

Lettre 337 du 18/07/2019

<https://www.lemoci.com/lettre-confidentielle/>

## UEIE 2019 : les professionnels en quête de l'écosystème exportateur idéal

De quoi est fait un **écosystème exportateur efficace** ? Pour sa première édition, l'[Université d'été de l'internationalisation des entreprises \(UEIE 2019\)](#), n'a pas livré une réponse unique, mais diverse.

Organisée le 5 juillet à Marseille à l'initiative de l'[OSCI](#), l'[Adepta](#), [Medef International](#), [Bpifrance](#), [Atlas AFMI](#) et la [Fabrique de l'exportation](#), elle a réuni **environ 150 participants**, professionnels de l'accompagnement l'export des secteurs privés et publics en France et à l'étranger, consultants, chefs d'entreprises mais aussi universitaires et financiers.

Au cours de plénières et d'ateliers, il a été beaucoup question de « travailler ensemble », de « collaboration », de « réseau », de « simplicité ». De la constitution des « guichets uniques » publics **Team France export** et des [plateformes de solutions](#), dont la mise en œuvre au niveau national est pilotée par **Business France**, les **Chambres de commerce et d'industrie (CCI)** et les **Régions**, il n'a été pratiquement pas question. Du moins dans les tables-rondes plénières.

En filigrane, la volonté des organisateurs de poser **un regard plus large** que le seul angle des aides publiques sur **l'environnement** qui favorise la **réussite à l'export** des entreprises. « Nous voulons prendre du recul pour voir ce qui, au-delà des services d'accompagnement que l'on peut proposer aux entreprises, fait qu'un écosystème exportateur est efficace », nous avait confié il y a quelques semaines [Etienne Vauchez, le président de l'OSCI](#), à propos de cette initiative.

Impossible d'être exhaustif sur ce qui s'y est dit. Mais voici quelques un des échanges et témoignages qui ont retenu notre attention.

### *Ecosystème exportateur : un concept mouvant*

Le **concept d'écosystème exportateur** n'est pas facile à définir. Il renvoie à un **environnement** et **des acteurs** aux compétences diverses qui interagissent entre eux et avec l'entreprise. Lorsqu'il est efficace pour l'entreprise, cela signifie que les acteurs œuvrent **dans la même direction** : favoriser la réussite de l'entreprise à l'exportation.

Pour Etienne Vauchez, l'initiative chinoise des **Routes de la soie**, vaste programme public qui comprend des investissements logistiques, du financement et de la mobilisation des diasporas, en est un : « c'est juste un écosystème exportateur en train de se déployer à grande vitesse dans le monde ».

Et à la différence des Européens, les Chinois avancent d'une seule voix : « les Européens jouent aux échecs, ils se battent, alors que les Chinois jouent au go, un jeu dans lequel le joueur prend

des terrains d'influence », a ajouté le président de l'OSCI, fédération des sociétés d'accompagnement, de commerce et de gestion export.

**Caroline Pozmentier-Sportich**, vice-président de la Région Sud-PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) en charge des relations internationales, a, elle, présenté une vision plus terre à terre mais non moins cohérente : « pour nous décideurs publics, il s'agit de faire de la diplomatie économique dans le cadre d'un Schéma régional que nous avons fait avec tous les acteurs ».

Une allusion au **SRDII (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation)** dont toutes les Régions se sont dotées à partir de 2014 pour cadrer leur rôle de pilote du développement économique de leur territoire, internationalisation incluse. La région PACA, à travers la [création de la 'Team Sud Export'](#), a été l'une des premières à s'engager dans la mise en place d'un guichet unique en partenariat avec l'État.

Une fois le concept posé, la mise en pratique. Comment un écosystème exportateur peut-il apporter les **compétences nécessaires à une entreprise** qui s'internationalise ?

Pour **Philippe Gautier**, directeur-général de Medef international, deux mots clés : « décroïsonner » et, derrière, « organiser ». Rien de plus instructif que les partages d'expérience des entreprises elles-mêmes pour appréhender les compétences dont elles ont besoin. Du cas par cas.

### *Les attentes de Sleever International*

Les entreprises exportatrices cherchent, d'une certaine façon, à créer leur propre écosystème, avec leurs fournisseurs, leurs clients, et leurs ressources internes. A l'instar de [Sleever International](#), une ETI de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires (CA). Sa spécialité, l'emballage personnalisé pour les marques de grande consommation, grâce à un procédé d'étiquette –ou *sleeve*- thermo rétractable dont elle est l'inventeur.

Elle en maîtrise tous les aspects, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre, de l'ingénierie des matériaux aux machines pour les appliquer en passant par la commercialisation. Autour d'elle, se sont ainsi agrégées d'autres expertises, bureaux d'études, ingénierie, usines et ateliers, fournisseurs, prestataires. « On maîtrise toute la chaîne de valeur, on est un écosystème complet » a posé **Éric Fresnel**, son PDG, dans son « pitch ».

Son internationalisation sur tous les continents doit beaucoup à l'**expansion de ses clients** eux-mêmes, des marques de l'alimentaire, la pharmacie, la cosmétique et parfumerie, l'entretien, elles-mêmes devenues globales tout comme leurs distributeurs. L'ETI, qui dotent leurs produits de *packaging* innovants et sur-mesure, **s'est embarquée dans leur propre écosystème**.

Au-delà de son propre univers, quels sont, pour **Éric Fresnel**, les attendus d'un bon écosystème exportateur ?

D'abord « **la stabilité** », basée sur « une volonté politique et des engagements pérennes ». « Une ETI, ça ne se crée pas en 6 mois » a-t-il rappelé. Un deuxième pilier est le « **travailler ensemble** » : c'est le concept de « **guichet unique** » pour accéder à différents acteurs compétents qui coopèrent, mais c'est aussi promouvoir des **plateformes collaboratives** qui favorisent les échanges entre entreprises aux compétences complémentaires et la co-exportation.

Le dirigeant, qui préside la filière emballage du [Symop](#) -le syndicat des fabricants de machines de production- et est membre du conseil d'administration de l'Adepta, association d'entreprises qui opèrent des les équipements et intrants pour l'industrie agroalimentaire, est actif dans ce dernier domaine.

Dernier pilier : la possibilité d'accéder à **des solutions de financement structuré et adaptées** à la taille des entreprises. Sleever International s'appuie à cet égard sur un réseau bancaire composé de Bpifrance et de sa banque principale. Son dirigeant aimerait que les offres financières s'adaptent à son modèle très collaboratif à l'export. « Sur des projets d'exportation de machines, je travaille avec 6 à 7 PME différentes. Je ne peux porter seul 500 000 à 600 000 euros de risque pour le compte de ces entreprises. Comment les financer ? » a expliqué Eric Fresnel. Un sujet de réflexion pour Bpifrance, mais aussi les banquiers privés.

### *L'art de construire son réseau*

Quand on n'a pas de réseau, tout doit être bon pour nouer des contacts et en construire un, y compris les *Awards* que l'on peut recevoir grâce à son produit innovant ou les gens que l'on côtoie dans des missions de prospection.

C'est ce qu'a fait **Erik Elkoin**, fondateur d'[Alert Gasoil](#), une société qui développe une solution permettant de suivre en temps réel la consommation de gasoil des camions et de détecter les anomalies. Elle est brevetée dans 58 pays. « A force de recevoir des *Awards*, j'ai fait beaucoup de rencontres », a attesté le dirigeant.

Et c'est dans les **délégations** – Eric Elkoin en a fait une bonne quarantaine ces dernières années- que peuvent parfois commencer des collaborations inattendues avec de grands groupes car « vous faites connaissance avec les grands patrons de groupes globaux ».

Des collaborations qui peuvent être à l'origine d'exportation comme **Derichbourg** au Maroc, qui a équipé sa flotte de la solution Alert Diesel. L'approche collaborative peut mener loin : à l'heure actuelle, la PME travaille sur un projet avec un équipementier allemand pour mettre à disposition son produits dans 9000 ateliers en Europe. Favoriser les rencontres et la coopération entre entreprises, est donc un des atouts d'un bon écosystème exportateur.

A noter que les spécialistes privés de l'accompagnement à l'international développent eux-même des pratiques de collaboration entre eux. Il y a l'exemple de la coopération OSCI/ADEPTA/Medef pour [promouvoir l'exportation collaborative](#) dans l'agroalimentaire. On peut également cité l'initiative de **Valians**, une société d'accompagnement international (SAI) basée en Pologne, qui a amorcé il y a deux ans la création d'une **alliance internationale** avec d'autres SAI pour mieux couvrir les besoins d'expansion géographique de leurs clients. Ce réseau, dénommé [Globalians](#), regroupe aujourd'hui 11 SAI compétentes sur 40 pays.

On connaît désormais dans le détail les contours du **nouveau dispositif public français**. **Comment font-ils à l'étranger ?** Plusieurs approches ont été présentées lors de ces Universités d'été, toutes très différentes les unes des autres.

### *Au Royaume-Uni, le DIT fournit un accompagnement qualitatif*

Au **Royaume-Uni**, le gouvernement a dissous en 2016, après le référendum du 'Brexit', l'ancienne agence publique **UK Investment and Trade (UK IT)** et l'a réintégré au ministère

du Commerce dans un nouveau [Department of International Trade \(DIT\)](#). Doté de 220 bureaux à l'étranger, son objectif est d'augmenter le nombre d'exportateurs mais aucun chiffre cible ne lui a été fixé par le gouvernement.

Depuis, selon **Laurent Sansoucy**, directeur France d'[OCO Global](#), le DIT développe une approche « très sélective » de l'accompagnement export, tenant compte de la taille des entreprises, mais aussi de leur maturité, de leur secteur d'activité et du type de marché (BtoB ou BtoC), et s'appuyant sur un réseau de consultants privés. « Il est frappant de constater la pertinence du modèle privé d'approche des entreprises, que l'on essaye de transposer dans le secteur public », a souligné Laurent Sansoucy.

En l'occurrence, les opérations d'accompagnement à fort volume sont systématiquement **déleguées au secteur privé**, le DIT se concentrant sur l'accompagnement à valeur ajoutée, avec une approche très qualitative, à travers un suivi individuel des entreprises de bout en bout assuré par un gestionnaire de compte.

### *En Allemagne, public-privé, à chacun son rôle*

Autre exemple, celui de l'**Allemagne**, dont l'accompagnement des entreprises repose sur trois grands piliers : l'agence publique [German Trade and Investment \(GTAI\)](#), qui fait essentiellement de l'accueil d'investisseurs et de l'information marché gratuitement (50 bureaux à l'étranger); l'[AHK](#), le réseau des Chambres de commerce et d'industrie allemandes à l'étranger (l'équivalent de [CCI France International](#) en France) présent dans 90 pays, qui fournit conseil et services payants; et l'[AUMA](#), la Fédération des salons allemands qui organise, dans le cadre d'une délégation de service publique, les participations collectives sur les salons.

**Gregor Wolf**, délégué général de GTAI, a insisté sur le fait que le succès de l'écosystème exportateur allemand repose sur trois piliers : « l'innovation », « le produit » et « ne pas être écrasé par la bureaucratie ». Pour les entreprises allemandes, dont 52 % exportent, l'important est d'avoir affaire à des interlocuteurs qui assurent leur mission avec professionnalisme et les aident à « trouver le meilleur partenaire ».

Mais l'écosystème allemand est aujourd'hui confronté au défi du protectionnisme : « le modèle exportateur doit changer car nous pensions que les barrières douanières allaient baisser, or elles augmentent », a reconnu Gregor Wolf. « On n'a pas aujourd'hui de réponse claire au problème des sanctions et de la *compliance* » qui affecte l'ensemble des *supply chain* internationales de l'industrie allemande.

### *En Catalogne, innovation et export ne font qu'un*

La **Catalogne** offre encore un autre modèle d'écosystème d'accompagnement des entreprises à l'international. Sa présentation a été assurée par **Christophe Arnoul**, le directeur France de la [Catalonia Trade & Investment \(ACCIÓ\)](#). Cette dernière a été la première agence publique en Espagne en 2008 à **fusionner en son sein les aides à l'innovation et les aides à l'export**, une suggestion venue du patronat. Objectif : gagner en **lisibilité** auprès des entreprises tout en s'assurant un enrichissement croisé.

Cette vision a été judicieuse. La Catalogne compte 47000 entreprises exportatrices, dont 17000 régulières, et « **53 % des entreprises innovantes exportent** ». La nouvelle agence a développé des services d'accompagnement à l'export, avec des missions commerciales intégrant de plus

en plus d'entreprises technologiques, de la startup aux grands groupes, mais aussi des organismes et centre de R&D.

L'ACCIÓ, qui dispose de 40 bureaux dans le monde, **cherche à présent « des collaborations »** pour aller plus loin, vers l'implantation. Quels sont ses rapports avec les dispositifs centraux espagnols ? Dans le contexte actuel de poussée indépendantiste, ils ne sont pas simples. Sur l'export, a précisé Christophe Arnoul, la qualité de la coopération dépend des pays tandis qu'elle est plus fluide dans l'innovation.

Une chose est certaine : la **lisibilité** et la **simplicité** sont un élément clé de la réussite d'un organisme dans ses missions auprès des entreprises.

### *Un maillon faible en France : la culture et la formation*

Avoir un écosystème favorable au développement des entreprises à l'export, c'est aussi affaire de **culture et de formation**. Dans ce domaine, la France a encore du pain sur la planche. Dans la diffusion d'une culture de collaboration d'abord, et la valorisation des compétences de l'export.

« Pour exporter, il faut avoir un produit innovant, travailler avec un partenaire et savoir coopérer », a souligné **Raluca Mogos Descotes**, enseignante chercheuse à l'Université de Lorraine, spécialiste de l'Europe centrale et orientale. « Les **Roumains** parlent de leurs concurrents comme de copains ».

D'autres facteurs sont importants. Les aides, bien sûr : la France est de ce point de vue bien pourvue comparée à l'**Ukraine** –où les aides sont inexistantes- ou à la Roumanie, où elles commencent à apparaître mais souffrent de la corruption ambiante dans l'administration.

Reste enfin la **reconnaissance sociale** de l'exportateur : la France, qui produit moins de Master en business international que le Royaume-Uni, a des progrès à faire. « Comparé à la Roumanie ou à la Chine, l'exportateur en France n'a pas une image particulièrement positive ».

Cette remarque renvoie aussi au **problème de la formation**, insuffisante en matière de commerce international, sans parler des langues étrangères.

### *Le Commerce international, oublié des cursus*

En France, le commerce international et ses métiers **n'irriguent pas suffisamment les cursus**, universitaires, grandes écoles ou professionnels qui forment les futurs cadres dirigeants.

« Pour nos activités d'exportation depuis la France, les compétences sont difficiles à trouver car nous cherchons des profils techniques : or, dans ces filières, la part de l'enseignement du commerce international est faible et nous devons apporter nous-mêmes le complément de formation à la technique » a témoigné **Laurent Guesdon**, directeur régional Moyen-Orient et Europe centrale de [Clauger](#), une ETI de 250 millions d'euros de CA qui développe des solutions de froid industriel.

Même difficulté lorsqu'il s'agit de monter une filiale à l'étranger (Clauger en compte 10). « C'est compliqué : il faut des gens techniques mais près à devenir américain aux Etats-Unis, Brésiliens au Brésil, bref, à se fondre dans la culture locale ». Pour palier ce déficit de

compétences, l'ETI s'est d'ailleurs doté de **son propre centre de formation**. Et il va au-delà du simple apprentissage d'une ou plusieurs langues étrangères.

### *En quête de profils adaptés à l'interculturel*

L'expérience de Clauger est loin d'être anecdotique.

Pour le chasseur de tête **Jorg Stegemann**, *managing partner* du cabinet [Apollo Executive Search/Kennedy France](#), au-delà de l'indispensable pratique des langues étrangères, deux compétences sont absolument nécessaires pour présenter un bon profil de développeur de business à l'international : « le côté **interculturel** », avec l'aptitude à comprendre et à s'adapter à la culture de l'autre, et la capacité à **adapter la stratégie** de l'entreprise au contexte culturel local du pays d'implantation.

Une fois trouvés, encore faut-il **attirer ces profils idéaux**. Beaucoup sont happés par les groupes multinationaux, qui développent une batterie d'attraits pour les recruter. Et les ETI et PME ? Ayant moins de notoriété, elles sont souvent mal connues des étudiants et peinent à les attirer.

Là encore, la solution est dans la **collaboration**, notamment avec les **organismes de formation** : « Les PME doivent faire l'effort d'aller voir les étudiants pour parler de leur activité et les dirigeants sont souvent les mieux placés pour les convaincre » a estimé à juste titre **Jean-Christophe Gessler**, enseignant-chercheur à l'**Université d'Evry Val d'Essonne**.

Elles ne manquent pas d'atouts pour les attirer car le « marché change », selon Jorg Stegemann : « les étudiants ont envie de faire quelque chose qui ait du sens, et ça, c'est plus facile dans une PME ».

### *Financements : améliorer l'accès aux PME*

Le financement est également essentiel à une entreprise qui se développe à l'international. Besoin en fonds propres, fonds de roulement, sécurités de paiement, garanties, financement des clients... Les acteurs de ces métiers sont aussi divers, mais ils doivent faire partie intégrante de l'écosystème de l'entreprise et l'accompagner dans ses projets. Encore faut-il **qu'elle les connaisse** et qu'elle **sache s'en servir**.

A cet égard, le [groupe Fives](#), constitué d'une constellation de PME de l'ingénierie et de l'industrie qui conçoivent et fabriquent des machines sophistiquées pour différentes industries (sidérurgie, verriers, cimenterie), est un modèle.

Pour mettre en place les financements de ses exportations d'équipement, qu'il s'agisse de préfinancer la fabrication, de solutions d'assurance type assurance-crédit publique ou privée, moyens de paiement sécurisés types lettre de crédit standby ou crédits documentaires, ou de montages plus sophistiqués type crédits acheteurs, un homme est au centre du dispositif, **David Avram**, le directeur Trade & Export Finance groupe.

Son job ? **Faire du financement « un argument de vente » auprès de ses clients étrangers** en construisant des solutions attractives pour chaque opération. Il collabore avec ses partenaires mais à chacun son métier : « moi, mon métier, c'est de prendre le **risque industriel** », au tiers

de confiance de prendre « le **risque financier** », qu'il s'agisse du banquier, de l'assureur-crédit ou de l'agence de crédit export publique. « Le mieux est d'avoir un petit bout des trois ».

David Avram sait aller chercher les solutions les plus adaptées pour chaque opération, sollicitant s'il le faut des courtiers pour sonder le marché privé de l'assurance, ou des banques régionales étrangères si elles sont les mieux placées sur un pays.

Ayant fait partie des hommes d'entreprises qui ont participé, grâce à leur réflexion critique, à l'évolution de l'offre publique incarnée par Bpifrance et sa filiale **Bpifrance assurance-export en matière de financement export**, il en est devenu un fervent défenseur : « BPI est passée de suiveur à *leader* » a-t-il lancé, « des améliorations sont toujours possibles mais un gros travail a été fait ». De quoi réjouir **Pedro Novo**, le patron de l'export de [Bpifrance](#), qui était dans l'assistance.

Reste toutefois à mieux faire connaître cette offre très riche, capable de financer depuis la prospection marché jusqu'à l'achat d'un équipement complet par un client étranger. « Un gros travail reste à faire pour améliorer l'accès à cette offre pour des entreprises qui n'ont pas les moyens de se payer un homme comme moi » a estimé David Avram. Un terrain que pourraient, selon lui, cultiver les membres de l'OSCI.

En dehors des plénières, des ateliers thématiques ont permis d'approfondir différents aspects de la « **cocréation d'un écosystème exportateur** ». Les organisateurs de cette première Université d'été de l'internationalisation des entreprises ont promis la rédaction d'un livre blanc tiré des échanges. Il y sera sans aucun doute question de « collaboration » et de coopération »  
...

*Christine Gilguy*