



PAR
KRYSZYNA DE OBALDIA
PRÉSIDENT NATIONAL DU CLUB
DES EXPORTATEUR DE FRANCE¹

Osons le changement de notre culture export

Multiplier les dispositifs administratifs et les mécanismes financiers n'aura que peu d'impact si la France a perdu le goût de l'exportation. Pour cela, notre pays doit s'engager dans une véritable rupture en matière de culture export.

Les bouleversements du contexte mondial ont souvent été évoqués pour expliquer la faiblesse de nos exportations. La France actuelle souffrirait d'un environnement géopolitique largement dégradé : le terrorisme endémique lié au Moyen-Orient, la décision du Brexit face au délitement de l'Europe, la stupeur après la nomination du nouveau Président des Etats-Unis, la situation tendue en Ukraine, les replis identitaires et les démocraties en souffrance comme en Turquie, les puissantes revendications de la Russie et de la Chine, ou encore la nouvelle dynamique des pays émergents, justifieraient nos difficultés récurrentes à l'international.

Notre pays, par ailleurs si soucieux d'occuper une place de choix parmi les puissances qui comptent à l'échelle planétaire, devrait alors se résoudre à modérer ses ambitions commerciales à l'étranger. Ce serait oublier les succès de nos proches voisins comme l'Italie et l'Allemagne, qui détiennent respectivement le double et presque le quadruple d'entreprises exportatrices par rapport à la France. Cela montrerait aussi une vision à rebours de l'économie contemporaine : l'internationalisation des échanges n'est plus une option, c'est une nécessité absolue pour retrouver de la croissance et développer l'emploi en France.

Or que peut-on faire aujourd'hui, qui n'ait déjà été maintes fois réalisé par le passé ? Durant ces vingt dernières années, nous pourrions passer en revue toutes les mesures techniques et administratives censées doper nos exportations, toutes les rencontres où des spécialistes ont échangé leurs visions, tous les organismes qui se sont mobilisés pour offrir à nos exportateurs un accompagnement efficace. En dépit de ces efforts, le compte des exportations n'y est pas. En septembre 2016, le déficit français s'est nettement creusé pour atteindre 4,8 milliards. L'indice de défaillances à l'export est supérieur de 43 % à son niveau de 2007. Il est urgent de s'interroger sur les causes profondes

de ce décrochage, et de changer radicalement notre approche commerciale dans les mois à venir. Voici trois leviers qui peuvent changer la donne.

DÉVELOPPER UN RÉSEAU DE PROXIMITÉ LOCALE

Beaucoup se félicitent du savoir-faire français et des atouts du « *made in France* » à l'étranger. Sur le terrain, la réalité est plus prosaïque. Des dizaines de milliers d'artisans et d'entrepreneurs de toute sorte s'adonnent avec passion à leur métier, souvent sans aucune idée précise ni temps disponible pour se lancer dans l'export. Il leur manque en réalité l'essentiel : une personne de confiance, proche et disponible, pour les conseiller et les accompagner dans leur démarche. Car s'il existe un grand nombre d'opérateurs publics et semi-privés, ainsi que des financements possibles, il reste difficile de se lancer dans un projet qui demande un engagement personnel et financier important. Quel chemin un vigneron du Sancerrois va-t-il emprunter pour découvrir les différences entre *BusinessFrance*, les



Développer une culture de l'exportation en réseau, dans une logique de proximité et à taille humaine, où chaque exportateur pourra enfin sortir de son isolement

Quelques conseils pour le futur exportateur

CCE, les CCI, la BPI, la Coface, l'OSCI, Stratexio, ou encore Classexport ? Quelle idée se fait-il de l'export avant d'avoir rencontré ses homologues rompus à cette pratique ?

Pour faciliter et simplifier son parcours, il est urgent de développer une culture de l'exportation en réseau, dans une logique de proximité et à taille humaine, où chaque exportateur pourra enfin sortir de son isolement et être véritablement acteur de son projet. A travers ses délégations régionales, le Club des Exportateurs de France en est une bonne illustration avec tous ses membres bénévoles – chefs d'entreprise, cadres du commerce international, consultants-experts, hauts fonctionnaires de l'Administration publique – qui partagent de manière conviviale leurs expériences et bonnes pratiques. Toutefois, il s'agit là d'initiatives relativement restreintes, dans l'esprit « club », face à celles des grands opérateurs plus institutionnels. Ne faudrait-il pas oser renverser les perspectives : donner à celles et ceux qui portent l'excellence française l'envie et les moyens de faire connaître leurs produits au-delà des frontières ; développer davantage d'écosystèmes régionaux dédiés à l'exportation, avec l'appui de référents et d'orienteurs locaux. Pour surmonter la solitude de l'exportateur, il reste encore beaucoup à faire malgré l'engagement important de certaines métropoles et régions, comme la Nouvelle-Aquitaine ou le Grand Est. Au niveau national, cet effort est encore loin d'être harmonisé, simplifié et rendu abordable à tous.

Enfin, protéger et encourager les savoir-faire français constitue une forte exigence en termes de valorisation du patrimoine. Nos exportateurs des PME, TPE et ETI ont plus que jamais besoin à l'étranger de la diplomatie économique, trop souvent réservée uniquement aux grands groupes. L'enjeu est tout particulièrement de surmonter les difficultés que présente l'environnement culturel et réglementaire, notamment en Asie, en Afrique et Moyen Orient, et aux Etats-Unis.

FAIRE DE L'EXPORTATION UNE GRANDE AVENTURE

La France est connue pour être l'un des champions de la créativité et de l'innovation. Mais disons-le franchement, l'export ne fait pas partie de son ADN. Si l'on peut se féliciter du succès d'initiatives comme la French Tech, il reste encore beaucoup d'entreprises innovantes qui se perdent en route, dès lors qu'il s'agit de vendre avec succès à l'étranger leurs produits et services.

Un travail de longue haleine en matière de sensibilisation à la culture export s'impose à tous les niveaux de l'enseignement, pour commencer dans les Ecoles de commerce. Au-delà des techniques de vente et des incoterms, il s'agit de donner aux étudiants le goût de l'aventure qui va de pair avec l'internationalisation, apprendre à mieux travailler en équipe, leur présenter en détail les « *success stories* », mais aussi les problèmes que rencontrent nos entreprises à l'étranger. Il faut à

► **Si votre entreprise souhaite d'emblée exporter dans les pays lointains**, alors qu'elle n'exporte rien dans les pays voisins, elle prend des risques importants : mieux vaut d'abord exporter vers des territoires de proximité en Europe et s'assurer du succès de cette première étape, puis seulement après étendre sa démarche d'exportation vers d'autres pays et continents.

► **Si vous croyez que l'on peut exporter très vite et à bas coût**, vous risquez une forte désillusion : une démarche improvisée, sans investissements préalables ni temps de préparation, conduira à l'échec. Etudier en amont le marché et la concurrence, préparer sa documentation en anglais ou dans la langue du pays, vérifier la solidité de son partenaire local et construire une vraie relation avec lui... Voilà qui demande du temps et des moyens financiers conséquents.

► **Si votre entreprise est faible sur ses marchés en France** et que vous pensez qu'une démarche ambitieuse d'exportation va la sauver, vous commettez une erreur. Le développement à l'export nécessite une trésorerie saine et les difficultés que vous rencontrez en France ne seront pas résolues par votre démarche à l'international. A l'inverse, si votre entreprise est solide, vous pourrez décupler votre chiffre d'affaires, comme en témoignent de nombreux exemples.

cet égard transformer en profondeur l'approche culturelle française de l'export, tout particulièrement sortir de la culture de l'échec. Savoir positiver et apprendre d'une défaite, se relever et continuer, c'est ce que n'ont probablement pas su faire beaucoup des 27 000 entreprises exportatrices françaises qui ont déposé le bilan en 2015, alors que 30 000 nouvelles ont été créées la même année.

Dans la même perspective, l'enjeu est de surmonter l'individualisme typique de la culture française. Les organismes consulaires, de même que les opérateurs publics, semi-publics et privés, devraient mieux coopérer ensemble, apprendre à « *chasser en meute* » pour reprendre l'expression à la mode. Le message a été lancé, mais changer les mentalités demande du temps. Les grandes entreprises devraient aussi davantage parrainer les PME-TPE-ETI : c'est déjà le cas pour Renault, Total et bien d'autres, dans le cadre de la RSE ou de la promotion de l'entrepreneuriat. Certains groupes à l'étranger mettent ainsi des bureaux à disposition de leurs sous-traitants, leur assurent une aide logistique ou juridique. L'Etat pourrait lui-même réfléchir à de nouvelles incitations fiscales pour encourager de grands comptes à développer leurs parrainages. Il serait aussi pertinent de favoriser la mutualisation de l'export via les sociétés ou start-up spécialisées, regroupant des petites sociétés exportatrices, ainsi que les SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) en région.

AIDER L'EXPORTATEUR À BIEN SE PRÉPARER

Alors que les grands groupes bénéficient de dispositifs et de formations approfondies à l'export, intégrant tout particulièrement les aspects cultures-pays, beaucoup de petites et moyennes entreprises n'ont ni le temps, ni les moyens, de préparer en amont cette dé-

1. Krystyna de Obaldia est aussi vice - Présidente de la Chambre de Commerce et d'Industrie Polonaise en France, Consultante en Stratégie, Business Development France-Pologne et Interculturel, PDG du cabinet-conseil VOCEM

Tirer parti de l'extraordinaire image des produits français à l'étranger

marché. Or bon nombre d'échecs à l'export résultent d'une méconnaissance des réalités locales.

Voici trois éléments déterminants pour bien se préparer :

- **Connaître le pays** : Acquérir les connaissances de base sur le pays de destination, son contexte et l'étiquette business, est un préalable à toute démarche export. Il s'agit d'avoir sur place la bonne attitude : savoir décrypter les écarts culturels, être à l'écoute, disponible, sans porter de jugements hâtifs.

- **Pratiquer la veille** : Etudier l'état du marché et ses difficultés, l'adéquation de son offre aux besoins locaux, ou encore les pièges réglementaires, contractuels ou douaniers, doit se faire bien avant de se rendre dans le pays de destination et s'appuyer si nécessaire sur une documentation professionnelle.

- **Anticiper les risques** : Certains pays se caractérisent par des menaces particulières : le mieux est de faire appel à un expert pour une préparation adéquate. Savoir également se protéger des risques de cyberattaque et d'espionnage économique fait partie de la panoplie nécessaire de tout exportateur averti.

Plus largement, un exportateur doit être résistant à la fatigue, due notamment au changement de fuseaux horaires, ainsi qu'à la solitude et à l'éloignement. Il lui faut rester prudent dans les moyens de transport et durant son séjour dans le pays. Il doit aussi montrer

Raffinement, luxe, excellence, originalité... Le « goût français » est prisé dans le monde entier, depuis l'agroalimentaire (baguette, fromages, vin, huile, spécialités régionales...) jusqu'aux métiers d'art, en passant par les jeux vidéo, le design et l'architecture.

Voici deux exemples de réussites liées à cet engouement pour le « *made in France* » :

Bongrain en Pologne : Connaissant l'attrance des Polonais pour les fromages français, Bongrain a eu l'audace de sortir un camembert adapté au goût du pays : une version légèrement sucrée, avec comme appellation « le Secret du moine ». Ce produit alliant les deux cultures a remporté un vif succès auprès des consommateurs polonais.

Graine de Pastel en Iran : Les Iraniennes adorent les produits de beauté « *made in France* ». La directrice de la jeune marque française de cosmétiques du Sud-Ouest « Graine de Pastel » a eu l'idée d'exporter des produits élaborés à base de fleur de pastel de la région de Toulouse, aux propriétés dermatologiques remarquables. En dépit de l'embargo américain en Iran, l'entrepreneuse a réussi son pari.

des facilités d'adaptation aux nouvelles conditions de vie et de travail.

Oser l'international, c'est partir en toute connaissance de cause, sachant que le risque zéro n'existe pas. Il y aura toujours cette part d'aventure qui fait de l'export une activité captivante et riche de découvertes. ●