'euros

	2007	2006	1999
UE 26	-16,4	-9,1	12,9
Zone euro	-23,5	-16,0	5,5
Asie	-26,0	-23,6	-13,2

Source : Douanes françaises

Il apparaît néanmoins que **l'accélération de la croissance et des importations dans les pays émergents, quand elle survient, profite à l'Allemagne et extrêmement peu à la France**. Car l'Allemagne a une part plus importante de ses exportations en biens d'équipement (matériel de transport, machines-outils..) qui répond aux besoins actuels des pays émergents.

C. Un dispositif d'appui aux PME qui nécessite des aménagements

L'action de l'État (cf. le détail en Fiche 2) a privilégié, d'une part, l'amélioration de l'appui public aux entreprises et l'adaptation sectorielle et géographique à la demande mondiale, d'autre part. Pour autant, les contre-performances de la France à l'exportation montrent que les mesures n'ont pas vraiment portées leurs fruits.

—► Les causes liées à l'inefficacité des dispositifs d'appui

Elles sont clairement identifiées :

- **Un manque de lisibilité du système** d'aides lié à :
 - o la pluralité des acteurs (acteurs publics, parapublics ou privés) : de nombreux intervenants animent le dispositif de soutien des entreprises françaises à l'export. Le principal acteur est naturellement l'État, représenté à l'étranger au travers du réseau des missions économiques, et agissant sur l'ensemble du territoire national par l'intermédiaire des directions régionales du commerce extérieur. Aux côtés de ce réseau d'État, des collectivités territoriales, les organismes consulaires et des

organisations professionnelles ont également une action d'appui à l'export. Cette multiplicité des acteurs peut apparaître aux yeux des PME comme trop sophistiquée, trop complexe ou plus simplement, peu lisible et *in fine* déroutante.

- il existe une panoplie d'aides assez complète et pourtant de nombreuses PME souffrent toujours d'un manque de ressources financières pour se développer à l'international. Il semble que la faiblesse du système réside dans le manque d'information sur les dispositifs existants et au niveau de la distribution de ces aides.
- **Les groupements des PME à l'export n'ont pas obtenu les résultats escomptés** : notamment ils sont trop concentrés sur les entreprises du secteur agroalimentaire ;
- **Des plans d'actions sectoriels ou géographiques** qui reposent davantage sur le potentiel des pays ou des secteurs que sur la capacité des entreprises à proposer une offre adaptée aux pays ou à un segment de marché ;
- enfin, **un manque d'évaluation des dispositifs de soutien à l'export**.

Depuis 2001, les pouvoirs publics et, en particulier, les ministres du Commerce extérieur successifs ont tenté de **rationaliser et moderniser le système d'appui à l'international**. Cela s'est notamment traduit par le regroupement des multiples « guichets » publics (naissance d'UBIFRANCE à partir de la fusion du CFCE, du CFME-Actim et de l'association Ubifrance et création d'OSEO).

Le dernier plan de soutien mis en place par le gouvernement vise à **définir et clarifier le rôle de chaque intervenant** en mettant l'accent sur le renforcement des synergies entre les différents acteurs, notamment au niveau régional. En particulier :

- **UBIFRANCE devient l'agence française internationale de référence** avec le soutien à l'étranger des Missions Economiques et en France, en partenariat avec les CCI. **Les CCI** sont en charge de la détection et de l'accompagnement individuel ou collectif du développement international des entreprises. **Les DRCE** incarnent l'échelon territorial du dispositif de soutien au commerce extérieur, point d'entrée présumé d'Unifrance en région ;
- Concernant les aides, des efforts ont été réalisés pour **centraliser l'information afin d'en simplifier son accès** et pour **simplifier les procédures d'aides jugées trop complexes** ;
- Le site du Commerce Extérieur www.exporter.gouv.fr a été amélioré. Un module de recherche permet l'accès par situation et localisation géographique à un ensemble de fiches pratiques sur les dispositifs de soutien au développement international des entreprises ;
- De nombreuses **procédures du commerce extérieur ont été dématérialisées**. Les procédures de la Coface ont également été simplifiées pour permettre aux PME d'avoir recours à l'Assurance prospection (outil d'amorçage d'une démarche à l'export) et l'Assurance crédit (garantie contre les aléas lié au pays d'implantation).

3/ Stratégies et opportunités de développement des PME à l'international

A. Forces et faiblesses des PME françaises face à leurs concurrents étrangers

Les PME françaises estiment détenir des avantages concurrentiels par rapport à leurs partenaires étrangers. En effet, la **qualité de leur offre** arrive en tête parmi les critères proposés dans l'enquête CCIP – Médiamétrie, quelque soit leur secteur d'appartenance. Suivent ensuite : **l'image de marques/ la notoriété, la logistique, et le service après ventes**.

En revanche, par rapport à leurs concurrents étrangers, les PME interrogées considèrent que leur offre est fragilisée par la faiblesse de leurs **réseaux de distribution**. Le **niveau de leurs prix** est également identifié comme un important point faible.

Tableau 12 : Par rapport à vos principaux concurrents étrangers, vous considérez-vous comme... ?

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	Plus faible	Au même niveau	Plus fort
Innovation	16%	46%	30%
Qualité	5%	36%	55%
Prix	28%	40%	27%
Notoriété	17%	44%	35%
Distribution	34%	43%	13%
Logistique	10%	48%	35%
SAV	9%	45%	33%
Productivité	15%	50%	28%
Qualité RH	12%	52%	28%

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

B. Stratégies mises en place par les PME pour faire face à la concurrence étrangère

Face à la concurrence étrangère, la première stratégie citée par les PME consiste à **accroître la valeur ajoutée de leurs produits et services**. Elles jugent également indispensable de créer des **alliances stratégiques locales et internationales**. Pour les petites entreprises, **la diversification de leur présence géographique** fait partie des trois premiers éléments à développer face aux concurrents étrangers tandis que **les ME misent sur le développement des compétences de leurs salariés**.

Tableau 13 : Principaux éléments à développer pour faire face aux concurrents étrangers

% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	PE	ME
Alliances stratégiques locales & internationales	46	32
Valeur ajoutée des produits et services	44	44
Diversification géographique	31	32
Compétences des salariés	25	42
Produire à l'international	22	32
Chaîne d'approvisionnement	19	18

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

Tableau 14 : Les trois principaux éléments cités par les PME pour faire face à la concurrence étrangère selon le secteur d'activité
% des PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger

	Industrie	Construction	Commerce	Services
Stratégies privilégiées	Valeur ajoutée des produits et services	Valeur ajoutée des produits et services	Valeur ajoutée des produits et services	Alliances stratégiques locales & internationales
	Alliances stratégiques locales & internationales	Compétences des salariés	Chaîne d'approvisionnement	Valeur ajoutée des produits et services
	Diversification géographique des activités	Diversification géographique des activités	Alliances stratégiques locales & internationales	Diversification géographique des activités

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

C. Un potentiel de développement parmi les PME ayant ou non une activité à l'international

En dépit du contexte économique dégradé, l'enquête CCIP – Médiamétrie montre qu'il existe un potentiel de développement important parmi les PME déjà présentes ou non à l'international.

—► Des projets de développement sur de nouvelles zones géographiques parmi les PME ayant déjà une activité internationale

49% des PME françaises exportatrices projettent de développer leur activité à l'international sur d'autres zones géographiques que celles où elles sont actuellement présentes. Elles citent prioritairement :

- l'Union européenne (pour 51% d'entre elles) ;
- l'Asie (pour 49% et en Chine principalement) ;
- le Moyen-Orient (pour 46%) ;
- l'Amérique centrale ou du sud (pour 31%) ;
- et l'Amérique du Nord (pour 28%).

Ces projets de développement sont envisagés tant par les PE que les ME qui appartiennent au secteur de **l'industrie et des services**. On constate que les zones géographiques de développement diffèrent selon le secteur d'activité.

Tableau 15 : Régions du monde envisagées pour le développement de l'activité selon le secteur

Base : PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger et souhaitant développer leur activité sur d'autres zones géographiques

	Industrie	Construction	Commerce	Services
Zones géographiques (*)	UE Moyen-Orient Asie	UE Amérique centrale	Amérique du Nord UE Asie	Asie Moyen-Orient UE

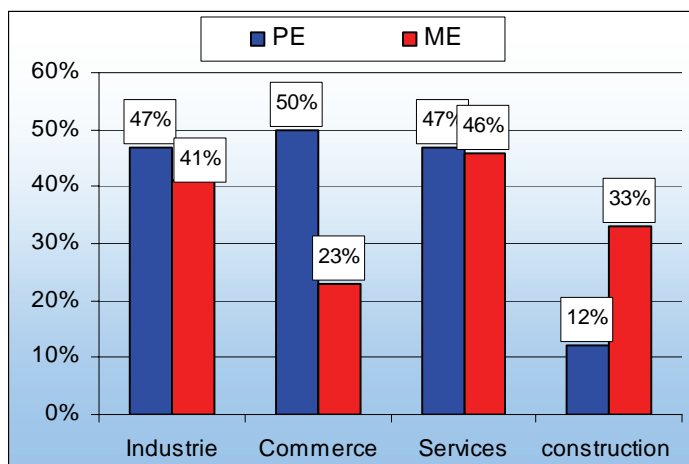
(*) Classement des zones géographiques par nombre de citations des PME pour chaque secteur.

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

—► **Des projets de développement à l'international pour les PME ne réalisant pas encore de chiffre d'affaires à l'étranger**

45% des PME non présentes à l'international mais qui considèrent avoir une offre de produits ou services adaptée à l'exportation **souhaitent développer une activité d'ici deux ans à l'étranger**. Ces projets de développement sont plus fortement envisagés par les PE du secteur du commerce.

Graphique 7 : Envisagez-vous de développer votre activité à l'international d'ici deux ans ?
% oui, par secteur, parmi les PME ne réalisant pas un chiffre d'affaires à l'étranger



Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

L'UE est la principale région convoitée par les PME n'ayant pas encore une activité à l'international. Elle est suivie par **l'Asie et l'Amérique du Nord**.

Tableau 16 : Régions du monde envisagées pour le développement de l'activité
% de PME ne réalisant pas un chiffre d'affaires à l'étranger et souhaitant développer leur activité à l'international d'ici deux ans

	PE	ME
Union européenne	70	88
Asie	34	37
Amérique du Nord	32	29
Afrique	29	22
DOM-TOM	25	23
Moyen-Orient	21	18
Océanie	16	24
Amérique Centrale ou du Sud	15	33

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

Tableau 17 : Régions du monde envisagées pour le développement de l'activité selon le secteur d'activité
% de PME réalisant un chiffre d'affaires à l'étranger et souhaitant développer leur activité sur d'autres zones géographiques

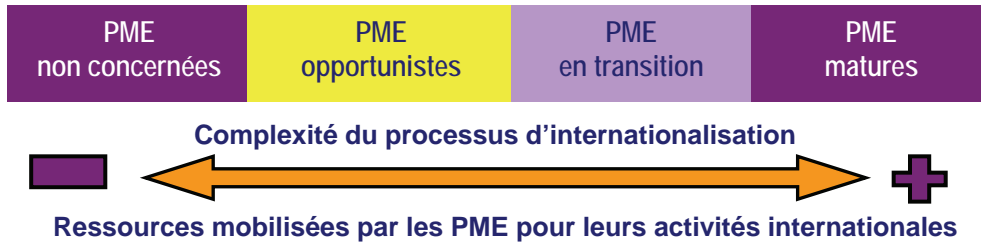
	Industrie	Construction	Commerce	Services
Zones géographiques (*)	UE Amérique du Nord DOM-TOM	Afrique UE Amérique centrale ou du Sud	UE Asie Afrique	UE Afrique Amérique du Nord

(*) Classement des zones géographiques par nombre de citations des PME pour chaque secteur.

Source : Enquête CCIP-Médiamétrie

PARTIE II : RECOMMANDATIONS DE LA CCIP POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL DES PME

Les PME sont diverses et leurs besoins diffèrent selon leur degré d'implication dans une démarche internationale



Les recommandations de la CCIP

18 PROPOSITIONS	Ces propositions engagent			
	Les pouvoirs publics	La CCIP et son réseau	Le secteur privé	Les autres organisations /instances internationales
1. Aménager les dispositifs fiscaux existants pour répondre aux besoins de financements des PME	■			
2. Accroître les financements dédiés à l'innovation sous toutes ses formes (technologique ou non)	■			
3. Appliquer de façon rigoureuse la nouvelle loi en matière de délais de paiement pour pallier les problèmes de trésorerie	■			
4. Renforcer l'apprentissage des langues étrangères dans l'enseignement supérieur en créant notamment un statut d'impatrié pour les professeurs étrangers	■			
5. Rapprocher les formations des besoins des PME en les imprégnant de la culture internationale	■	■	■	■
6. Créer un cadre européen qui favorise les échanges				■
7. Lever les obstacles au niveau national	■			
8. Renforcer la position de la France dans les organisations internationales afin d'accroître son influence dans le monde	■			
9. Redéfinir le rôle de l'Etat pour veiller à l'efficacité du dispositif d'appui	■			
10. Mettre en place des pré-diagnostics à l'export et un premier suivi post-diagnostic pour les PME primo-accédantes	■	■		
11. Accroître la présence des PME françaises dans les salons	■	■		
12. Renforcer les compétences internationales des dirigeants de PME et développer leur esprit entrepreneurial		■	■	
13. Multiplier les opérations de parrainage des grands groupes		■	■	
14. Mieux communiquer pour attirer et fidéliser des collaborateurs qualifiés	■		■	
15. Encourager le tutorat - mentorat et l'emploi de seniors ayant une forte expertise internationale	■	■	■	
16. encourager les coopérations en favorisant un ancrage au niveau local et régional	■	■	■	
17. développer des partenariats et des réseaux à l'échelle mondiale	■	■	■	■
18. encourager le portage des PME par des grandes entreprises	■		■	

1^{ER} DEF. CREER UN ENVIRONNEMENT RENFORCANT LA CAPACITE DES PME A SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL

CIBLES : toutes les PME capables de se porter sur les marchés étrangers, quelque soit leur phase de développement.

OBJECTIFS : définir en amont des conditions pour accroître la capacité des PME à se lancer sur les marchés étrangers et garantir, dans le long terme, le développement de leurs activités.

AXE 1 : renforcer la capacité financière des PME pour soutenir leur développement à l'international

Structurellement, les PME souffrent de **fonds propres insuffisants et d'une trésorerie limitée** peu compatible avec des efforts de pénétration de marchés qui ne peuvent avoir une rentabilité immédiate. Dans le contexte actuel de crise financière, il est donc plus que jamais nécessaire de renforcer les efforts pour faciliter **le financement des investissements, accroître les fonds propres des PME et limiter leurs problèmes de trésorerie.**

PROPOSITION 1 : aménager les dispositifs fiscaux existants pour répondre aux besoins de financements des PME

Le dispositif de réduction de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) en faveur des investissements dans les PME est fondamental pour renforcer les fonds propres des PME et ainsi favoriser leur investissement productif. Dans un contexte de crise financière mondiale qui limite fortement l'accès au crédit des PME et le renforcement de leurs fonds propres, la CCIP propose **de doubler le montant de l'avantage fiscal consenti dans le cadre de la réduction de l'ISF en faveur de l'investissement dans les PME (de 50 000 à 100 000 euros).**

De plus, la CCIP propose de **mettre en place un régime d'exonération des plus-values à long terme sous condition de emploi.** En effet, la mobilité de gestion des entreprises et leur capacité d'investissement sont souvent **compromises par le poids de la taxation des plus-values.** Le dispositif préconisé par la CCIP favoriserait l'investissement des PME ayant besoin d'adapter leur appareil productif aux nouvelles techniques, de déplacer leur siège d'exploitation ou de mobiliser leurs terrains industriels, tout en permettant le renforcement de leurs fonds propres. L'exonération des plus-values pourrait être limitée aux plus-values de cession d'un bien immobilisé, à condition que la cession soit immédiatement suivie du réinvestissement d'un montant équivalent dans un bien immobilisé amortissable ou non.

Par ailleurs, la CCIP suggère de **défiscaliser la fraction des investissements directs et indirects réalisés par les investisseurs dans le capital investissement à titre temporaire** en cette période de crédit crunch¹³.

PROPOSITION 2 : accroître les financements dédiés à l'innovation sous toutes ses formes (technologique ou non)

Pour les PME, l'innovation est un impératif pour se différencier et pour renforcer le consentement à payer des consommateurs. Dans ce contexte, la CCIP tient à souligner le rôle majeur que joue le crédit d'impôt recherche (CIR) renforcé en 2008, pour structurer les PME innovantes. Toutefois, la CCIP propose d'étendre à l'ensemble des PME la possibilité de bénéficier d'un **remboursement immédiat des créances du crédit d'impôt recherche** comme c'est le cas déjà pour les jeunes entreprises innovantes (JEI).

De plus, elle propose **d'élargir également le Crédit d'impôt recherche (CIR) à l'innovation non technologique.** En effet, elle constate que les dispositifs financiers mis en place pour développer

¹³ Cf. proposition issu du rapport de J. Glachant, J-H Lorenzi et P. Trainar, (2008), « Private equity et capitalisme financier », CAE.

l'innovation non technologique (organisationnel, design, marketing, création au sens large) restent encore de trop faible ampleur. Pour les PME qui ne sont pas éligibles au CIR, la CCIP propose la mise en place d'**aides régionales**.

Par ailleurs, la CCIP considère qu'il faut **multiplier les plateformes de rencontres entre investisseurs et PME cherchant des financements**. Elle souhaite notamment l'intervention publique pour une meilleure implication au sein des pôles de compétitivité de l'ensemble du spectre des financeurs privés (business angels, investisseurs en capital risque, banques et autres institutionnels).

PROPOSITION 3 : appliquer de façon rigoureuse la nouvelle loi en matière de délais de paiement pour pallier les problèmes de trésorerie

Pour la CCIP, il est primordial de s'assurer que les PME n'aient pas à supporter des retards de délais de paiement qui pourraient les conduire à une défaillance. Elle souhaite donc que la **Loi de Modernisation de l'Economie soit bien appliquée** en matière de délais de paiement **en particulier entre les PME sous-traitantes et les grands donneurs d'ordre privés comme publics**.

AXE 2 : développer une culture internationale au sein des PME en renforçant l'apprentissage des langues et la dimension internationale des formations

Les PME éprouvent des **difficultés à trouver des collaborateurs formés aux standards internationaux et aptes à travailler dans un environnement multiculturel**. Pour la CCIP, sensibiliser dans les écoles et les universités, les futurs cadres et techniciens aux enjeux internationaux pour l'entreprise, est essentiel pour l'avenir.

PROPOSITION 4 : renforcer l'apprentissage des langues étrangères dans l'enseignement supérieur en créant notamment un statut d'impatrié pour les professeurs étrangers

Avec un niveau d'anglais moyen et souvent aucune deuxième langue parlée, les PME françaises ne disposent pas de l'outil numéro 1 pour se développer à l'international. En effet, la maîtrise des langues est fondamentale pour pouvoir être plus proche de ses clients tant sur le plan des discussions d'affaires que du point de vue culturel. Le salarié de la PME doit être capable de répondre au minimum en anglais aux attentes de ses clients étrangers : suivi de commande, réclamations, service après-vente...

Dans ce contexte, la CCIP soutient l'action du gouvernement qui vient de lancer en 2008 un plan pour renforcer la pratique des langues vivantes étrangères de l'école primaire au baccalauréat¹⁴. Mais elle considère que des efforts restent à conduire dans l'enseignement supérieur. C'est pourquoi elle préconise que **soit imposé, dans les formations, un quota de 30% des cours en langues étrangères**.

De plus, la CCIP souhaite **qu'un statut d'impatrié pour les professeurs étrangers soit élaboré en s'inspirant du nouveau régime des impatriés de statut privé**.¹⁵

¹⁴ Ce plan prévoit notamment de sensibiliser tous les élèves à une langue vivante étrangère dès le cours préparatoire, de multiplier les échanges de classes dans le cadre de partenariats internationaux et d'accroître significativement le recours aux intervenants, assistants et professeurs associés s'exprimant dans leur langue natale.

¹⁵ Cette réflexion conduite au Sénat en 2007 et 2008 a été proposée par M. Philippe Marini au nom de la commission des finances.

PROPOSITION 5 : rapprocher les formations des besoins des PME en les imprégnant de la culture internationale

Les formations dispensées en France sont souvent trop généralistes et peu imprégnées de la culture internationale. **Il est impératif de promouvoir dans les formations universitaires** des stages et des cursus à l'étranger à l'image de ce qui est réalisé dans les grandes écoles de commerce. A cet effet, **il faut souligner le rôle majeur que jouent les établissements d'enseignement de la CCIP pour intégrer la dimension internationale à tous les niveaux**. Ces établissements encouragent les échanges avec des institutions académiques étrangères, participent activement aux réseaux et programmes transnationaux, réalisent des efforts pour attirer les meilleurs étudiants et professeurs étrangers....

L'accueil d'étudiants étrangers dans les universités et grandes écoles françaises est également indispensable pour intégrer les différences culturelles et donc adapter l'offre aux différents marchés. A ce titre, il serait **souhaitable de renforcer le nombre de bourses accordées** à destination d'étudiants étrangers. Il faut également encourager des **liens plus étroits et dans la durée avec ces étudiants étrangers qui, de retour dans leur pays d'origine, peuvent constituer un important vivier d'affaires** (réseaux) pour les PME. A ce titre, les différentes pratiques prises, depuis plusieurs années, par l'ESCP-EAP sont riches d'enseignement. Le réseau d'anciens élèves est, en effet, animé par 100 délégués présents dans 75 pays étrangers. Ils fidélisent notamment les anciens étudiants étrangers francophiles en les invitant à participer à des salons et des forums et autres manifestations.

De plus, la CCIP souhaite que les pouvoirs publics **multiplient les actions qui visent à réduire les frontières entre l'apprentissage et le monde de l'entreprise à l'international à l'image de ce qui est réalisé en Allemagne** (système « dual »)¹⁶.

A ce titre, la CCIP a engagé ses Centres de Formation Industriel (CFI) dans une stratégie de développement international au travers d'échanges d'apprentis avec des partenaires étrangers (groupe allemand BASF, Lycée automobile Fay Andras en Hongrie...) et avec la création d'une « classe Europe ». Dans cette classe, les jeunes du CFI, les étudiants du Lycée de Kungsbacka (Suède) et d'un centre de formation de Barcelone (Espagne) suivent un cursus commun de trois modules de 3 à 4 semaines chacun. Les jeunes de chaque pays effectuent ainsi une période de formation en langue anglaise alternant centre de formation et entreprise.

Elle souhaite que ce type d'actions soit relayé au niveau national en **élargissant, par exemple, la mobilité européenne à l'ensemble des formations et notamment aux apprentis comme c'est le cas dans les projets MOVIL'APP**. En effet, dans les derniers programmes Erasmus et Leonardo Da Vinci¹⁷, seuls 5% des jeunes ayant obtenu une bourse européenne étaient des apprentis.

MOVIL'APP, un dispositif de formation par alternance qui vise à mieux intégrer la dimension européenne

L'ACFCI, avec l'ensemble du réseau des CRCI, CCI et CFA est engagée dans le projet MOVIL'APP qui vise, au travers de la mobilité, à mieux intégrer la dimension européenne dans le dispositif de formation par alternance. Le programme s'adresse à l'ensemble de la filière d'apprentissage : aux apprentis niveaux IV et V, aux apprentis de l'enseignement supérieur de niveau III (Erasmus), aux post-apprentis et aux formateurs / tuteurs.

Ce projet présenté avec le soutien du ministère des PME, a été sélectionné pour un montant approchant 1,5 million d'euros, ce qui correspond à plus de 600 bourses, Leonardo et Erasmus.

¹⁶ Système dual : une formation générale à l'école couplée à une formation pratique en entreprise.

¹⁷ Erasmus est un programme d'échange d'étudiants et d'enseignants entre les universités et les grandes écoles européennes tandis que Leonardo da Vinci est un programme de mobilité européenne pour l'enseignement et la formation professionnelle.

AXE 3 : lever les entraves à l'accès aux marchés extérieurs afin de consolider la place des PME françaises dans le monde

Non respect des normes, distorsions de concurrence, insécurité juridique et risques de contrefaçon, lourdeurs administratives sont autant de facteurs qui pèsent sur le développement international des PME.

PROPOSITION 6 : créer un cadre européen qui favorise les échanges

L'UE, première destination des exportations françaises, constitue un passage obligé et un socle indispensable au développement des PME à l'international. Pour profiter des opportunités de ce grand marché, il est impératif de parfaire le marché intérieur.

Pour fluidifier les échanges au sein de l'UE, il convient **de veiller à la l'harmonisation des normes entre Etats membres**. Les retards dans les transpositions des normes européennes et les mises en œuvre ou les applications différentes selon les Etats-membres constituent une véritable barrière aux échanges¹⁸. Pour la CCIP, des efforts doivent être réalisés pour **assortir les législations européennes d'études d'impact sur la compétitivité internationale des PME et renforcer les systèmes de coordination entre les Etats-membres**. La CCIP préconise également de conduire une **meilleure politique d'information** auprès de ses Etats-membres. A ce titre, elle souligne le rôle majeur que joue le **Réseau Entreprises Europe - Paris Ile de France** pour faciliter l'accès des entreprises à l'information européenne et pour relayer, auprès de la Commission européenne, les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'exercice de leur activité sur le marché intérieur (IPM - Interactive Policy Making).

La Commission européenne doit également veiller à lever les entraves aux échanges avec les pays tiers. Ils sont nombreux (normes abusives, contrefaçon,...). Elle souhaite, notamment, finaliser la mise en place d'un **brevet communautaire pour promouvoir la propriété intellectuelle et optimiser la lutte anti-contrefaçon**.

Pour la CCIP, la Commission européenne doit **mener une politique de prévention de ces obstacles** en augmentant, par exemple, le nombre d'accords de reconnaissance mutuelle, en instituant des forums réglementaires entre l'UE et le pays tiers concernés à l'instar de ce qui a été mis en place avec les Etats-Unis, en encourageant l'achèvement des négociations au niveau de l'OMC sur la facilitation des échanges.

PROPOSITION 7 : lever les obstacles au niveau national

Pour la CCIP, l'Etat doit veiller à l'efficacité des procédures douanières en renforçant les coopérations entre les services des douanes et les PME, notamment pour ce qui concerne les carnets A.T.A et les certificats d'origine. Parallèlement, l'Etat doit poursuivre la dématérialisation des procédures. A ce titre, il serait souhaitable que la plateforme eComExt soit opérationnelle rapidement. Sur ce point, la CCIP souhaite souligner la mise en service de la plateforme GEFI (gestion électronique des formalités internationales) qui permet l'obtention d'un e-Certificat d'origine¹⁹ commun à l'ensemble des États membres de l'Union européenne.

De plus, la dématérialisation des procédures doit être accompagnée d'incitation pour favoriser l'utilisation des Technologies d'information et de communication (TIC) par les PME dans leur développement à l'international : création de sites Internet orientés export, plateformes d'achats électroniques...

De plus, il est urgent de **simplifier et faciliter les procédures administratives d'obtention des visas** en imposant notamment des délais plus réactifs compatibles avec le temps de l'entreprise.

¹⁸ Selon une enquête récente de la CCIP, 48% des dirigeants de PME estiment également que les 27 législations nationales différentes et leur superposition au droit communautaire sont un obstacle aux affaires (source : enquête réalisée par Entreprise Europe Paris – Ile de France-centre).

¹⁹ Ce certificat d'origine communautaire est un document douanier qui, à l'égard des pays tiers, identifie les marchandises et leur origine (en termes de fabrication et non de provenance).

PROPOSITION 8 : renforcer la position de la France dans les organisations internationales afin d'accroître son influence dans le monde

La CCIP souhaite **renforcer la place de la France dans l'expertise internationale**. Ce marché représente un **important volume de contrats** et permet **d'agir en amont sur l'élaboration des normes et des règles de droit**. Le Japon, la Chine, les pays anglo-saxons ou nordiques ont saisi depuis longtemps l'importance de ce volet dans leur politique économique extérieure. Pour la CCIP, la France doit accroître sa position sur ce marché en augmentant la participation des PME françaises dans le domaine de la consultance, des études d'ingénierie en matière de coopération technique directe ou d'aides à la prospection. Le Ministère des Affaires Etrangères devrait **mettre en place un mécanisme de surveillance des appels d'offres des organisations internationales et des Etats** à l'image de ce qui est réalisé au Danemark. Dans ce pays, le gouvernement a, en effet, mis en place un **site Internet qui sert de plateforme** pour mettre en relation les institutions internationales et les PME.

2ND DEFI. DETECTER ET ACCOMPAGNER LES PME DANS LEUR PREMIERE PHASE DE DEVELOPPEMENT

CIBLES : les PME « non concernées » mais qui ont une offre adaptée et qui expriment une réelle volonté de se positionner sur les marchés étrangers et les PME « opportunistes » qui ont une activité irrégulière à l'international. Ces dernières manquent de méthode dans leurs démarches et ont une perception parfois insuffisante des difficultés liées à l'international.

OBJECTIFS : sélectionner les PME qui ont un réel potentiel de développement à l'international (car toutes les PME ne peuvent se développer à l'international) et les aider à mettre en œuvre une stratégie pour pérenniser leurs actions à l'international. Pour ces PME, le soutien via un dispositif d'accompagnement est indispensable.

AXE 1: définir une offre de services d'appui adaptée aux PME primo- accédantes

Les primo-exportateurs manquent de moyens humains et financiers et de connaissance des marchés. Le **dispositif d'appui de proximité est alors indispensable** pour les aider dans leur première démarche à l'export.

PROPOSITION 9 : redéfinir le rôle de l'Etat pour veiller à l'efficacité du dispositif d'appui

Les **pouvoirs publics** ont un **rôle essentiel** à jouer en direction des PME afin de leur donner en **temps utile les informations et l'aide nécessaire** pour planifier une véritable stratégie d'internationalisation.

Pour la CCIP, les PME ont besoin en priorité d'un accompagnement ciblé plutôt que d'un catalogue d'aides. L'Etat doit être plus sélectif. Notamment, il convient de ne porter sur les marchés étrangers que les PME qui sont capables de supporter une activité internationale et dont les chances de succès sont fortes.

Enfin, **pour éviter les effets d'aubaines du système d'aides**, la CCIP souhaite que les pouvoirs publics **évaluent l'ensemble des dispositifs de soutien à l'export en fixant pour chaque outil un objectif et une durée dans le temps.**

La CCIP tient toutefois à souligner les **efforts de rationalisation du dispositif d'appui existant.** Les CCI sont d'ailleurs associées à la **création d'un réseau de guichets uniques dans les régions pour prodiguer aux entreprises les conseils pratiques et les outils financiers afin de mener à bien les projets de développement de leurs exportations.**

PROPOSITION 10 : mettre en place des pré-diagnostics à l'export et un premier suivi post-diagnostic pour les PME primo-accédantes

Pour la CCIP, il est primordial de réaliser **un suivi personnalisé des PME.** Dans le cadre de la déclinaison régionale (CCIP – Ile-de-France) de la **Convention cadre nationale entre UBIFRANCE/DGTPE/ACFCI/UCCIFE**, la CCIP est chargée **d'identifier 1500 nouveaux exportateurs franciliens sur les trois années à venir.** Afin d'atteindre cet objectif, la CCIP a redéfini son dispositif d'accompagnement des entreprises à l'international.

Elle souhaite porter ses efforts sur la sensibilisation et l'information des candidats à l'export. Le réseau des CCI propose, d'ores et déjà, des **pré-diagnostics à l'export** qui permettent de détecter les atouts et faiblesses de l'entreprise pour se porter à l'international **via un guide d'entretien aboutissant à une synthèse** qui permet de mettre en place une véritable stratégie export adaptée à chaque projet de développement.

Les chefs d'entreprises qui veulent poursuivre, une fois cette stratégie définie, peuvent être accompagnés durant 3 mois par un conseiller (Kit post-diag) durant lesquels ils rencontrent les

financeurs, les experts des pays retenus et participent à un séminaire conçu pour eux. La CCIP met également à la disposition des PME primo-accédantes une palette complète d'informations sur le potentiel économique des zones ciblées, les aides, les réglementations...via des publications (www.lexportateur.com, Accomex,...).

Pour aller encore plus loin dans la démarche, un pilotage du projet de l'entrepreneur peut même être envisagé (actuellement en Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne mais devant être élargi à la circonscription en 2009), avec le recrutement pour et dans l'entreprise d'un stagiaire au profil correspondant au projet. L'encadrement de son activité est assuré en partenariat avec le chef d'entreprise, par un conseiller CCIP (3 à 6 mois).

La CCIP est à l'origine d'initiatives locales allant vers **des programmes intégrés d'aides à la démarche des entreprises pas ou peu expérimentées à l'international** à l'image d'**Addelie** (Action pour une Dynamique de Développement à l'International des Entreprises). Ce programme conçu par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Seine-Saint-Denis, en partenariat avec la DRIRE Ile de France, le département de Seine Saint-Denis et la DRCE d'Ile de France comporte plusieurs volets :

- le diagnostic export
- l'identification des marchés
- l'approche pratique du marché ciblé
- la préparation aux techniques de l'export dans le cadre d'ateliers d'information sur différents thèmes : formalités, réglementations, logistiques, organisation des marchés.
- la prospection sur le terrain avec l'expertise et l'accompagnement de consultants.
- l'intégration dans un réseau d'entrepreneurs permettant d'échanger des expériences.

L'entreprise peut choisir l'un ou l'autre ou encore la totalité des modules proposés qui sont ou gratuits ou partiellement pris en charge dans le cadre du programme.

PROPOSITION 11 : accroître la présence des PME françaises dans les salons

La visite dans le cadre de « missions visiteurs » ou la participation en tant qu'exposant des PME à des salons professionnels doit être encouragée et proposée de façon plus systématique.

Cette démarche permet à l'entreprise de comparer son offre par rapport à celle de ses concurrents français ou étrangers et d'évaluer son potentiel sur un marché.

Cette présence vaut d'abord pour les salons internationaux qui se déroulent en France mais aussi naturellement pour les manifestations organisées à l'étranger.

AXE 2 : former le dirigeant de PME à une culture de l'international

Les **dirigeants de PME sont souvent seuls pour gérer le développement de leur activité internationale**. Cette activité exige de leur part des qualités très variées (finances, droit, marketing, gestion, prospection, ressources humaines...). Or bien peu d'entrepreneurs disposent d'une telle **polyvalence**. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte économique particulièrement difficile où ils sont accaparés par de nombreuses autres priorités (remplir leurs carnet de commandes, maintenir leurs marges, mise aux normes, sécurité, problème de concurrence, etc.).

PROPOSITION 12 : développer l'esprit entrepreneurial des dirigeants de PME

La CCIP constate que de nombreux freins au développement à l'international peuvent être **liés à la personnalité même du chef d'entreprise**. Certains entrepreneurs préféreront, en effet, limiter le développement de leur entreprise plutôt que de déléguer une partie de leurs responsabilités. **La CCIP, au travers de son réseau d'écoles (HEC, ESCP-EAP, Advancia, ...)**, est fortement impliquée pour **faire évoluer les mentalités** des futurs et actuels dirigeants de PME **vers plus d'esprit entrepreneurial**. Dans ces cursus pédagogiques, la CCIP s'attache à les convaincre de l'intérêt de conquérir de nouveaux marchés, de nouveaux clients et de nouveaux collaborateurs pour pérenniser leurs activités et assurer leur succès à l'international.

PROPOSITION 13 : multiplier les opérations de parrainage des grands groupes

Pour débiter leurs démarches à l'international, sans engager de frais fixes importants, la CCIP considère qu'il est primordial pour les dirigeants des PME de bénéficier de l'expertise et de l'appui des **grands groupes**.

A titre d'exemple, **PLATO**, qui est la fois un programme de formation et un réseau de chefs d'entreprise, introduit le parrainage des dirigeants de petites structures par des responsables de grandes entreprises. Les adhérents PLATO partagent leurs savoir-faire et leurs expériences autour d'un thème défini à l'avance : ressources humaines, développement à l'international, financement de la croissance... Ces réunions sont, pour l'entrepreneur, l'occasion d'aborder les questions qui lui posent problème au quotidien.

3^{ème} DEFI. SOUTENIR LES PME DANS LEURS PHASES D'EXPANSION A L'INTERNATIONAL (Prospection, vente et/ou implantation)

CIBLES : les « PME en phase de transition » et les PME « matures » qui ont une **activité régulière à l'international**.

OBJECTIFS : aider ces PME dans leur phase d'expansion via l'intégration de nouvelles compétences, le développement de coopérations inter-entreprises et des liens plus forts avec les grands groupes.

AXE 1 : favoriser l'intégration au sein des PME de collaborateurs ayant une forte expertise de l'international

Face à des grands groupes qui bénéficient d'une notoriété et de ressources financières importantes, les PME doivent redoubler d'efforts pour mobiliser des compétences indispensables à leur expansion.

PROPOSITION 14 : mieux communiquer pour attirer et fidéliser des collaborateurs qualifiés

Les PME souffrent d'un déficit d'image qu'il est nécessaire de combler. **Une campagne de communication** pourrait être réalisée en partenariat avec les pouvoirs publics (Secrétariat d'Etat aux Pme et l'Education nationale), la Confédération générale du patronat des PME (CGPME), la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF)... **afin de promouvoir la PME auprès notamment des jeunes**. Cette campagne pourrait rappeler que les PME sont les « premiers employeurs de France ». Elle permettrait, par exemple, de mettre en exergue les atouts des PME (possibilité rapide d'évolution, de prise de responsabilité, d'autonomie...), à travers des témoignages de jeunes diplômés ou d'employeurs d'entreprises de taille moyenne.

Parallèlement, **les PME doivent réaliser des efforts pour mieux communiquer auprès des étudiants** : elles peuvent, à titre d'exemple, accueillir davantage de stagiaires, se présenter sur des campus et forums, se mettre en relation avec des laboratoires de recherche pour développer un projet. Ces **démarches proactives doivent être étendues hors de l'hexagone afin d'attirer des talents étrangers**.

Afin de fidéliser leurs collaborateurs, les PME doivent aussi apprendre à associer davantage les salariés à la marche et à la stratégie de l'entreprise et leur proposer des rémunérations attractives. Facteur reconnu de cohésion et de compétitivité, **le développement des systèmes d'épargne salariale est une voie à privilégier**. La CCIP **se félicite des nouvelles mesures incitatives en faveur du développement de l'intéressement dans les entreprises** (crédit impôt de 20%), introduites dans le projet de loi sur les revenus du travail. Elles ne constituent néanmoins qu'une première étape. En effet, afin de développer l'épargne salariale dans les PME, il conviendrait, selon la CCIP, **d'engager une réflexion plus large sur l'opportunité à terme de simplifier le dispositif d'épargne salariale en un système unique. Dans l'idéal, ce mécanisme unique pourrait être l'intéressement qui se révèle plus souple et plus adapté aux réalités de l'entreprise²⁰**.

PROPOSITION 15 : encourager le tutorat-mentorat et l'emploi de seniors ayant une forte expertise internationale

Faute de ressources financières importantes, les PME doivent mobiliser toutes les compétences disponibles pour leur activité internationale. Ainsi, à l'image de ce qui est couramment pratiqué aux

²⁰ CCIP, (2008), « Rapport d'orientation pour la modernisation de l'intéressement et de la participation ». Rapport de M. Pierre Deschamps, mars.

Etats-Unis, au Japon comme en Allemagne, une solution consiste à encourager le **tutorat**²¹ en mettant à la disposition des PME, des cadres de grandes entreprises ou de jeunes retraités pour des missions de courte durée et permettre ainsi le transfert de l'expérience internationale qu'ils ont acquise.

De même, il faut développer le mentorat²². A ce titre, la CCIP a créé en 2008, pour les PME à forte croissance, l'**institut du mentorat** qui permet aux chefs d'entreprise de bénéficier des conseils avisés d'autres entrepreneurs expérimentés et reconnus pour avoir à leur actif une réussite entrepreneuriale exemplaire, notamment à l'international.

Enfin, l'**emploi de seniors** ayant acquis une forte expertise internationale, constitue également une réserve de richesse pour les PME qui est insuffisamment exploitée. La CCIP approuve la libéralisation du cumul emploi retraite, dans le cadre du PLFSS 2009, comme elle l'a appelé de ses vœux. Par ailleurs, elle propose également de **réduire le coût du travail des salariés âgés en ramenant à 55 ans l'âge d'exonération de la cotisation d'assurance chômage**.

AXE 2 : passer d' « une culture de l'indépendance » à celle de « l'interdépendance » en renforçant les coopérations inter-entreprises

Fortement attachés à leur indépendance, les dirigeants de PME éprouvent des difficultés à se regrouper avec d'autres. Pourtant, la mise en place de **coopérations inter-entreprises** constitue un moyen efficace pour conquérir des marchés mondiaux. Les avantages de ces collaborations sont en effet connus : ils permettent aux PME de partager leurs expériences, de s'échanger des informations, d'innover, de réduire les coûts et les risques inhérents à l'activité internationale.

PROPOSITION 16 : encourager les coopérations en favorisant un ancrage au niveau local et régional

La CCIP souhaite encourager l'action du gouvernement en faveur des groupements à l'exportation²³ par une approche de proximité spatiale, sectorielle, stratégique et en termes de taille. A ce titre, les actions menées par la pépinière de groupements d'entreprises à l'international de la CCI Montpellier²⁴ doivent être multipliées sur l'ensemble du territoire national. Cette CCI travaille avec la DRIRE, les DRCE et le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur pour décrocher des financements au niveau régional, national et européen. De plus, elle implique les écoles et les universités du territoire pour former des cadres à l'export (cadres à temps partagés) et les intégrer dans les projets de la pépinière.

D'autres formes de coopération doivent être encouragées au niveau local et régional : il s'agit des Systèmes de Production Locaux (SPL), des groupements d'employeurs et des pôles de compétitivité mondiaux et à vocation mondiale. La CCIP insiste notamment sur **la nécessité de renforcer la présence des PME dans le système de gouvernance de ces pôles**.

PROPOSITION 17 : développer des partenariats et des réseaux à l'échelle mondiale

Le développement des réseaux de PME à l'international doit être encouragé pour favoriser les partenariats transnationaux. A ce titre, le réseau d'Entreprise Europe Paris – Ile-de-France – Centre (PIC) permet, au niveau européen, de mettre en contact des entreprises sur un projet pour pallier la

²¹ Le tutorat est basé sur l'échange de savoir-faire. Il est défini comme une relation formative entre un apprenant, le tuteur et une personne en apprentissage. Il y a donc un positionnement hiérarchique entre le tuteur et l'apprenant. A la différence du mentorat, le tuteur peut être rémunéré.

²² Le mentorat est axé avant tout sur le savoir-être. Le mentorat peut être défini comme une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

²³ Dans le cadre des « programmes de croissance PME » et du prolongement du dispositif « Cap export », les pouvoirs publics ont lancé un plan visant à la création de 1 000 groupements à l'export d'ici 2010. Aujourd'hui encore très peu de PME mettent en place ce type de coopérations.

²⁴ O. Torres, (2002), « Small firm, glocalisation and proximity », 16th Conference of European Council of Small business (ECSB), 21-22 novembre, Espagne.

difficulté à rechercher des partenaires de différents Etats membres. En effet, selon l'enquête « Réseau d'entreprise Europe Paris – Ile-de-France – Centre » mené par le Crocis, seulement 15% des entreprises interrogées²⁵ ont établi des partenariats techniques ou commerciaux transnationaux.

De même, concernant les pôles de compétitivité mondiaux et à vocation mondiale, l'internationalisation des PME passe nécessairement par un renforcement des relations inter-clusters et par un développement des partenariats technologiques. Cette pratique fait défaut actuellement, à quelques exceptions près. Au-delà de leur "jeunesse", se pose en effet toujours la question de la propriété de l'innovation, du partage des résultats, etc.

AXE 3 : renforcer la solidarité entre les grandes entreprises internationalisées et les PME

Appuyer le développement international en faisant bénéficier les PME du succès des grands groupes français à l'étranger est aujourd'hui incontournable.

PROPOSITION 18 : encourager le portage des PME par des grandes entreprises

Le **dispositif de portage** permet aux PME de pénétrer des marchés étrangers grâce à l'aide d'un groupe déjà implanté. Cela se traduit par la mise à la disposition des structures du groupe aux PME exportatrices : appui logistique, mise à disposition de locaux, organisation de missions collectives de prospection d'un marché, mise en relation avec des clients et opérateurs, etc. L'entreprise "porteuse" transmet également son expérience du marché, ses conseils et son savoir-faire.

La **CCIP souhaite encourager le principe du portage** en mettant en place un dispositif fortement incitatif pour favoriser l'engagement des grands groupes dans ce type de coopération. Cela pourrait se traduire par **une valorisation de leurs engagements en créant un classement des grands groupes les plus « PME-citoyenne » ou par des incitations financières.**

Bonnes pratiques : la « solidarité d'entreprise » chez TOTAL

Présent dans plus de 130 pays, Total est partenaire de longue date de nombreux États-hôtes, en particulier au Moyen-Orient où il est implanté depuis 80 ans. Le Groupe peut donc faire profiter les PME d'une connaissance approfondie des pratiques locales et les mettre en situation de saisir des opportunités nouvelles. Cette aide, dont cent vingt-trois entreprises ont bénéficié en 2006, passe par le partage d'expérience et l'appui ponctuel aux responsables d'entreprises en voyage d'affaires, l'organisation de missions collectives de prospection, ou le « portage » d'étudiants et de VIE pour le compte de PME.

Pour identifier les relais locaux et favoriser la primo-exportation ou la prospection des marchés, Total travaillent en liaison avec de nombreux réseaux locaux, régionaux et nationaux (DRCE, UBIFRANCE, Chambres de commerce, clubs régionaux..) pour permettre aux PME d'accéder à l'information sur les orientations des autorités, les appels d'offres et les opérations en préparation dans tous les secteurs d'activité.

²⁵ Entreprises interrogées : 302 PME (entre 10 et 250 salariés) du Centre et d'Ile-de-France.

ANNEXES

FICHE 1 : ETAT DES LIEUX – CHIFFRES CLES DU COMMERCE EXTERIEUR

I. La position française à l'international doit être analysée au delà des statistiques traditionnelles du commerce

- 1/ Le commerce extérieur n'est qu'une composante parmi d'autres de la position internationale de la France ...
- 2/ il faut également tenir compte des implantations françaises à l'étranger ...
- 3/ et des échanges de services

II. Positionnement des PME exportatrices dans le commerce extérieur français

- 1/ Le nombre de PME exportatrices tant de biens que de services est insuffisant et ne cesse de diminuer
- 2/ Les PME contribuent faiblement aux exportations françaises
- 3/ Les PME ont un nombre limité de partenaires à l'échange

FICHE 2 : L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS

I. Rappel sur la politique en faveur du développement international des entreprises

- 1/ Au niveau national
- 2/ Au niveau régional

FICHE 3 : BIBLIOGRAPHIE

FICHE 4 : AUDITIONS

FICHE 1 : ETAT DES LIEUX- CHIFFRES CLES DU COMMERCE EXTERIEUR

I. La position française à l'international doit être analysée au-delà des statistiques traditionnelles du commerce extérieur

1/ Le commerce extérieur n'est qu'une composante parmi d'autres de la position internationale de la France

L'étude des performances des entreprises françaises à l'international est généralement réalisée via l'examen des échanges de biens (et notamment des exportations), retracé par les chiffres du commerce extérieur des Douanes françaises. Sous ce prisme, le déficit commercial est alors souvent présenté comme le point noir de l'économie française.

A. Un décrochage relatif des exportations françaises par rapport à la demande mondiale qui se traduit par des pertes de marché

Dans un contexte de forte croissance du commerce mondial (+5,5% en 2007), l'évolution récente des exportations de biens et de services français montre des signes de faiblesse. D'après les données de l'OCDE, le volume de biens et services exportés a certes progressé de 2,6% entre 2001 et 2006, mais à un rythme inférieur à celui de la plupart des pays industrialisés. Seule l'Italie affiche des résultats plus mitigés (+0,3%). L'Allemagne, enregistre, quant à elle, une croissance du volume de ses exportations de biens et services de +7% sur la période.

Tableau 1 : Volume des exportations de biens et services

(Taux de croissance annuels moyens en %)

	1997-2000	2001-2003	2004-2006	2007-2008 (a)	2001-2006
France	+ 9,2	+ 1,0	+ 4,3	+ 4,9	+ 2,6
Allemagne	+ 9,7	+ 4,5	+ 9,6	+ 8,3	+ 7,0
Belgique	+ 6,5	+ 1,5	+ 4,2	+ 5,4	+ 2,8
Pays-Bas	+ 9,9	+ 1,4	+ 7,0	+ 6,1	+ 4,2
Espagne	+ 10,1	+ 3,3	+ 3,9	+ 6,3	+ 3,6
Italie	+ 3,1	- 2,0	+ 2,7	+ 4,5	+ 0,3
Royaume-Uni	+ 6,0	+ 1,9	+ 8,1	+ 2,2	+ 4,9
Japon	+ 5,6	+ 3,0	+ 10,1	+ 7,8	+ 6,5
États-Unis	+ 6,8	- 2,2	8,3	+ 6,3	+ 2,9
OCDE	+ 8,2	+ 1,5	+ 7,7	+ 6,6	+ 4,6

(a) prévisions

Source : *Perspectives économiques de l'OCDE*. Données Comptabilité

Tableau 2 : Résultats à l'exportation de biens et services (a)

	Taux de croissance annuels moyens (%)	
	2001-2006	2007-2008 (b)
France	- 2,9	- 2,3
Allemagne	+ 1,1	+ 0,9
Belgique	- 2,5	- 1,5
Pays-Bas	- 0,9	- 0,6
Espagne	- 1,2	- 0,2
Italie	- 5,5	- 3,0

(a) Les résultats à l'exportation sont définis comme le rapport entre les exportations totales en volume et les marchés à l'exportation pour le total des biens et services. Les marchés à l'exportation de chaque pays sont obtenus à partir de la moyenne pondérée des importations en volume de chacun de ses marchés, avec des poids basés sur les échanges commerciaux de 2000.

(b) Prévisions.

Source : OCDE (2007), *Perspectives économiques de l'OCDE* n° 81, juin.

Si la plupart des pays industrialisés ont perdu des parts de marché au profit des pays émergents, l'indicateur de performance des exportations de biens et services²⁶ de l'OCDE montre **une dégradation plus prononcée de la position française par rapport à ses partenaires**. Sur la période 2001-2006, la France a perdu 2,9% de parts de marché, seule l'Italie affiche des contre-performances plus importantes (-5,5%). L'Allemagne, de son côté, fait figure d'exception avec un gain de 1,1% de parts de marché sur la période.

²⁶ Cet indicateur permet de déterminer si les exportations d'un pays donné progressent plus rapidement ou plus lentement que son marché, c'est-à-dire **si un pays gagne ou perd des parts de marché au fil du temps**.

Selon la Banque de France²⁷, l'écart entre la France et ses principaux partenaires commerciaux est encore plus prononcé si l'on restreint l'observation aux exportations de biens.

L'enjeu est de taille : comme le souligne le rapport Roubaud présenté au Conseil Economique et Social (CES)²⁸, **le recul relatif des exportations de la France équivaut chaque année à la perte d'un demi-point de PIB**. Or, ce sont plus de 5 millions d'emplois qui sont liés directement ou indirectement aux activités d'exportations.

Tableau 3 : Contributions à la croissance du PIB

En %, moyenne annuelle

	2003	2004	2005 (r)	2006 (r)	2007 (p)
Produit intérieur brut (PIB)	1,1	2,5	1,9	2,2	2,2
Contribution des dépenses de consommation des ménages	1,2	1,4	1,5	1,3	1,4
Contribution de l'investissement des entreprises	0,4	0,7	0,8	1,0	1,0
Contribution de la variation de stocks	-0,3	0,6	0,0	-0,1	0,1
Contribution du solde extérieur	-0,6	-0,7	-0,7	-0,2	-0,7

r : données révisées.

p : données provisoires.

Note : données aux prix de l'année précédente.

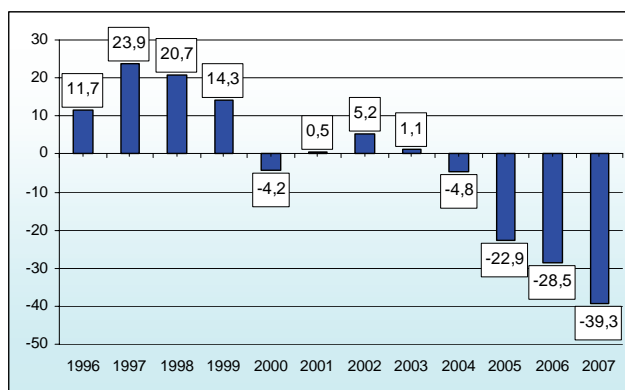
Source : INSEE, Comptes nationaux – base 2000

B. Un déficit commercial qui se creuse depuis 4 ans, après une décennie d'excédent

Dès 2004, la croissance des importations de biens (+27% entre 2003 et 2007) fait apparaître un déficit. Le solde commercial excédentaire en 2003 à 1,1 Mds d'euros, devient déficitaire à -4,8 Mds d'euros en 2004 pour atteindre un niveau record de -39,3 Mds d'euros en 2007. Hors énergie, le solde est positif mais l'excédent ne cesse de diminuer, passant de 30 Mds d'euros en 1998 à 18 Mds d'euros en 2006 et 4,2 Mds d'euros en 2007.

Graphique 1 : Evolution du déficit commercial de la France

Solde exportations – importations (FAB – FAB), en milliards d'euros



Sources : Douanes, DGTPE

Le déficit du commerce extérieur est à peu près égal à la somme des déficits enregistrés avec l'Allemagne et la Chine (environ 20 Mds d'euros chacun). Cette situation conduit à deux constats : d'une part, **l'Allemagne est un concurrent important de la France puisqu'il vend de nombreux produits aux consommateurs français**, d'autre part, **les économies émergentes et notamment l'Asie représentent des marchés d'avenir** sur lesquels les entreprises françaises doivent se positionner.

²⁷ D. Nivat et J-P. Villetelle (2006), « Les mauvaises performances du commerce extérieur de la France sont-elles liées à un problème de demande ? », Bulletin de la Banque de France n°146, février.

²⁸ Cf.note de bas de page n°1.

Mais le **déficit commercial n'est qu'un indicateur partiel de la position internationale de la France** et son impact sur l'économie française doit être relativisé :

- d'une part, l'équilibre du commerce extérieur n'est pas forcément un but en soi. En effet, si l'Allemagne fait figure d'exception avec un excédent commercial de 195 Mds d'euros, de grandes économies comme **le Royaume-Uni (-132,6 Mds d'euros) ou encore l'Espagne (-96 Mds d'euros) affichent des déficits commerciaux deux à trois fois supérieurs à ceux de la France ;**
- d'autre part, la balance commerciale ne reflète qu'une partie des échanges qui ont lieu entre la France et le reste du monde. **Il faut également tenir compte du solde de la balance courante.** Le solde des services, structurellement excédentaire, a enregistré une légère progression (à +11 Mds d'euros), après 7 années de baisse, grâce au dynamisme du tourisme et à une petite amélioration dans les transports. De même, le solde des revenus du tourisme est resté à un haut niveau (+28,5 Mds d'euros), les entreprises françaises tirant les bénéfices des investissements réalisés ces dernières années à l'étranger (Cf. Fiche 1 – Tableau 3).

Tableau 4 : Evolution du solde des services par catégorie de postes
En Mds d'euros

	1995	2005	2006	2007
TRANSPORTS	-0,6	-3,4	-4,0	-3,1
<i>dont transports maritimes</i>	- 0,8	-3,2	-4,0	-3,6
<i>dont transports aériens</i>	- 0,4	-0,8	-0,3	0,0
<i>Dont autres transports</i>	0,6	0,5	0,3	0,4
VOYAGES	8,5	10,8	12,1	12,8
AUTRES TYPES DE SERVICES	0,5	5,9	1,8	1,3
<i>Services de communication</i>	1,6	1,1	1,3	1,1
<i>Services de construction</i>	0,2	1,6	1,9	2,3
<i>Services d'assurance</i>	0,2	-0,9	-1,2	-0,8
<i>Services financiers</i>	- 0,1	-0,8	-1,9	-1,4
<i>Services informatiques</i>	- 0,4	-0,1	0,0	-0,3
<i>Redevances et droits de licence</i>	2,1	2,5	2,3	3,1
<i>Autres services aux entreprises</i>	1,3	3,1	0,3	-1,8
<i>Dont négoce international</i>	- 1,1	5,9	6,2	5,7
<i>Dont services commerciaux</i>	- 0,2	-2,1	-2,4	-2,7
<i>Dont location opérationnelle</i>	2,1	-0,2	-1,2	-1,1
<i>Dont services divers aux entreprises</i>	- 0,1	-0,5	-2,3	-3,7
<i>Services culturels et récréatifs</i>	- 0,1	-0,5	-0,8	-0,9
<i>Dont services audiovisuels</i>	0,0	-0,3	-0,5	-0,6
<i>Dont autres services culturels et récréatifs</i>	-0,5	-0,2	-0,2	-0,3
<i>Services des administrations publiques</i>	- 0,6	-0,1	-0,1	-0,2
SERVICES	10,9	13,3	9,9	11,0

Source : Banque de France

2/ Il faut également tenir compte des implantations françaises à l'étranger...

A. Le développement des investissements directs étrangers (IDE) constitue une nouvelle donne de la mondialisation

La conquête des marchés passe désormais non seulement par les exportations mais aussi et surtout par les investissements directs étrangers. D'après la DGTPÉ²⁹, **l'implantation représente aujourd'hui le vecteur le plus dynamique d'accès au marché** : entre 1999 et 2006, les stocks d'investissements directs étrangers (IDE) à l'étranger ont été multipliés par 2,5 contre près de 1,5 pour les exportations. Les filiales françaises à l'international réalisent un chiffre d'affaires égal à 1,5 fois le montant des exportations.

²⁹ DGTPÉ, (2006), « Recensement des implantations d'entreprises françaises à l'étranger », Lettre du Trésor-Eco, n°4, novembre.

La France se classait ainsi, en 2006, au **3^{ème} rang des investisseurs mondiaux en termes de stocks d'IDE**, derrière les Etats-Unis et le Royaume-Uni. **En termes de flux d'IDE, elle occupait la seconde place** derrière les Etats-Unis. **Un tiers environ des IDE réalisés en 2006 par la France est imputable à cinq opérations majeures de fusions et acquisitions.** En période de faible croissance économique, les grandes entreprises françaises ont compris l'intérêt de réaliser ce type d'opérations. Selon le Boston Consulting Group (BCG), les transactions concluent pendant ces périodes défavorables ont deux fois plus de chances de produire des retours sur investissements de plus de 50% à long terme.

Au cours des 5 dernières années, les entreprises françaises ont investi à l'étranger deux à trois fois plus que les entreprises allemandes. **Ces évolutions témoignent des différences entre les stratégies des firmes françaises et allemandes.** Alors que les entreprises françaises exportent leur production depuis l'étranger, de nombreux produits outre-Rhin sont fabriqués en sous-traitance dans les anciens pays de l'Est. Les produits finis sont ensuite réexportés depuis l'Allemagne et donc comptabilisés comme des exportations allemandes. **Pour de nombreux observateurs³⁰, cette « économie de bazar » explique en partie le succès allemand à l'exportation.**

D'un point de vue sectoriel, **l'activité française à l'étranger est autant orientée vers l'industrie que les services³¹** : chacun de ces secteurs représente 40% des établissements français à l'étranger et des capitaux investis. Le poids du secteur industriel est plus important que celui des services en termes d'effectifs (44% contre 34%) et de chiffre d'affaires français à l'étranger (50 à 60% contre 20%).

B. L'implantation à l'étranger reste l'apanage des grands groupes

Selon le SESSI³², sur la période 2003-2005, plus de la moitié des grandes entreprises appartenant au secteur manufacturier se sont implantées à l'étranger contre **une entreprise médiane sur trois et moins d'une PME sur dix.** Les grandes entreprises sont plus souvent dans une logique de conquête de marché que de délocalisation de leur production, tandis que ces deux logiques se retrouvent pratiquement dans la même proportion pour les PME.

Tableau 5 : Les délocalisations et autres implantations par taille d'entreprise (en %)

Taille des entreprises	Délocalisations seules	Délocalisations et implantations	Implantations seules	Total
Industrie manufacturière	3,8	1,5	5,0	10,2
dont PME indépendantes	2,2	0,4	2,6	5,2
PME	3,3	1,2	4,4	8,9
Médianes	11,9	6,4	15,5	33,9
Grandes	13,1	14,6	28,9	56,7

NB : l'étude porte sur les entreprises de 10 salariés ou plus de l'industrie manufacturière (y compris agroalimentaire). Par définition, les PME, les entreprises médianes et les grandes entreprises ont un effectif respectivement inférieur à 250 salariés, compris entre 250 et 2 000 salariés, supérieur à 2 000 salariés.

Source : SESSI

Par ailleurs, les groupes étrangers occupent une place importante en France. Ils **génèrent près de 30% des exportations françaises de biens et de services³³**. Dans l'industrie manufacturière, les groupes étrangers contribuent à plus du tiers de l'emploi, des exportations et des investissements. La France fait ainsi figure d'une terre d'accueil privilégiée de l'investissement international en se positionnant au **3^{ème} rang mondial des destinations des IDE**, derrière les Etats-Unis et le Royaume-Uni et devant la Chine. La réforme du crédit d'impôt recherche (CIR), les efforts récents de

³⁰ CDC IXIS, (2005), « Le bazar allemand explique-t-il l'écart de performance à l'export par rapport à la France? », Flash, n°243, juillet.

³¹ Sont incluses dans les services : **la construction et la production et distribution d'énergie et d'eau, sont exclus : les services financiers.** D'après «l'enquête filiales» de la DGTPE, ces derniers représenteraient entre 5% et 8% des établissements français à l'étranger, de leurs effectifs et de leur chiffre d'affaires.

³² SESSI, (2008), « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises : entre délocalisations et conquête de nouveaux marchés », n° 246, mai.

³³ DGTPE, (2005), « La France dans la compétition économique mondiale ».

simplification réglementaire, d'amélioration de la qualité de ses infrastructures et de la qualification ont renforcé l'attractivité de la France vis-à-vis de ses partenaires étrangers.

3/ ... et des échanges de services à l'international

A. Les échanges de services jouent un rôle important dans l'économie française

Les échanges de services représentent 1/5 du commerce mondial depuis plus de 30 ans et ils jouent un rôle prépondérant dans le dynamisme de l'économie française. La France est le 4^{ème} exportateur mondial de services après les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne et elle réalise **5 % des exportations mondiales de services comme de biens manufacturés.**

B. Une offre de services en déclin alors qu'il existe un potentiel de développement important

Pour autant, d'après l'analyse du CAE³⁴, la position de la France se dégrade depuis 1995 dans la quasi-totalité des postes, à l'exception du tourisme. Le déclin **des parts de marché est particulièrement marqué pour les « autres services »** (-4 points entre 1995 et 2006), poste regroupant principalement les « services aux entreprises » qui représentent à eux seuls la moitié du commerce mondial de services. A l'intérieur du poste « autres services », les pertes de parts de marché sont très marquées pour la finance et l'assurance et dans une moindre mesure pour les services culturels et les autres services aux entreprises. Seuls les services de communication et de redevances affichent des gains de parts de marché sur la période.

L'Allemagne connaît également une perte de ses parts de marché pour « les autres services » mais dans des proportions beaucoup moins importantes que la France (-1,7 points entre 1995 et 2006). Les principales pertes de parts de marché sont liées aux contre performances du poste « services informatiques ».

Tableau 6 : Part de marché de la France et de l'Allemagne pour différentes catégories de services
En %

	FRANCE			ALLEMAGNE		
	1995	2000	2006	1995	2000	2006
Communication	2,1	4,2	5,8	9,1	4,6	6,8
BTP	8,9	9,9	7,5	15,0	14,6	14,6
Assurance	8,0	5,4	1,4	5,4	2,3	5,6
Finance	6,1	1,5	0,7	5,8	4,1	4,4
Informatique	3,2	1,8	1,6	12,6	8,4	7,7
Redevances	3,4	2,9	4,6	5,8	3,7	4,3
Autres services aux entreprises	9,1	5,7	3,9	7,7	7,2	8,2
Culture	11,3	7,8	5,9	1,8	1,9	2,6
Administration	2,1	1,4	1,4	14,3	8,5	9,7
Total « autres services »	7,0	4,4	3,0	8,2	6,2	6,5

Source : CAE d'après CEPII CHELEM-BAL.

Ces pertes de parts de marché sont préoccupantes et doivent être enrayerées d'autant que **les perspectives de développement pour les PME sont importantes.** Il existe, en effet, de nombreuses opportunités liées :

- aux interdépendances de plus en plus fortes entre les services et l'industrie ;
- aux directives services ;
- et au vieillissement de la population dans certaines zones du monde, notamment.

³⁴ Cf. note de bas de page n°12.

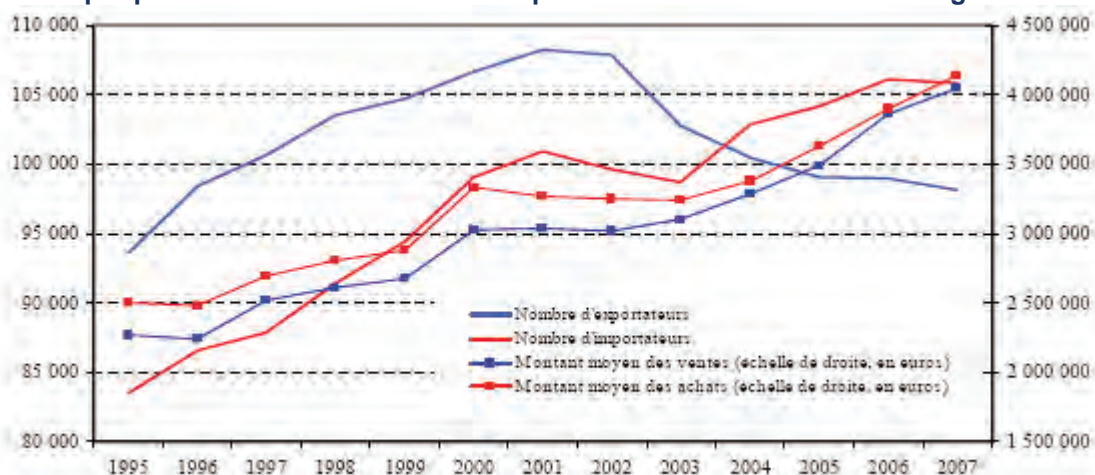
II. Positionnement des PME exportatrices dans le commerce extérieur français

D'après les données des douanes françaises, les entreprises de taille moyenne exportatrices sont insuffisamment actives à l'international :

1/ Le nombre de PME exportatrices tant de biens que de services est insuffisant et ne cesse de diminuer

Depuis le début des années 2000, le nombre d'entreprises exportatrices et notamment celui des PME ne cesse de diminuer malgré les mesures de soutien public.

Graphique 2 : Evolution du nombre d'opérateurs et des montants échangés



Source : Douanes françaises

2/ Les PME contribuent faiblement aux exportations françaises

Les PME ne représentent que **41% des ventes totales à l'étranger** alors que sur l'ensemble des **96 757 entreprises exportatrices en 2007, 97% sont des PME**. Les très petites entreprises (TPE), de moins de 20 salariés, qui représentent plus des deux tiers de l'effectif de ces PME exportatrices, ne réalisent quant à elles, que 18% des ventes à l'étranger. En revanche, les grandes entreprises qui représentent 3% des opérateurs du commerce extérieur effectuent 59% des exportations³⁵ ;

Tableau 7 : Nombre d'opérateurs et montants échangés par taille en 2007

Nombre d'opérateurs	Exportations	Montants échangés (M d'euros)
Moins de 20 salariés	70 719	71 139
De 20 à 249 salariés	22 815	86 294
Plus de 250 salariés	3 223	225 571
Taille non renseignée	1 572	11 180
Ensemble	98 329	394 182

Source : Douanes françaises

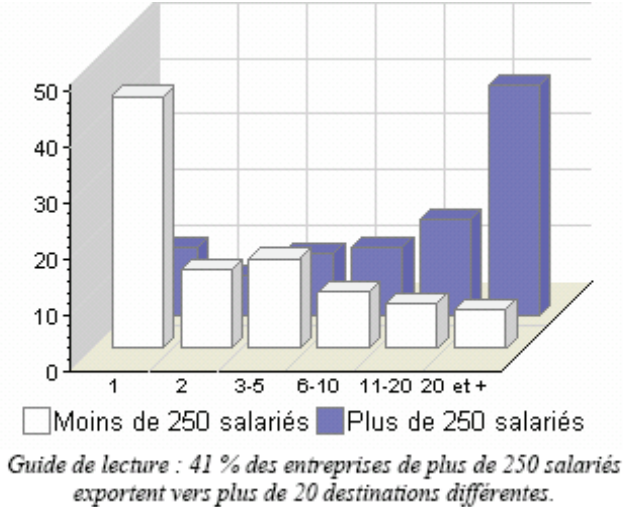
3/ Les PME ont un nombre limité de partenaires à l'échange

En moyenne, les PME exportatrices ont **5 pays clients** mais près de la moitié d'entre elles n'exportent que vers un pays. Elles sont présentes sur l'ensemble des marchés mondiaux mais l'UE-25 reste le principal débouché des PME exportatrices françaises. Ceci est d'autant plus vrai pour

³⁵ Le nombre d'opérateurs et les montants échangés sont calculés en excluant les entreprises dont la taille n'a pas été renseignée.

les PME « indépendantes » qui privilégient les marchés de proximité. Les PME françaises restent encore trop peu présentes dans les pays émergents qui enregistrent les plus forts taux de croissance.

Graphique 3 : Nombre de pays partenaires par entreprise selon la taille



Source : Douanes françaises

FICHE 2 : L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS

I. RAPPEL SUR LE DISPOSITIF FRANÇAIS D'APPUI A L'EXPORT

1/ Au niveau national :

L'action gouvernementale repose sur trois piliers : la spécialisation sectorielle, la spécialisation géographique et le dispositif de soutien à l'exportation.

—► En 2003, **25 pays cibles ont été identifiés** par le Gouvernement. Finalement, la Ministre de l'économie, Christine Lagarde, a décidé de **renforcer les moyens consacrés à 5 pays pilotes**.

Liste des pays cibles du gouvernement	
Pays pilotes	Autres pays prioritaires
Chine, Etats-Unis, Inde, Japon, Russie	Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Brésil, Canada, Corée du Sud, Hongrie, Israël, Italie, Malaisie, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Tunisie

—► Parallèlement, le gouvernement a décidé de mettre en œuvre des **Plans d'Action Sectoriels à l'exportation (PAS)** inspirés des plans d'action géographiques.

Dix Plans d'Action Sectoriels ont d'ores et déjà été élaborés, pour chacun des segments de marché suivants :

- Agroalimentaire
- Aéronautique
- Environnement
- Chimie
- Santé
- Equipement de la maison
- Equipement de la personne
- Equipement de loisirs
- Métiers du Droit
- Technologies de l'Information et de la Communication

—► Outre la désignation de pays pilotes et de secteurs prioritaires, le **plan « Cap Export »** annoncé en octobre 2005, s'articule autour de quatre catégories de mesures :

• **des mesures de soutien aux exportations** : développement des procédures de labellisation des opérations de promotion collectives à l'étranger, d'une part, et du Volontariat International en Entreprise (VIE), d'autre part ;

• **des mesures fiscales** : le **crédit d'impôt prospection commerciale ou crédit d'impôt export**. Il permet d'octroyer à une PME qui recrute un salarié pour s'occuper de l'exportation, une aide fiscale d'un montant de 40 000 euros plafonné à 50% des dépenses de prospection engagées sur une période de 24 mois à compter de la date de recrutement du salarié. Ce montant est doublé lorsque les entreprises se regroupent dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique ou d'une association. 301 entreprises ont bénéficié en 2006 du crédit d'impôt prospection commerciale pour un montant de 3,5 millions d'euros.

En outre, les **traitements et salaires perçus par des personnes ayant leur domicile fiscal en France, et qui exercent leur activité dans la prospection de marchés extérieurs pendant plus de 120 jours au cours de l'année civile dans un État autre que la France**, sont exonérés d'impôt sur le revenu à raison des salaires perçus en rémunération de l'activité exercée à l'étranger ;

• **des mesures financières** : augmentation de la quotité garantie par l'État en matière d'assurance prospection pour les cinq pays pilotes ; création d'une procédure de garantie des préfinancements ;

• **le renforcement des moyens des missions économiques des 5 pays pilotes et de l'Allemagne** : des crédits d'intervention exceptionnels d'un montant de 500 000 euros ont été alloués aux chefs des services économiques afin d'intensifier localement les actions de promotion collective. Des plans Cap Export spécifiques ont ainsi été mis en œuvre par les missions économiques de ces 6 pays.

—► En mars 2006, une nouvelle mesure a été lancée pour créer 1000 **groupements d'entreprises à l'exportation**. Financée sur les crédits du ministère chargé des PME et gérée par Ubifrance, elle permet d'octroyer une aide plafonnée à 20 000 euros à des groupements qui font appel aux services d'accompagnateurs dont le rôle est de soutenir le groupement dans sa constitution et son fonctionnement. Seuls 65 projets ont été accrédités en 2006 et 2007.

—► En 2007, le secrétaire d'État en charge des entreprises et du commerce extérieur, Hervé Novelli lance le **pacte « Force 5 »**. L'objectif de ce nouveau plan est de favoriser le développement des entreprises, notamment les PME, en fixant **cinq priorités** :

- simplifier leur environnement ;
- soutenir leur innovation ;
- baisser leur fiscalité ;
- favoriser le financement des entreprises de taille moyenne ;
- enfin, faire grossir les PME et relancer leurs exportations.

—► Ce pacte a abouti à la formulation, **en février 2008, de dix mesures de soutien aux exportations** :

- i. Simplification des procédures de la Coface ;
- ii. Faire d'Ubifrance l'agence française internationale de référence ;
- iii. Doublement du nombre de VIE (Volontaire International en Entreprise) ;
- iv. Mise à contribution des quinze plus grands groupes exportateurs français pour qu'ils soutiennent les petites entreprises ;
- v. Accroître la présence française sur les marchés ;
- vi. Lancement de nouveaux plans d'actions sectoriels ;
- vii. Renforcement des soutiens pour favoriser la présence des PME sur les salons ;
- viii. Simplifier les démarches administratives d'ici à la fin 2008 ;
- ix. Aide à l'innovation en lançant des fonds d'investissements communs avec le pays où l'entreprise est installée ;
- x. Adaptation des mesures fiscales qui ne bénéficie actuellement qu'aux grandes entreprises.

Enfin, pour l'ensemble de ces mesures, le ministère a mis en place des indicateurs de suivi de la capacité exportatrice de nos entreprises (nombre d'entreprises exportatrices, part dans les exportations dans les deux zones, part de marché dans le commerce mondial, nombre de VIE).

—► Depuis le printemps 2008, le secrétaire d'État en charge des entreprises et du commerce extérieur, Anne-Marie Idrac, **poursuit les réformes d'accompagnement des entreprises à l'international**.

Ubifrance, le Ministère de l'Economie et les Chambres de Commerce en France et à l'étranger ont pris l'engagement de rationaliser l'ensemble des dispositifs existants de soutien aux exportations. Il s'agit de clarifier l'offre publique mais aussi d'éviter la mise en place de dispositifs qui se dupliquent. Chaque acteur se voit ainsi confier, sans exclusivité, le rôle qui lui revient :

- aux CCI, le rôle d'identifier les exportateurs potentiels sur notre territoire, de les aider à établir leurs plans d'affaires et à définir leurs objectifs stratégiques ;
- à Ubifrance, la fonction d'accompagnement de la prospection et de suivi ;
- aux Chambres de Commerce à l'étranger, le déploiement de services aux PME françaises ayant franchi le cap de la prospection et, qui sont désormais en phase d'installation ou de développement sur le marché considéré.

Dans le cadre du projet de loi de finances pour 2009 et de la Convention d'objectifs et de moyens 2009-2011, Ubifrance s'est vu accordé une **augmentation des crédits d'intervention**. Ces crédits seront augmentés d'ici fin 2011, passant de 10 M d'euros en 2008 à 24,4 M d'euros en 2011. signeront mercredi 1er octobre. L'objectif est, d'ici 2012, d'identifier 10 000 nouvelles entreprises non exportatrices (ou faiblement), accompagner 20 000 entreprises par an à l'export par le dispositif public et doubler le nombre de Volontaire International en Entreprise, soit 10 000 VIE.

2/ Au niveau régional :

Les schémas régionaux de développement : les contrats de plan Etats-Régions engagent ces dernières à mettre en place des mesures en faveur du développement des PME notamment à l'international. Les dispositifs d'aides et d'appui varient en fonction des régions :

- aides régionales à l'exportation (AREX en Ile- de- France) ;
- le fonds régional d'aide au conseil PME-PMI (FRAC export) ;
- aides salons ;
- le soutien individualisé à la démarche export, dédié aux PME et TPE (SIDEX).

FICHE 3 : BIBLIOGRAPHIE

ACFCI, *L'internationalisation des PME*, novembre 2007.

ALLALI B., *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel*, HEC, Montréal, 2002.

ARTUS P. et FONTAGNE L., *Evolution récente du commerce extérieur français*, la Documentation française, n°64, 2006.

ASSEMBLEE NATIONALE, *Développement et régulation économique*, n°279, 2008

BENSIDOUN I. et UNAL-KESENCI D., *Mondialisation des services : de la mesure à l'analyse*, CEPPII, août 2007.

BRODERSEN H., *Le "modèle allemand" à l'exportation : pourquoi l'Allemagne exporte-t-elle tant?*, IFRI, novembre 2008

CAE, *Exportation de la France et de l'Allemagne*, la Documentation française, 2008.

CDC IXIS, *Le bazar allemand explique-t-il l'écart de performance à l'export par rapport à la France ?*, *Flash*, n°243, juillet 2005.

CCIP, *Rapport d'orientation pour la modernisation de l'intéressement et de la participation*. Rapport de DESCHAMPS P., mars 2008.

CNCCEF, *Comment améliorer les performances des PME françaises à l'international*, septembre 2007.

CNCCEF, *La compétitivité internationale de l'entreprise – la compétitivité en dix questions : les faits, les chiffres, les tendances*, avril 2008.

COE REXECODE, *La compétitivité de la France en 2007*, Document de travail n°3, décembre 2007.

COE REXECODE, HENRIOT A., *Spécialisation internationale : un concept à repenser*, juillet 2008.

COMMISSION EUROPEENNE, *Marchés porteurs : une initiative pour l'Europe*, décembre 2007.

COMMISSION EUROPEENNE, *Supporting the internationalisation of SMEs*, décembre 2007.

COMMISSION EUROPEENNE, *L'internationalisation des PME, Observatoire des PME, DG Entreprises*, 2003.

COMMISSION EUROPEENNE, *Charte européenne des petites entreprises, sélection de bonnes pratiques, 2007*

DGTPE, *Performances de la France à l'international : état des lieux et enjeux à moyen terme*, Diagnostics Prévisions et Analyses Economiques, juillet 2005.

DGTPE, *La France dans la compétition économique mondiale*, 2005.

DGTPE, *Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises*, n°102, mars 2006.

DGTPE, *Recensement des implantations d'entreprises françaises à l'étranger*, *Lettre du Trésor-Eco*, n°4, novembre 2006.

DGTPE, *La France s'est-elle adaptée aux tendances récentes du commerce mondial ?*, *Lettre du Trésor-Eco*, n°17, juillet 2007

FELETTIGH A., TEDESCHI R., LECAT R. et PLUYAUD B., *Parts de marché et spécialisation commerciale de l'Allemagne, de la France et de l'Italie*, Bulletin de la Banque de France, n°146, février 2006.

FONTAGNE L. et GAULIER L. « Exportation de la France et de l'Allemagne », CAE.

FOURCADE C. et TORRES O., *Les PME entre région et mondialisation : processus de « globalisation » et dynamiques de proximité*, Cahiers de l'ERFI, 2003.

FRIEDLANDPAPERS, *Le recul des parts de marché françaises dans le monde – quelles vérités ?*, Lettre de prospective, n°5, 2008.

GAULIER G., LAHRECHE-REVIL A. et MEJEAN I., *Dynamique des exportations, une comparaison France-Allemagne*, La lettre du CEPII, n°249, octobre 2005.

GLACHANT J., LORENZI J-H. et TRAINAR P., *Private equity et capitalisme financier*, CAE, 2008.

GUILLOU S., *Pourquoi les entreprises françaises souffrent-elle de la force de l'euro ?*, OFCE, février 2008.

HATEM F., *La France face aux flux d'investissements internationaux : une spécialisation à réinventer*, Chef de l'observatoire des investissements internationaux, AFII, 2007

IGPDE, *Les PME au sein du processus d'internationalisation de l'économie*, Regards croisés sur l'entreprise, mars 2006

LE BLANC G., *De quoi souffre l'industrie française ?*, Alternatives Economiques, n°262, octobre 2007.

MEDEF, *Mettre un tigre dans l'offre France !*, Cartes sur table, 2008.

NIVAT D. et VILLETTELLE J-P., *Les mauvaises performances du commerce extérieur de la France sont-elles liées à un problème de demande ?*, Bulletin de la Banque de France n°146, février 2006.

PROBLEMES ECONOMIQUES, *Exportations : comment améliorer la performance française ?*, février 2008.

ROUBAUD J-F., *PME et commerce extérieur*, Conseil Economique et Social, 2007

SESSI, *Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises : entre délocalisations et conquête de nouveaux marchés*, n° 246, mai 2008.

SOULAIMANE L., *Ressources et compétences : une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*, GREFI, 2007

TENZER N., *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXI^e siècle*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, mai 2008.

TORRES O., *Small firm, glocalisation and proximity*, 16th Conference of European Council of Small business (ECSB), novembre 2002, Espagne.

FICHE 4 : AUDITIONS

BELLIERE L., Président de SOFRASERS, société française de services (PME de 40 salariés)

DAGNET C., Directeur délégué, Direction des Actions et de la Coopération Internationale de la CCIP

DANIEL J-M., Professeur Associé Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

DU ROURET H., Délégué du Président de la CCIP, chargé du développement international

KARPELES J-C., Président du Club Europe de la CCIP

LE BLANC G., Directeur du Cerna

RESTINO D., Président de l'Institut du Mentorat

TORRES O., Chercheur à l'EM Lyon

UNAL-KESENCI D., Economiste au CEPII