



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE

1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

# Les PME au défi de la reconquête internationale

Une étude des CCI de France

Mai 2023



# Sommaire

<b>LES RECOMMANDATIONS DES CCI</b>	<b>3</b>
<b>SYNTHÈSE</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>ÉTAT DES LIEUX : UNE DYNAMIQUE DES EXPORTATIONS EN MANQUE DE SOUFFLE</b>	<b>5</b>
UNE DÉGRADATION QUASI CONTINUE DES PERFORMANCES FRANÇAISES À L'EXPORT	6
UN REFLET DU DÉCROCHAGE INDUSTRIEL DE LA FRANCE	7
UNE DYNAMIQUE D'EXPORTATION MOINS PERFORMANTE QUE CELLE DES VOISINS EUROPÉENS	9
DES SOUS-PERFORMANCES LIÉES À UNE COMPÉTITIVITÉ EN BERNE	11
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LA DÉCARBONATION : NOUVEL ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ À L'INTERNATIONAL</b>	<b>13</b>
LA DÉCARBONATION : UN IMPÉRATIF ÉCOLOGIQUE ET INDUSTRIEL	14
LE BILAN CARBONE : UN ATOUT POUR L'INTERNATIONALISATION DES PME	15
ENJEUX DE LA DÉCARBONATION EN MATIÈRE DE FINANCEMENTS ET DE RESSOURCES HUMAINES	17
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LES FREINS À L'INTERNATIONALISATION DES PME FRANÇAISES</b>	<b>19</b>
L'INTERNATIONALISATION : UN PROCESSUS COMPLEXE ET MULTIFORME	20
LES FREINS À L'INTERNATIONALISATION : DES FACTEURS STRUCTURELS ET OPÉRATIONNELS	
AUX INHIBITIONS CULTURELLES	21
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>RECOMMANDATIONS POUR LA RECONQUÊTE INTERNATIONALE</b>	<b>25</b>

## Les recommandations des CCI

- **Recommandation n° 1 :** Renforcer la compétitivité hors-prix de l'offre française à l'export en mettant l'accent sur l'innovation et les services associés aux produits, et en modernisant les approches marketing des filières.
- **Recommandation n° 2 :** Poursuivre et intensifier l'effort de réduction de la fiscalité sur la production en ciblant prioritairement les impôts les plus nocifs pour la compétitivité comme la C3S.
- **Recommandation n° 3 :** Réduire le rapport de dépendance aux financements publics et adopter une politique plus sélective de soutien aux entreprises.
- **Recommandation n° 4 :** Favoriser le renforcement des fonds propres des PME en repensant les incitations fiscales liées à l'investissement dans le capital de ces entreprises.
- **Recommandation n° 5 :** Mieux former les dirigeants de PME à la culture de l'international et inviter les entreprises à accroître la part des profils internationaux dans leurs recrutements.
- **Recommandation n° 6 :** Encourager les projets d'exportation collaborative et diffuser les savoir-faire et les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'écosystème de l'exportation.
- **Recommandation n° 7 :** Encourager les PME à mieux exploiter le numérique pour accélérer leur internationalisation.
- **Recommandation n° 8 :** Accélérer la décarbonation des PME et en faire un levier de compétitivité à l'international.

***Dans le cadre de la mission consultative nationale exercée par CCI France, cette étude présente les travaux des membres élus de la commission « Économie et financement des entreprises » de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, avec l'appui d'Abderrahim DOULAZMI, responsable d'études. Le rapporteur en est Michel JONQUÈRES, membre élu de la CCI Val d'Oise.***

## Synthèse

Depuis près de vingt ans, la dynamique des exportations françaises s'est essoufflée et les performances du commerce extérieur se sont dégradées de manière inexorable, contrairement à celles de nos principaux voisins. Le déficit de la balance commerciale n'a cessé de se creuser jusqu'à atteindre en 2021 son plus bas historique à -84,7 milliards d'euros.

Au-delà de l'évolution conjoncturelle liée aux effets cumulés des crises successives (sanitaire et énergétique), la tendance structurelle reflète un phénomène de décrochage industriel particulièrement marqué en France. Le poids de l'industrie dans le PIB est passé de 23 % en 1980 à 13,5 % en 2019, un niveau bien inférieur à la moyenne européenne.

Les causes de ces sous-performances sont connues de longue date et tiennent pour l'essentiel à une compétitivité structurellement insuffisante de l'offre et du tissu productif dans son ensemble. Si les efforts consentis depuis une dizaine d'années pour alléger le coût du travail ont permis de regagner quelques marges de compétitivité, le chemin reste long pour redresser durablement la situation, notamment en matière de compétitivité hors-prix.

Cette question centrale de compétitivité se pose aujourd'hui avec une acuité nouvelle, compte tenu de la montée en puissance des enjeux environnementaux. La décarbonation devient ainsi un enjeu fondamental de compétitivité et les entreprises souhaitant se projeter à l'international devront, à l'avenir, montrer patte « verte », pour conquérir de nouveaux marchés. Plus qu'un impératif écologique, la décarbonation devient un impératif industriel et commercial. Elle met en évidence des enjeux majeurs aussi bien en matière de financement des projets de développement que de recrutements et de fidélisation des compétences.

Dans cette perspective, les PME doivent être mieux accompagnées pour surmonter les obstacles, encore nombreux, qui peuvent jalonner leur parcours à l'international. Pour y parvenir, les CCI formulent une série de recommandations qui s'articulent autour des axes suivants :

- Axe 1 : Poursuivre les efforts pour améliorer et préserver la compétitivité globale de l'appareil productif et exportateur français.
- Axe 2 : Développer sur la durée une culture de l'international et une approche nouvelle du rapport au risque.
- Axe 3 : Encourager et soutenir les coopérations interentreprises à l'international.
- Axe 4 : Faire du digital et de la décarbonation des leviers de l'internationalisation.

## Chapitre 1

# État des lieux : une dynamique des exportations en manque de souffle

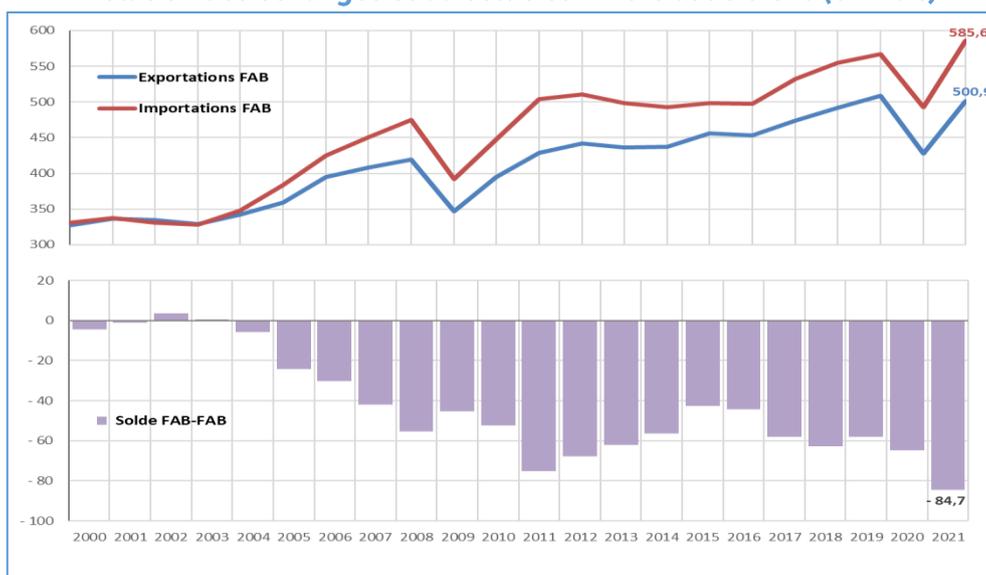


## UNE DÉGRADATION QUASI CONTINUE DES PERFORMANCES FRANÇAISES À L'EXPORT

Depuis près de vingt ans, les difficultés structurelles que connaît le commerce extérieur en font le talon d'Achille de l'économie française. En enregistrant de moindres performances à l'export que la plupart de ses voisins, la France n'a cessé de perdre des parts de marché à l'international et se retrouve engluée dans un déficit persistant de sa balance commerciale qu'elle peine à résorber dans la durée.

Année après année, les chiffres du commerce extérieur français soulignent en effet une détérioration très nette et quasi continue du solde des échanges de biens avec le reste de monde jusqu'à atteindre en 2021 son plus bas historique à -84,7 milliards d'euros, selon les données des douanes. Dans un contexte très marqué par les effets cumulés des crises successives (crise sanitaire, crise énergétique...), la tendance qui se dessine pour 2022 et 2023 va, selon les prévisions, porter le déficit commercial vers de nouveaux records à plus de 150 milliards d'euros, la barre symbolique des 100 milliards ayant déjà été franchie en mars 2022 (en cumul sur douze mois glissants).

Évolution des échanges et du solde commercial de biens (en Md€)

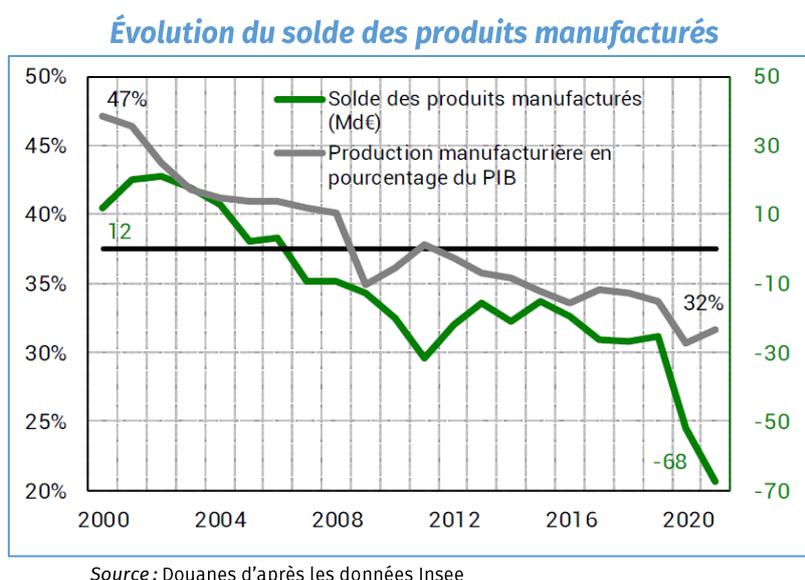


Source : Douanes

En revanche, concernant les échanges extérieurs dans les secteurs des services, la France peut se targuer de solides performances avec une dynamique de croissance très soutenue. Ainsi, entre 2000 et 2019, les échanges de services ont crû de 156 %, soit deux fois plus vite que les échanges de biens (+ 75 %) ou que le PIB (+ 64 %), selon la Banque de France. Sur cette période, ils ont généré régulièrement un excédent moyen de plus de 20 milliards d'euros par an. Cependant, depuis une quinzaine d'années, cet excédent dans les services n'est plus suffisant pour compenser le déficit en matière d'échanges de biens, dont le creusement continu reflète une forme de décrochage industriel de la France par rapport à ses concurrents.

## UN REFLET DU DÉCROCHAGE INDUSTRIEL DE LA FRANCE

Au-delà des effets conjoncturels liés notamment à l'envolée de la facture des énergies importées qui, au demeurant, affecte également les autres pays européens, la dégradation continue de la balance commerciale française depuis deux décennies est principalement le fait du secteur industriel. Ainsi, selon les données de la comptabilité nationale, le solde commercial des produits manufacturés passe d'un excédent de 21 milliards d'euros en 2002 à un déficit croissant à partir de 2007 pour atteindre un record en 2021 à -69 milliards d'euros. Cette évolution négative est étroitement corrélée à celle du poids de la production industrielle dans le PIB qui a enregistré un net recul de 15 points en une vingtaine d'années.



Si la désindustrialisation touche depuis des décennies la plupart des pays européens, le phénomène a été plus marqué en France et a affecté à un rythme accéléré la base productive du pays. Ainsi, le poids de l'industrie dans le PIB français est passé de 23 % en 1980 à 13,5 % en 2019, un niveau bien inférieur à la moyenne européenne (19,7 % dans l'UE à 27) et à celui des autres grands pays européens comme l'Allemagne (24,2 %), l'Italie (19,6 %) ou encore l'Espagne (15,8 %)<sup>1</sup>.

Révélatrice de la perte de substance industrielle de la France, l'aggravation du déficit de la balance commerciale tend à entretenir ce mouvement de désindustrialisation. Ainsi, selon une étude publiée par le CEPII<sup>2</sup>, il existe une relation quasi mécanique entre les déficits extérieurs persistants et l'accélération de la désindustrialisation. Les auteurs de cette étude expliquent que « pour un niveau de demande interne de biens manufacturés donné, un déficit de la balance des biens manufacturés conduit à diminuer la production, en la remplaçant par des importations. Par conséquent, un déficit de la balance des biens

<sup>1</sup> Le poids de l'industrie est mesuré par la valeur ajoutée brute aux prix courants de base, à partir des données d'Eurostat.

<sup>2</sup> François Geerolf et Thomas Grjebine, « Désindustrialisation (accélérée): le rôle des politiques macroéconomiques », dans *L'économie mondiale 2021*, CEPII/La Découverte, septembre 2020.

*manufacturés diminue de façon mécanique la production de biens pour une demande donnée. Lorsque ce déficit augmente (ou que le solde commercial se dégrade), la production de biens diminue encore (par rapport à la situation antérieure où le solde commercial était moins dégradé), ce qui amène à la désindustrialisation. On comprend ainsi qu'un déficit de la balance des biens persistant entraîne quasi mécaniquement une accélération de la désindustrialisation ».*

*Pour ces auteurs, « la relation entre déficit et désindustrialisation s'observe le plus souvent à l'occasion de politiques de relance. Dans ce cas, les importations augmentent car une partie de la demande est satisfaite par l'étranger et ce, d'autant plus que l'appareil productif est incapable de répondre à ce surplus de demande (du fait de la désindustrialisation) ».*

En d'autres termes, comme le souligne une note publiée en décembre 2021 par le Haut-commissariat au plan (HCP)<sup>3</sup>, « adopter une politique de stimulation de la consommation intérieure pour relancer l'économie nationale revient à doper nos importations et donc à renforcer l'industrie des autres pays ». En concourant à l'érosion de la base industrielle dans les territoires, le déficit persistant de la balance commerciale tend ainsi à accroître les dépendances de la France aux importations dans un nombre croissant de secteurs. C'est d'ailleurs le constat fait par le HCP qui met en évidence, dans son étude, 914 postes sur lesquels la France affiche en 2019 un déficit commercial supérieur à 50 millions d'euros pour un total de 217 milliards d'euros, aussi bien dans les secteurs des biens de consommation (appareils électroménagers, textile, produits pharmaceutiques et médicaux, produits agroalimentaires...) que dans les secteurs des machines, outils et équipements professionnels.

De manière plus globale, selon les données compilées par les douanes, l'examen des soldes par familles de produits montre une évolution négative, voire une aggravation des déficits entre 2000 et 2021 dans de nombreux secteurs. C'est le cas notamment des produits électroniques et informatiques, des machines, des équipements électriques et ménagers, des véhicules et équipements automobiles ou encore des produits de la métallurgie.

Derrière ce tableau général qui dépeint une réalité macroéconomique relativement peu flatteuse, on peut néanmoins relever quelques solides réussites sectorielles à l'international, notamment dans l'aéronautique, les produits de luxe, l'agroalimentaire et la pharmacie qui contribuent positivement au solde de la balance commerciale.

---

<sup>3</sup> Haut-commissariat au plan, « Reconquête de l'appareil productif: la bataille du commerce extérieur », décembre 2021.

### Soldes commerciaux par familles de produits (en Md€)

	2000	2010	2021
<b>Produits agricoles</b>	2,2	2,3	0,8
<b>Energie</b>	-24,1	-48,0	-43,1
<b>Produits manufacturés</b>	8,8	-23,0	-65,7
Produits des IAA	7,1	5,6	7,2
Produits informatiques, électroniques, optiques	-6,2	-16,6	-20,6
Équipements électriques et ménagers	0,3	-2,2	-9,0
Machines	-3,8	-2,1	-9,9
Véhicules et équipements	9,4	-3,7	-18,0
Aéronautique	9,2	18,1	19,7
Textiles/habillement/cuir	-7,5	-11,7	-8,6
Chimie	1,6	-0,1	2,2
Parfums et cosmétiques	4,8	7,7	13,0
Produits pharmaceutiques	2,4	4,1	2,6
Produits de la métallurgie	-2,7	-5,4	-12,7
Autres produits manufacturés	-3,5	-7,7	-13,0

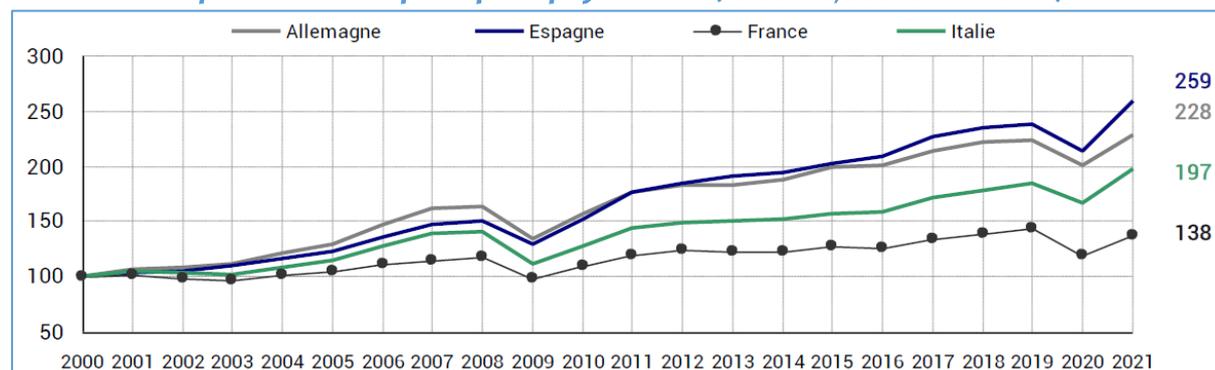
Source : Douanes

## UNE DYNAMIQUE D'EXPORTATION MOINS PERFORMANTE QUE CELLE DES VOISINS EUROPÉENS

Comparés à ceux de ses voisins, les résultats de la France en matière d'exportations sur les deux dernières décennies paraissent relativement modestes. En effet, entre 2000 et 2021, la croissance des exportations françaises en valeur a été peu dynamique, enregistrant une hausse limitée de 38 %, tandis que, sur la même période, les exportations de l'Espagne ont crû de 159 %, celles de l'Allemagne de 128 % et celles de l'Italie de 97 %.

9

### Exportations des principaux pays de l'UE (en valeur, base 100 en 2000)

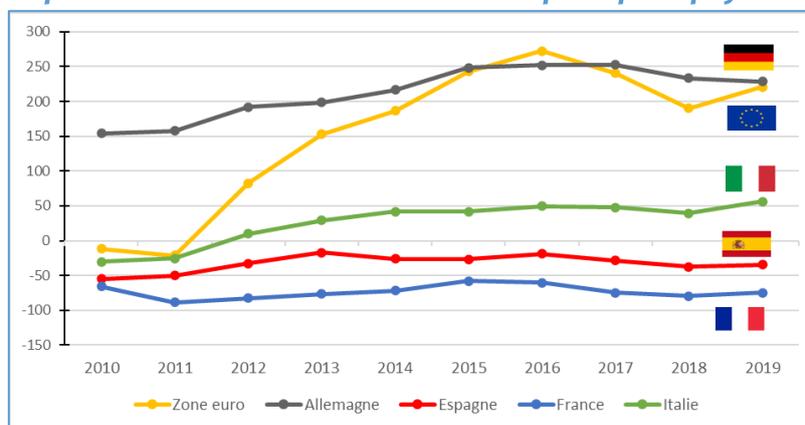


Source : Douanes d'après les données Eurostat

Cet écart de performances se répercute également au niveau des balances commerciales et confirme le décrochage de la France par rapport à ses voisins et à la moyenne de la zone euro. La comparaison de l'évolution des soldes commerciaux au cours de la dernière décennie met en évidence les performances de certains pays comme l'Italie qui a réussi à inverser la tendance déficitaire de sa balance et affiche depuis de nombreuses années des

soldes excédentaires (+56 milliards d'euros en 2019). Mais c'est surtout l'Allemagne qui fait toujours figure de champion européen des excédents commerciaux (+228 milliards d'euros en 2019) même si ces derniers tendent à diminuer légèrement depuis quelques années.

### Évolution comparée de la balance commerciale des principaux pays de l'UE (en Md€)

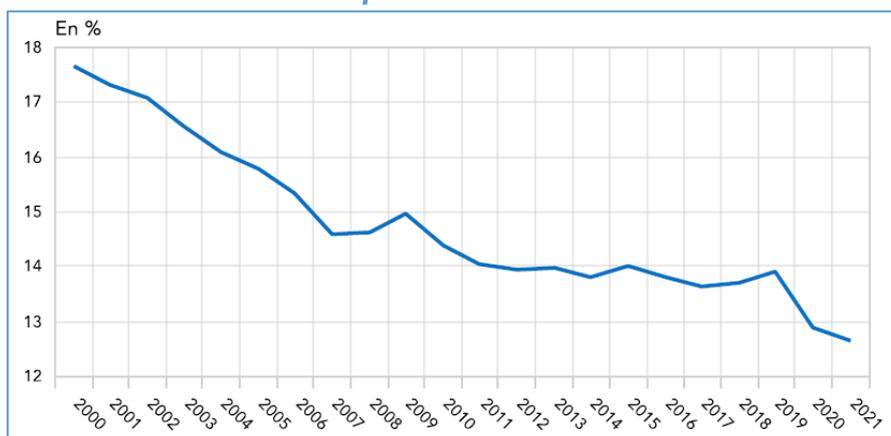


Source : Eurostat

Au bout du compte, le décrochage commercial de la France s'illustre à travers le recul ininterrompu de ses parts de marché à l'international depuis le début des années 2000. Si la tendance baissière est observable dans la plupart des pays avancés avec la montée en puissance des économies émergentes dans le commerce mondial, c'est la France qui se singularise par des pertes de parts de marché supérieures à celles de ses concurrents, notamment ceux de la zone euro.

Ainsi, la part des exportations françaises de biens dans les exportations de l'ensemble des pays de la zone euro n'a cessé de décliner depuis le début des années 2000 pour atteindre un point bas historique à 12,6 % en 2021. Pour mesurer l'enjeu de ce recul, il convient de noter, selon l'institut Rexecode<sup>4</sup>, que « si la France avait maintenu ses parts de marché à l'exportation de biens par rapport à la zone euro à leur niveau de 2000, les recettes d'exportations seraient actuellement supérieures de 201 milliards d'euros par an au niveau constaté, soit l'équivalent de près de 8 points de PIB ». En outre, le recul de la part de marché française à l'exportation tend à concerner, depuis le début de la crise sanitaire, la quasi-totalité des produits.

<sup>4</sup> Rexecode, « Nouvelle dégradation de la compétitivité française en 2021 », document de travail n° 82, février 2022.

**Part de la France dans les exportations totales de biens de la zone euro**

Source : Rexecode

**DES SOUS-PERFORMANCES LIÉES À UNE COMPÉTITIVITÉ EN BERNE**

Les analyses convergent pour imputer l'essentiel des difficultés persistantes du commerce extérieur à la compétitivité insuffisante de l'offre et du tissu productif français dans son ensemble. Les capacités de production de ce dernier se révèlent trop rigides pour répondre efficacement à l'évolution de la demande intérieure (hausse des importations) et extérieure (recul des parts de marché des exportations françaises).

La question de la compétitivité est ainsi au cœur de la problématique du redressement du commerce extérieur, dès lors que l'on se penche sur l'écart de performances à l'exportation entre les entreprises françaises et leurs concurrents européens, plus particulièrement ceux d'outre-Rhin. En effet, les entreprises allemandes ont essentiellement bâti leurs succès sur les stratégies d'outsourcing, consistant à externaliser ou sous-traiter dans les pays à bas coûts d'Europe de l'Est certains segments intermédiaires de production. Parallèlement, elles ont maintenu sur leur territoire la phase finale d'assemblage et les segments à forte valeur ajoutée qui font la valeur du « *made in Germany* ». En d'autres termes, une part importante des exportations allemandes serait constituée de produits fabriqués partiellement en périphérie (pays de l'Est) et assemblés en Allemagne pour être « réexportés ».

À l'inverse, les entreprises françaises ont souvent opté pour un modèle d'internationalisation plutôt tourné vers l'implantation à l'étranger, pour produire directement sur les marchés de destination, que vers l'exportation depuis le territoire national. Ce modèle peut aussi refléter pour partie un manque de compétitivité de la France comme site de production, dont l'attractivité s'est peu à peu amoindrie. C'est ainsi que l'on peut saisir le phénomène de désindustrialisation qui touche certes l'ensemble des économies développées, mais semble affecter à un rythme accéléré la base productive de la France.

Parallèlement, si le déficit de compétitivité-coût des entreprises françaises vis-à-vis de leurs concurrents allemands s'est quelque peu atténué grâce aux mesures mises en place à partir de 2012<sup>5</sup>, le véritable terrain de conquête reste celui de la compétitivité hors-prix qui combine notamment des facteurs liés à la qualité perçue des produits, l'image de marque et le niveau d'innovation et de différenciation. Sur ce plan et sauf quelques exceptions dans les secteurs d'excellence comme l'aéronautique ou le luxe, les produits français sont parfois perçus comme étant de qualité moyenne, pas assez innovants et souvent relativement trop chers. Le classement établi régulièrement par l'enquête de l'institut Rexecode dans trois secteurs-clefs de biens d'équipement (biens intermédiaires, biens d'équipement mécanique et biens d'équipement électrique et électronique) montre ainsi les écarts de perception sur plusieurs critères entre les produits de différents pays : qualité des produits ; ergonomie et design ; contenu en innovation technologique ; notoriété ; délais de livraison ; services associés aux produits ; variété des fournisseurs ; prix des produits ; rapport qualité-prix.

Les résultats de cette enquête confirment la domination de l'Allemagne en matière de compétitivité hors-prix depuis plusieurs années, la France occupant une position intermédiaire.

### Classement des dix pays fournisseurs par l'acheteur moyen européen en 2021

	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Espagne	PECO	Etats-Unis	Japon	Asie	Chine
<b>Biens intermédiaires</b>										
<i>Contenu en innovation technologique</i>	5	2	10	3	4	7	6	1	9	8
<i>Prix</i>	7	8	10	5	3	1	6	9	4	2
<i>Rapport qualité-prix</i>	4	2	10	3	5	1	6	8	9	7
<i>Hors-prix</i>	4	1	10	3	5	7	6	2	8	9
<b>Biens d'équipement mécanique</b>										
<i>Contenu en innovation technologique</i>	5	2	6	4	8	9	3	1	10	7
<i>Prix</i>	9	8	10	2	4	5	7	1	6	3
<i>Rapport qualité-prix</i>	8	3	10	4	2	9	5	1	6	7
<i>Hors-prix</i>	5	1	10	4	7	6	3	2	9	8
<b>Biens d'équipement électrique et électronique</b>										
<i>Contenu en innovation technologique</i>	5	2	4	7	10	8	1	3	9	6
<i>Prix</i>	9	7	10	8	4	1	6	2	5	3
<i>Rapport qualité-prix</i>	4	1	9	6	10	5	3	2	8	7
<i>Hors-prix</i>	7	1	5	4	9	6	2	3	10	8

Source : Enquête "Compétitivité" 2021 - Rexecode

En définitive, pour de nombreux observateurs, le redressement du commerce extérieur de la France dépend étroitement de la capacité à combler le déficit de compétitivité globale à travers une politique horizontale qui rehausse structurellement le niveau d'efficacité de l'ensemble des entreprises françaises et améliore leur positionnement de gamme vis-à-vis de leurs concurrents étrangers.

<sup>5</sup> Crédit impôt compétitivité emploi (CICE), transformé en exonération de cotisations sociales en 2019, pacte de responsabilité, baisse de l'impôt sur les sociétés et baisse des impôts de production (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, CVAE et cotisation foncière des entreprises, CFE) en 2020, pour un montant annuel de près de 60 milliards d'euros.

## Chapitre 2

# La décarbonation : nouvel enjeu de compétitivité à l'international



## LA DÉCARBONATION : UN IMPÉRATIF ÉCOLOGIQUE ET INDUSTRIEL

Depuis quelques années, la prise de conscience de l'urgence climatique a accentué la pression s'exerçant sur les entreprises pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). En sonnant la mobilisation tous azimuts, l'Union européenne comme les États membres ont fixé des objectifs ambitieux pour faire face à ce défi planétaire et existentiel.

Ainsi, dans le cadre de son « *Pacte vert* » adopté en juin 2021, l'UE vise, à travers sa stratégie « *Fit for 55* », à réduire de 55 % les émissions de GES de l'Union d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, l'UE vient de se doter d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF), instaurant progressivement une taxe carbone aux frontières de l'Union. L'objectif recherché est d'aligner le prix du carbone payé pour les produits de l'UE fonctionnant dans le cadre du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SEQE) avec celui des marchandises importées. Pour ce faire, les entreprises qui importent dans l'UE seront tenues d'acheter des certificats MACF afin de compenser la différence entre le prix du carbone payé dans le pays de production et le prix des quotas de carbone dans le SEQE.

De son côté, la feuille de route française, tracée par la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), fixe des trajectoires de réduction des émissions de GES pour chaque secteur économique et vise la neutralité carbone à l'horizon 2050, soit une réduction de 75 % des émissions de GES par rapport aux niveaux de 1990. Pour accélérer le mouvement, des dispositifs de soutien et d'accompagnement ont été mis en place au cours des dernières années. Ainsi, un fonds de décarbonation de l'industrie a été doté de 1,2 milliards d'euros sur la période 2020-2022 dans le cadre du plan de relance. Prenant le relais, le plan France 2030 prévoit d'injecter 5,6 milliards d'euros sous forme d'aides directes au déploiement de solutions de décarbonation des sites industriels (pour 5 milliards d'euros<sup>6</sup>) et de financements pour favoriser l'émergence et l'industrialisation de solutions innovantes en la matière (pour 610 millions d'euros).

Dans ce contexte de transformation profonde du tissu productif, la montée en puissance des enjeux environnementaux imprègne inéluctablement les fondements qui sous-tendent la compétitivité des entreprises. Au-delà des prix, de la qualité de service ou du contenu en innovation des produits, de nouveaux critères liés à l'empreinte carbone viennent se greffer à ces facteurs de compétitivité. Désormais, l'enjeu est de conjuguer les vecteurs d'efficacité économique et environnementale pour atteindre et consolider une compétitivité « verte » qui sera le socle de la compétitivité de demain.

Pour les entreprises de toutes tailles, la décarbonation de leurs process et de leurs produits ouvre de nouvelles perspectives pour se projeter à l'international. En effet, elles peuvent miser sur une demande mondiale pour les biens et services « verts » qui est appelée à croître fortement dans les années à venir, à la faveur de la transition vers un nouveau paradigme fondé sur la sobriété énergétique et l'efficacité écologique.

---

<sup>6</sup> Lors d'une rencontre avec les représentants des 50 sites industriels les plus émetteurs de CO<sub>2</sub> en novembre 2022, le Président de la République a proposé de porter l'aide à 10 milliards d'euros en échange d'un engagement des industriels pour doubler l'effort en matière de décarbonation.

## **LE BILAN CARBONE : UN ATOUT POUR L'INTERNATIONALISATION DES PME**

Si aujourd'hui, la présentation d'un bilan carbone favorable ne constitue pas encore un avantage concurrentiel décisif pour gagner des marchés à l'international, il est fort probable que la tendance de fond qui se dessine pourrait redéfinir les termes de l'équation de compétitivité et favoriser les entreprises les plus vertueuses en matière environnementale.

En effet, la perspective d'une fiscalité carbone à grande échelle combinée au resserrement des normes environnementales dans de nombreux pays incite fortement les entreprises à anticiper ces évolutions et à mettre en œuvre une véritable stratégie pour réduire leur empreinte carbone. Même si, en France, l'obligation légale de réaliser un bilan des émissions de GES (BEGES) ne concerne jusqu'à présent, dans le secteur privé, que les entreprises employant plus de 500 personnes (en métropole)<sup>7</sup>, l'utilité d'un tel bilan revêt une importance croissante pour toutes les entreprises souhaitant développer un argument de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ceci est d'autant plus vrai que, dans certains secteurs comme la construction ou le BTP, les grands donneurs d'ordre sont susceptibles d'exercer une pression plus ou moins directe sur leurs sous-traitants pour réaliser un bilan carbone et envisager les pistes d'amélioration possibles. Selon certains spécialistes de l'accompagnement à l'international<sup>8</sup>, le bilan carbone peut même constituer un critère de sélection dans les appels d'offres au chapitre RSE sur des marchés publics, notamment dans certains pays développés ayant des engagements environnementaux plus affirmés.

Face à des exigences grandissantes de la part de leurs clients, notamment dans les activités BtoC où les consommateurs deviennent de plus en plus attentifs à l'impact environnemental de leurs actes d'achat, les entreprises doivent donc se montrer réceptives à ces nouvelles attentes. Souvent englobée dans les engagements RSE, la question de l'empreinte carbone acquiert ainsi une dimension de plus en plus stratégique dans le pilotage et le développement des activités internationales des entreprises.

D'ores et déjà, les exemples d'entreprises qui font de leur bilan carbone en termes de produits et/ou de process un atout à l'international se multiplient partout en France. C'est le cas de grands groupes comme Michelin ou Valeo, mais aussi de PME comme Eodev ou Lhyfe (hydrogène vert), ou encore Jet Metal (métallisation)<sup>9</sup>. Ces entreprises, qu'elles soient PME, ETI ou grandes entreprises, misent ainsi sur des marchés porteurs dont le potentiel de croissance est considérable comme les énergies renouvelables, l'hydrogène vert, le recyclage des batteries, les composants et produits bas-carbone, les matériaux biosourcés, les solutions de captage du CO<sub>2</sub>, etc.

Par ailleurs, la dynamique d'innovation impulsée et portée par la transition énergétique et écologique a fait éclore sur l'ensemble du territoire national un écosystème d'entreprises

---

<sup>7</sup> En application de l'article 244 de la loi de finances pour 2021, le décret n° 2021-1784 du 24 décembre 2021 prévoit l'établissement d'un bilan simplifié des émissions de GES pour les entreprises de plus de 50 salariés et bénéficiant d'aides au titre du « Plan de relance ».

<sup>8</sup> Cf. Le MOCI, n° 2092, février-mars 2022.

<sup>9</sup> Cf. Le MOCI, n° 2092, février-mars 2022.

*greentech* qui figure parmi les plus performants en Europe (cf. Encadré). Ces entreprises qui sont à la pointe dans le domaine des éco-innovations constituent une véritable filière d'avenir dont le potentiel de développement à l'international est à la hauteur des enjeux environnementaux. C'est notamment le cas sur certains marchés dans les régions les plus exposées aux risques extrêmes du changement climatique comme en Afrique ou au Moyen-Orient, où les start-up françaises peuvent proposer des solutions innovantes pour atténuer ou s'adapter à ces risques<sup>10</sup>.

### L'écosystème français des *greentech* : une filière d'avenir

Selon la définition proposée par Bpifrance, les **greentech** font référence aux start-up et PME, offrant des solutions innovantes (produit, service ou technologie) qui **améliorent l'impact environnemental des entreprises ou des consommateurs finaux en contribuant significativement à au moins un objectif de la taxonomie européenne** (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes). Cette définition inclut ainsi les *climatetech* et les *cleantech*.

En d'autres termes, il s'agit d'entreprises qui **contribuent à produire une valeur ajoutée environnementale**. Elles améliorent l'efficacité des processus industriels dans l'utilisation des ressources naturelles et énergétiques et favorisent le développement de produits et de procédés éco-innovants. Étant à la croisée de plusieurs secteurs, les *greentech* cherchent à répondre à des enjeux stratégiques liés à l'urgence écologique. Elles constituent à ce titre un **levier majeur pour relever le défi de la décarbonation des entreprises et renforcer la compétitivité verte** du pays.

Selon une récente étude de Bpifrance\*, on dénombre **1 800 greentech françaises** à fin 2021 dont 25 % dans les **nouvelles énergies**, 23 % dans le **verdissement de l'industrie**, 20 % sur la **conservation des écosystèmes** et la **transition environnementale** (économie circulaire et accompagnement), 13 % dans le **verdissement de l'agriculture et l'agroalimentaire**, 13 % dans la **mobilité propre**, et 6 % dans la **construction durable**.

Ces entreprises dont **la moitié ont moins de 5 ans** ont un très fort potentiel de croissance. Elles représentent **60 000 emplois** et ont réalisé des **levées de fonds de plus de 1,6 milliard d'euros en 2021, soit trois fois plus qu'en 2019**. La dynamique de croissance des *greentech* est également observable au niveau européen : les **greentech des 4 pays les plus actifs** (Suède, Allemagne, Royaume-Uni, France) ont **multiplié leurs levées de fonds par 11 depuis 2018** (soit 10,5 Md€ en 2021).

\* Les données sont extraites de l'étude de Bpifrance, « Les greentech françaises : un levier majeur pour relever le défi de la transition environnementale » (avril 2022).

<sup>10</sup> Cf. lesechos.fr (14.10.2022) : « [Greentech : les start-ups françaises partent à la conquête du Moyen-Orient](#) »

## LA DÉCARBONATION : ENJEUX EN MATIÈRE DE FINANCEMENTS ET DE RESSOURCES HUMAINES

Pour les entreprises actives à l'international, les enjeux de compétitivité sont corrélés à la pression croissante de la part des acteurs financiers afin qu'elles s'engagent au plus vite sur le chemin de la décarbonation. En effet, les banques et les investisseurs cherchent à verdir leurs portefeuilles et privilégient de plus en plus les projets estampillés bas-carbone.

L'essor mondial de la finance verte depuis quelques années est attesté par le montant des émissions d'obligations vertes qui ont franchi en 2021 la barre des 500 milliards de dollars, soit un doublement depuis 2019, selon l'organisation Climate Bonds Initiative. Ces émissions devraient même atteindre 5 000 milliards de dollars d'ici 2025. Dans ce cadre, de nouveaux instruments financiers sont introduits pour favoriser la décarbonation comme les *sustainability-linked bonds* (SLB) qui ont un format innovant permettant de lier le taux d'intérêt d'une dette à l'atteinte d'objectifs environnementaux, sociaux ou de gouvernance.

Parallèlement, le cadre réglementaire européen a changé la donne. Avec sa taxonomie verte dont l'objectif est de créer une définition commune et de déterminer les activités économiques qui peuvent être considérées comme durables sur le plan environnemental, les principaux acteurs économiques, financiers et non financiers, doivent indiquer la proportion de leurs activités qui répondent à cette classification « verte » au travers de leur reporting extra-financier.

Ainsi, depuis janvier 2022, la déclaration de performance extra-financière (DPEF) des sociétés de plus de 500 salariés doit inclure les indicateurs de durabilité prévus dans le règlement taxonomie, sur deux des six aspects environnementaux définis : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique. Cette obligation devrait être étendue aux entreprises de plus de 250 salariés d'ici 2024.

Plus généralement, la priorité est désormais de réorienter les financements publics et privés vers les projets verts et décarbonés, partout dans le monde. En France, le « verdissement » des dispositifs publics de financements export se traduit par la mise en œuvre depuis 2020 d'un plan d'action dans deux domaines : le désengagement du financement du secteur des énergies fossiles et la mise en place de « bonus climatiques » pour les entreprises exportant des produits et des services contribuant à la lutte contre le changement climatique. Les entreprises éligibles à ces bonus sont ainsi prioritaires pour bénéficier des aides du FASEP (Fonds d'études et d'aide au secteur privé). Les critères d'éligibilité sont basés sur le référentiel de la taxonomie européenne.

Outre les enjeux financiers, la décarbonation met également en évidence des enjeux importants en matière de recrutements et de gestion des compétences. Compte tenu de la demande sociétale, les entreprises doivent accorder une attention particulière à leurs engagements et leurs actions concrètes en matière de RSE et notamment sur le volet environnemental, afin de construire une marque employeur attractive. En effet, la promesse employeur devient de plus en plus un critère de choix essentiel pour les candidats lors d'un processus de recrutement, particulièrement pour les jeunes générations.

Ainsi, selon une étude de l'Institut CSA pour l'ADEME et LinkedIn réalisée en juin 2021<sup>11</sup>, les questions environnementales sont la première préoccupation pour les jeunes salariés de moins de 35 ans. Parmi les autres résultats éclairants de cette étude, on peut noter que :

- 78 % des salariés choisiraient, à offres équivalentes, de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique ;
- 68 % des salariés veulent être formés aux enjeux de la transition écologique dans leur entreprise ;
- 42 % des salariés souhaiteraient, sur le long terme, changer de métier ou se reconvertir pour exercer un emploi plus en lien avec l'écologie.

En définitive, il apparaît que la question de la compétitivité à l'international des entreprises, notamment les PME-ETI, ne peut être dissociée de leur capacité à se saisir des enjeux environnementaux qui redéfinissent l'ordre des priorités dans les comportements des agents économiques.

Sous les effets de la transition énergétique et écologique, la notion de compétitivité est en train d'évoluer. Les entreprises compétitives de demain seront celles qui auront anticipé et bien négocié le double virage écologique et numérique. L'inéluctable hausse du prix du carbone et l'impératif de sobriété énergétique sont sources de contraintes et de coûts à court terme pour toutes les entreprises. Mais, à moyen et long terme, ces évolutions stimulent l'innovation, comme en témoigne le dynamisme des *greentech*, et créent de nouvelles opportunités pour trouver des relais de croissance, notamment à l'international.

Outre les questions centrales de compétitivité, le renforcement de la position de la France sur la scène du commerce international suppose également de lever les différents freins qui empêchent les PME de déployer leur potentiel au-delà des frontières.

---

<sup>11</sup> [https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2021/06/CP\\_ADEME\\_LinkedIn\\_Etude\\_Emploi\\_20062021.pdf](https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2021/06/CP_ADEME_LinkedIn_Etude_Emploi_20062021.pdf)

## Chapitre 3

# Les freins à l'internationalisation des PME françaises



## L'INTERNATIONALISATION : UN PROCESSUS COMPLEXE ET MULTIFORME

Bien souvent, la question de l'internationalisation des entreprises, notamment des PME, est traitée à travers le prisme réducteur du nombre d'entreprises exportatrices et du volume de leurs exportations. Certes, avec près de 136 000 opérateurs en 2021, la France en compte presque deux fois moins que l'Italie ou l'Allemagne. En outre, l'appareil exportateur français est très concentré : moins de 1 % des exportateurs réalisent plus de 70 % des exportations de biens, et le poids des PME qui constituent 95 % des entreprises exportatrices ne dépasse pas 13 % des montants exportés.

Par ailleurs, on observe un phénomène massif de décrochage à l'export qui dénote la faible résilience des entreprises exportatrices : sur dix primo-exportateurs, seuls trois continuent d'exporter l'année suivante et un seul au bout de trois ans.

Toutefois, il faut rappeler que l'export n'est pas l'unique voie accessible aux PME pour partir à l'international. D'une façon générale, le processus d'internationalisation des PME peut revêtir plusieurs formes qui varient en fonction du profil et de la taille de chaque entreprise :

- **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 géographiquement proches, puis, avec l'expérience acquise, elles se lancent sur des marchés plus éloignés et diversifient leur forme d'internationalisation (implantation par création de filiales, succursales, joint-ventures, alliances...);
- **soit les PME adoptent une vision mondiale dès leur création**. C'est le cas des entreprises dites « *born global* », lesquelles intègrent l'international dans leurs gènes et ciblent, par nature, le marché mondial ;
- **soit l'internationalisation est une combinaison de diverses activités transfrontières** qui se nourrissent mutuellement (importation, exportation, coopération, investissement direct étranger) suivant une stratégie d'insertion dans les chaînes de valeur mondiales.

Dans tous les cas de figure, le processus d'internationalisation procède, en principe, d'une vision stratégique à long terme et dépend étroitement des ambitions et de l'engagement réel des dirigeants des PME dans leurs démarches à l'international. Le degré de préparation, la motivation et l'implication personnelle des dirigeants sont, par conséquent, des éléments capitaux pour évaluer correctement la capacité de l'entreprise à surmonter les différents obstacles qui peuvent jaloner son parcours à l'international.

En effet, les difficultés d'internationalisation des entreprises peuvent être liées à un certain nombre de freins réels et identifiables tels que l'insuffisance des ressources humaines et financières dédiées, le manque d'informations pertinentes, la complexité des démarches administratives ou le poids des différentes normes et réglementations. Mais, dans bien des cas, les facteurs qui inhibent les ambitions internationales des dirigeants de PME sont liés à des anticipations erronées sur la nature et le niveau des obstacles souvent surestimés,

comme le montrent certaines enquêtes, et qui nourrissent, du coup, leur « peur » de l'international.

## **LES FREINS À L'INTERNATIONALISATION : DES FACTEURS STRUCTURELS ET OPÉRATIONNELS AUX INHIBITIONS CULTURELLES**

Les facteurs structurels et opérationnels qui peuvent freiner l'internationalisation des PME sont, pour la plupart, largement connus et peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise.

Au rang des principaux facteurs internes qui peuvent donc influencer sur la capacité des PME à se projeter à l'international, la disponibilité des ressources humaines et financières dédiées est un prérequis essentiel. En effet, du fait de leur taille, ces entreprises ont des moyens limités qui sont souvent mis sous tension pour répondre aux impératifs de la gestion quotidienne, ne laissant guère de marges pour construire un projet solide de développement international. De plus, le manque de compétences spécialisées pour la prospection et les démarches à l'international se double d'une forme de résistance au changement parfois présente chez certains dirigeants de PME qui veulent tout maîtriser en direct et acceptent rarement de déléguer des tâches ou de s'entourer de compétences extérieures, ce qui peut être nécessaire sur un marché étranger où la distance ajoute une complexité supplémentaire.

Plus globalement, la méconnaissance des marchés visés ou les difficultés pour identifier les cibles pertinentes (partenaires, distributeurs, clients...) sont autant d'obstacles que les PME sont en peine de surmonter seules. C'est pourquoi de nombreux acteurs s'engagent dans l'accompagnement à l'export des PME, au premier rang desquels le réseau des CCI, dans le cadre de la Team France Export qui est aux côtés, chaque année, de 35 000 entreprises dans leurs démarches pour exporter.

### **La Team France Export, l'équipe de France de l'international**

Garantir un parcours client simplifié pour exporter : c'est l'ambition de la Team France Export, le service public de l'export qui unit, depuis 2018, les forces de Business France, Bpifrance, CCI France et des Régions de France. Cette simplification du parcours à l'export des entrepreneurs se traduit par la mise en place d'un guichet unique dans chaque région, animé par des référents pour l'international, mais également dans tous les pays couverts (65 pays), ainsi que par l'accès facilité à un correspondant unique. L'entreprise souhaitant exporter est suivie par son référent qui lui délivre des informations personnalisées, des conseils, notamment sur les opportunités de business, et lui propose un plan d'action et suit sa mise en œuvre.

### **Une interface digitale pour guider, pas à pas, les exportateurs**

La simplification du parcours à l'export passe aussi par l'accès à une plate-forme de solutions en ligne ([www.teamfrance-export.fr](http://www.teamfrance-export.fr)), à destination de toutes les entreprises qui souhaitent conquérir de nouveaux marchés à l'export, qu'elles soient primo-exportatrices ou grandes entreprises déjà bien rodées mais à la recherche de nouvelles opportunités de business. Ce service simple et intuitif mutualise toutes les ressources d'accompagnement et de financement existantes, qu'elles soient nationales ou régionales, publiques ou privées. La plateforme dispose d'un socle commun, décliné en quatorze versions régionales : une par région métropolitaine et une pour les territoires ultramarins. L'entreprise qui souhaite se développer à l'export a accès à des informations par le biais de parcours :

- **Parcours pédagogique** : des tutoriels sur les fondamentaux de l'export.
- **Parcours solutions** : des solutions et services, tant publics que privés, en fonction de là où elle en est de sa démarche export (préparation du projet, prospection et vente, gestion de l'opérationnel et enfin, financement et construction de l'équipe). Elles ont pour vocation de faciliter la mise en œuvre du projet en laissant à l'entreprise le choix de son mode de développement et de ses prestataires.
- **Parcours événements** : un agenda qui lui permet de prendre connaissance du *Programme France Export* mais également des programmes régionaux : ateliers de networking, salons professionnels et sessions de formation proposées par les membres de la Team France Export...
- **Parcours premiers conseils** : pour une cinquantaine de secteurs stratégiques, la plateforme offre des recommandations pour choisir ses marchés cibles à l'export. Ces recommandations sont assorties de fiches, mises à jour chaque année, décrivant le marché et ses conditions d'accès.

**Une rubrique « Actualités & témoignages »** permet enfin aux entreprises de s'informer sur des sujets d'actualité en termes d'accompagnement à l'export, au niveau national mais aussi régional, et de leur apporter des témoignages de PME-TPE ayant réussi à l'export. Cette rubrique vient en complément de « L'info live marchés », une section mise à jour quotidiennement qui informe sur le climat des affaires, les barrières tarifaires, les réglementations, etc.

### **Des opportunités business**

Le site présente, par secteur d'activité et pays, les demandes d'acheteurs étrangers à la recherche de fournisseurs en France. Les mises en relation commerciales sont ainsi facilitées. Le site offre aussi des informations décisives sur les perspectives de croissance dans une cinquantaine de secteurs d'activité pour identifier les marchés à prioriser sur la base de l'analyse des tendances de consommation et de l'évolution des besoins des clientèles des pays visés.

### **Agenda**

Le réseau des Chambres de commerce et d'industrie propose une variété d'événements en France et à l'étranger, en présentiel ou à distance pour les entreprises qui souhaitent développer leur activité à l'international :

- Forums de l'international
- Formations aux techniques du commerce international
- Ateliers d'information et rencontres avec des experts géographiques ou sectoriels
- Rencontres BtoB
- Salons (stand sur les pavillons France)
- Missions de prospection

Au-delà de la Team France Export, l'action des CCI en faveur de l'internationalisation des entreprises se déploie également dans les territoires à travers l'animation de nombreux clubs d'exportateurs. Ces structures qui réunissent des PME exportatrices (débutantes ou confirmées) et des professionnels de l'accompagnement à l'international constituent des lieux d'échanges d'expériences et d'entraide entre leurs membres dans le but de dynamiser leurs stratégies export et conquérir de nouveaux marchés.

Dans cette même optique, les CCI constituent d'importants points d'appui du réseau Entreprise Europe (EEN) qui accompagne les PME souhaitant développer leur activité sur le marché européen.

### **EEN, un réseau européen au service de l'internationalisation des PME**

Le **réseau Entreprise Europe (Enterprise Europe Network - EEN)** apporte aux PME un accompagnement européen de proximité, par la mise à disposition de services d'information sur le marché unique, de conseil en droit européen et d'aide au développement de leurs projets d'internationalisation et d'innovation. Il aide notamment à trouver des partenaires commerciaux et technologiques dans l'Union européenne et au-delà. Le réseau Entreprise Europe est cofinancé par la Commission européenne et par les organisations partenaires, dans le cadre du Programme pour la compétitivité des PME.

Créé en 2008, il regroupe plus de 3 000 experts au sein de 600 organisations partenaires dans plus de 60 pays. Le réseau EEN a déjà aidé plus de 2,5 millions de PME à tirer profit du marché unique européen et touche en moyenne 16 000 entreprises françaises chaque année.

#### **Des conseillers EEN présents dans les CCI**

En France, le réseau s'organise à travers 9 consortiums interrégionaux comprenant les Chambres de commerce et d'industrie et des Agences régionales d'innovation ou d'internationalisation. Les conseillers EEN, présents dans la plupart des CCI, accompagnent les entreprises souhaitant se développer en Europe dans leurs démarches en mettant à leur disposition toutes les ressources de cet important réseau européen d'appui aux PME.

#### **Les missions du réseau Entreprise Europe**

- **Le marché unique européen :** conseiller les entreprises sur la législation européenne, les normes et la propriété industrielle (prestation de service en Europe, marquage CE, TVA intracommunautaire, réglementation environnementale...).
- **L'internationalisation :** accompagner les entreprises dans l'identification des partenaires commerciaux, technologiques et/ou de R&D en Europe au travers d'opportunités d'affaires ou de conventions d'affaires.
- **La remontée d'information aux institutions européennes sur les préoccupations des entrepreneurs** quant aux politiques mises en œuvre et leur permettre de prendre part au processus de décision européen.
- **L'innovation :** aider les PME dans la conception de nouveaux produits dans l'optique de conquérir de nouveaux marchés, accompagner les entreprises à structurer leur management de l'innovation et les accompagner dans l'accès aux financements européens.
- Depuis 2021, l'accompagnement des entreprises à **la transition environnementale et numérique.**

Au-delà du marché européen, les PME françaises peuvent aussi viser la reconquête de certains marchés porteurs, notamment en Afrique qui constitue un véritable gisement d'opportunités dans de nombreux domaines : infrastructures, biens d'équipement, services... Challengee par la montée en puissance de nouveaux concurrents notamment chinois, la présence des entreprises françaises sur le continent qui s'est longtemps appuyée sur les liens historiques et linguistiques entre la France et l'Afrique s'est peu à peu délitée au fil des ans. Aujourd'hui, l'ambition de reconquérir ces marchés reste à la portée des PME françaises si elles arrivent à réinventer leurs approches et à surmonter certaines craintes plus ou moins justifiées.

En effet, pour les entreprises n'ayant pas d'expérience à l'international, on observe souvent un écart flagrant entre leurs anticipations sur la nature et le niveau des barrières auxquelles elles seraient confrontées à l'international et la réalité constatée sur le terrain par celles ayant franchi le pas. Selon une enquête de la Commission européenne de 2015<sup>12</sup>, les PME françaises étaient, par rapport à leurs homologues européennes, celles qui anticipaient le plus de difficultés à l'international que ce soit en termes d'investissement financier, de complexité des procédures administratives, de manque de personnel spécialisé, de coûts de livraison...

Ainsi, 81 % des PME françaises interrogées considéraient que l'effort demandé en termes de dépenses occasionnées par une démarche d'exportation est trop élevé, contre moins de 50 % pour les entreprises allemandes et 54 % en moyenne européenne. De même, l'identification de partenaires commerciaux à l'étranger était jugée trop difficile par 75 % des PME françaises, contre 40 % en Allemagne et 49 % en moyenne dans l'UE.

Au bout du compte, ces éléments tendent à accréditer la thèse largement répandue selon laquelle la faible capacité des PME françaises à se projeter à l'international pour conquérir de nouveaux marchés résulte d'un réel manque de motivation de leurs dirigeants pour s'ouvrir à l'international et rechercher des relais de croissance au-delà de leur marché domestique.

Loin de se réduire à une démarche purement opportuniste ou suiviste, le développement à l'international doit, pour réussir, procéder donc d'une démarche proactive dans laquelle les dirigeants sont pleinement engagés à tous les stades. Ce qui suppose notamment la définition et la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan d'actions pour adapter l'organisation de l'entreprise et ses produits aux nouveaux marchés ciblés. Un autre facteur culturel qui mérite d'être revu est l'impatience des dirigeants des PME quant au retour sur investissement de leurs projets qui doivent, par nature, s'inscrire dans une perspective de long terme.

En définitive, les freins qui peuvent inhiber les ambitions internationales des dirigeants des PME ne se résument pas aux seuls obstacles liés aux insuffisances des ressources financières et humaines. Ils sont aussi, sinon surtout, le produit d'une culture internationale parfois insuffisante, voire d'une culture de réticence face au risque, bien prégnante dans les schémas de pensée et d'action de certains dirigeants d'entreprises.

---

<sup>12</sup> European Commission, Flash Eurobarometer 421, "Internationalisation of SME", October 2015.

## Chapitre 4

# Recommandations pour la reconquête internationale



L'analyse des facteurs qui inhibent la capacité des PME françaises de se projeter à l'international et, partant, expliquent les faibles performances de notre commerce extérieur montre fondamentalement que c'est la question de la compétitivité du tissu productif qui constitue la pierre angulaire de toute stratégie de reconquête internationale. L'amélioration relative de la compétitivité-coût sur la période récente grâce aux mesures d'allègement du coût du travail (CICE, Pacte de responsabilité...) n'a eu que peu d'impact sur la dynamique des exportations et n'a pas enrayer significativement la contraction continue de la base industrielle française. Au-delà, c'est le renforcement de la compétitivité hors-prix pour rehausser le positionnement de l'offre française en termes de rapport qualité-prix qui devrait s'imposer comme objectif prioritaire de la politique industrielle, afin de combler le retard par rapport à nos concurrents européens, notamment allemands.

Pour autant, nul ne doute que le développement d'activités à l'international dépend avant tout d'une ambition propre du chef d'entreprise et de sa propension à prendre des risques proportionnés au potentiel de croissance de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de sensibiliser les chefs d'entreprises aux enjeux d'une meilleure appropriation de la culture du risque et de la culture de l'international dans une approche plus positive.

Dans le même sens, il apparaît également que l'aventure internationale peut être abordée de manière plus encourageante en s'y engageant à plusieurs pour exporter des biens et services complémentaires. En mutualisant les moyens et les expertises sur les marchés ciblés, la coopération interentreprises permet d'atténuer les appréhensions que peuvent éprouver des petites structures n'ayant pas la taille critique pour partir seules à l'international.

Enfin, il est essentiel pour les entreprises nourrissant des ambitions au-delà de leurs frontières d'anticiper les transformations de leur environnement et de bien négocier le double virage de la transition numérique et écologique en cours. Pour réussir la conquête de nouveaux marchés à l'international, ces entreprises doivent accélérer leur décarbonation et, parallèlement, capitaliser sur les innovations qu'apporte la révolution numérique.

C'est dans cette optique que s'inscrivent les recommandations des CCI pour favoriser durablement le développement international des PME, dans un contexte où les ressorts de la compétitivité sont en train d'évoluer pour intégrer les enjeux environnementaux. Ces recommandations s'articulent principalement autour de quatre axes complémentaires :

- **Axe 1 : Poursuivre les efforts pour améliorer et préserver la compétitivité globale de l'appareil productif et exportateur français**
- **Axe 2 : Développer sur la durée une culture de l'international et une approche nouvelle du rapport au risque**
- **Axe 3 : Encourager et soutenir les coopérations interentreprises à l'international**
- **Axe 4 : Faire du digital et de la décarbonation des leviers de l'internationalisation**

## Axe 1. Poursuivre les efforts pour améliorer et préserver la compétitivité globale de l'appareil productif et exportateur français

Les défis de l'internationalisation de l'économie française incitent à approfondir et à accélérer les efforts pour rendre le territoire national plus attractif comme site de production aux yeux des investisseurs français et étrangers. La politique industrielle doit se fixer pour objectif de renforcer la compétitivité structurelle ou hors-prix du tissu productif et lui permettre de monter en gamme grâce notamment à des efforts accrus en matière de soutien à l'innovation et d'investissement en R&D. Cette montée en gamme permettra aux entreprises françaises, en particulier les PME, de mieux s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales et de capter ainsi une plus grande part de la valeur ajoutée.

### RECOMMANDATION 1

**Renforcer la compétitivité hors-prix de l'offre française à l'export en mettant l'accent sur l'innovation et les services associés aux produits, et en modernisant les approches marketing des filières**

Pour les entreprises, le développement d'une offre innovante de produits et services répondant aux besoins des clients constitue un avantage concurrentiel déterminant pour conquérir des parts de marché à l'international. Pour s'extraire de la concurrence par les prix, il est nécessaire de **déployer des stratégies de montée en gamme en intensifiant l'investissement dans la R&D et le capital humain**. Parallèlement, le basculement vers une économie de plus en plus servicielle implique que l'attention soit davantage portée sur l'offre de services associés aux produits destinés à l'export. Ceci peut inclure, par exemple, des services de financement, de formation, de mesure de performance, de SAV, de recyclage...

Dans le même sens, il convient de **mettre en œuvre des stratégies marketing des filières qui valorisent mieux les produits et les savoir-faire français à l'international**. Pour remédier au manque de visibilité de l'offre française, une approche par « familles prioritaires » à l'export avait été développée par le gouvernement mais reste peu lisible. Pour gagner en efficacité, l'approche pour renforcer l'image des produits français peut, par exemple, s'inspirer des filières agroalimentaires espagnole et italienne (à l'instar du concept « Eataly » qui résume les synergies entre la gastronomie, le tourisme et l'industrie agroalimentaire).

Par ailleurs, face au risque réel d'un nouveau décrochage de compétitivité lié au choc énergétique subi par les entreprises depuis plusieurs mois, la priorité de la politique économique est de préserver les acquis de compétitivité-coût qui restent fragiles. Les bénéfices de la baisse relative du coût du travail sont aujourd'hui remis en question par l'envolée dans des proportions inédites des coûts relatifs de l'énergie, mettant en péril la survie d'une bonne partie du tissu productif des PME et ETI. Dans ces conditions, il convient de prolonger les efforts entrepris en matière de fiscalité de la production.

## RECOMMANDATION 2

**Poursuivre et intensifier l'effort de réduction de la fiscalité sur la production en ciblant prioritairement les impôts les plus nocifs pour la compétitivité comme la C3S**

La **contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) sur le chiffre d'affaires** qui représentait un prélèvement de 3,6 milliards d'euros en 2021 agit, selon le Conseil d'analyse économique<sup>13</sup>, comme **un impôt sur les exportations** et une subvention aux importations de biens intermédiaires. Elle pénalise particulièrement les entreprises industrielles – plus exposées à la concurrence internationale – qui peuvent trouver un intérêt à délocaliser leur chaîne de production et ainsi échapper aux « effets de cascade » qui se transmettent et s'amplifient tout au long de la chaîne car, à chaque étape de production, la taxe elle-même est taxée.

En réduisant le prix des intrants, **la suppression de la C3S pourrait entraîner une augmentation des exportations des entreprises** françaises estimée par le Conseil d'analyse économique, à environ 4,2 milliards d'euros pour le seul secteur manufacturier. À moyen et long terme, elle pourrait, dans les secteurs exposés à la concurrence internationale, favoriser l'allongement des chaînes de production sur le territoire national, aux dépens des importations.

### **Axe 2. Développer sur la durée une culture de l'international et une approche nouvelle du rapport au risque**

28

Il est essentiel, pour surmonter les éventuelles « appréhensions » vis-à-vis de l'aventure internationale, de développer progressivement une culture positive s'agissant du rapport au risque, aussi bien du côté des chefs d'entreprises que du côté de leurs partenaires financiers. S'il est vrai que les outils publics de financement et de garantie ne manquent pas, ils ne peuvent pas être la solution exclusive au déficit de vision stratégique pour se projeter à l'international. Sans parler des effets d'aubaine bien connus, les effets de ces outils sont relativement modestes sur la capacité exportatrice du pays et la compétitivité de ses entreprises pour conquérir des parts de marché à l'étranger.

## RECOMMANDATION 3

**Réduire le rapport de dépendance aux financements publics et adopter une politique plus sélective de soutien aux entreprises**

**La sélectivité permet de mieux cibler et de qualifier les entreprises de croissance ou à potentiel, indépendamment de leur taille**, pour les accompagner dans la durée, à condition qu'elles aient l'ambition de s'internationaliser (stratégie, moyens...).

<sup>13</sup> P. Martin et A. Trannoy, « Les impôts sur (ou contre) la production », CAE, note n° 53, juin 2019.

Au-delà des financements publics, les entreprises françaises, en particulier les PME, ont besoin de **renforcer leurs fonds propres pour réaliser les investissements de la transition écologique et numérique** et pour **développer leur capacité d'innovation et de projection à l'international**. Dans ces conditions, il devient indispensable de **mieux orienter l'épargne des ménages**, qui a été dopée pendant la crise sanitaire, **vers le financement de ces investissements productifs**. Cela pourrait être favorisé par de **meilleures incitations fiscales** concernant certains dispositifs comme celui de **l'IR-PME**. Ce dernier permet aux épargnants souscrivant au capital de PME de bénéficier, sous certaines conditions, d'une réduction d'impôt sur le revenu. À titre de rappel, les versements pris en compte dans le cadre de ce dispositif sont soumis à certains plafonds : l'investissement maximal pris en compte est de 50 000 euros pour un célibataire et de 100 000 euros pour un couple, mais l'IR-PME est également soumis au plafonnement global des niches fiscales de 10 000 euros. Si la loi de finances pour 2023 maintient l'avantage fiscal à 25 % des montants versés jusqu'à fin 2023, il convient de **sortir le dispositif IR-PME du plafonnement global des niches fiscales de 10 000 euros** afin d'inciter plus fortement les épargnants à investir dans le capital des PME.

#### RECOMMANDATION 4

**Favoriser le renforcement des fonds propres des PME en repensant les incitations fiscales liées à l'investissement dans le capital de ces entreprises**

Par ailleurs, le développement à l'international n'étant pas une vocation innée chez tous les chefs d'entreprise, l'appétence pour de tels projets doit être cultivée et entretenue. C'est pourquoi il est capital de **renforcer la place de l'international dans les cursus de formation initiale et de formation continue**, à l'exemple des écoles des réseaux des CCI, et de développer les échanges sur les campus entre dirigeants de PME et réseaux d'étudiants (et des réseaux *alumni* des grandes écoles). Il est également essentiel pour les entreprises de **s'ouvrir à la diversité dans leurs recrutements** pour mieux comprendre les différences culturelles ou réglementaires avec les marchés étrangers.

#### RECOMMANDATION 5

**Mieux former les dirigeants de PME à la culture de l'international et inviter les entreprises à accroître la part des profils internationaux dans leurs recrutements**

### Axe 3. Encourager et soutenir les coopérations interentreprises à l'international

Fortement attachés à leur indépendance, les dirigeants de PME éprouvent parfois des difficultés à se regrouper avec d'autres. Pourtant, la mise en place de coopérations interentreprises 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.

En se regroupant, les entreprises peuvent prospecter ensemble, mettre au point des offres de produits et services complémentaires et construire ainsi des synergies commerciales sur les marchés ciblés. À l’instar des pratiques observées en Allemagne ou en Italie, les PME gagneraient à travailler ensemble et à s’organiser pour constituer des réseaux réactifs et agiles, capables de saisir collectivement les opportunités à l’international.

## RECOMMANDATION 6

### Encourager les projets d’exportation collaborative et diffuser les savoir-faire et les bonnes pratiques dans l’ensemble de l’écosystème de l’exportation

Les solutions d’exportation collaborative permettent à des TPE-PME proposant des offres complémentaires de se rencontrer et de monter des projets collectifs d’exportation. Il s’agit le plus souvent de regroupements d’entreprises selon une approche de proximité spatiale, sectorielle et stratégique. Les domaines de coopération possibles sont multiples : sourcing, prospection, promotion, innovation, distribution...

Même si de nombreuses réalisations ont été couronnées de succès, les initiatives collaboratives restent généralement dispersées et atomisées au niveau sectoriel et régional. Les entreprises souhaitant s’appuyer sur leurs pairs pour aborder un nouveau marché ont souvent des difficultés pour identifier les partenaires adaptés et les structures qui peuvent les aider dans ces projets. C’est pourquoi il est nécessaire de **développer une intelligence collective de ces solutions collaboratives et de diffuser les savoir-faire et les meilleures pratiques issus des expériences réussies dans l’ensemble de l’écosystème de l’exportation.**

#### Axe 4. Faire du digital et de la décarbonation des leviers de l’internationalisation

En abaissant les coûts d’entrée de même que les coûts de transaction sur les marchés étrangers, le digital peut être un puissant levier de développement à l’international pour les PME<sup>14</sup>. Les réseaux sociaux professionnels peuvent ainsi offrir de nouvelles opportunités pour recruter des collaborateurs locaux, développer ses réseaux et trouver des partenaires commerciaux (prospects, clients, fournisseurs, distributeurs...). Ils peuvent aussi être utilisés pour communiquer, accroître la notoriété de l’entreprise et faire de la veille sur des marchés spécifiques.

De même, pour exporter leurs produits, les PME françaises peuvent profiter de la puissance d’attraction des grandes places de marché en ligne pour **doper leur visibilité et accéder à moindre coût à une clientèle mondiale plus nombreuse.** Des actions avec les grandes plateformes d’e-commerce doivent donc être développées et approfondies afin de permettre le référencement des PME françaises dans les meilleures conditions.

<sup>14</sup> Les derniers chiffres mensuels du commerce extérieur publiés par les Douanes en novembre 2022 montrent une progression du nombre d’exportateurs, poussée par les TPE et l’e-commerce notamment.

## RECOMMANDATION 7

### Encourager les PME à mieux exploiter le numérique pour accélérer leur internationalisation

Par ailleurs, pour gagner le défi du verdissement des exportations, il apparaît indispensable d'accélérer la décarbonation du tissu industriel français. Ainsi, selon une enquête de la Commission européenne de mars 2022<sup>15</sup>, 69 % des PME françaises n'ont pas encore mis en place de stratégie concrète de réduction de leur empreinte carbone ou n'envisagent pas de le faire.

Face à la montée en puissance des enjeux climatiques, la demande mondiale pour les biens et services à faible empreinte carbone est appelée à croître très fortement dans les années à venir. Les entreprises françaises, et notamment les PME comme les *greentech*, peuvent capter une bonne part de cette demande à condition d'intensifier leurs efforts pour décarboner aussi bien les produits que les processus d'exportation (verdissement de la logistique et du transport maritime).

Appelé à devenir un véritable argument différenciant sur les marchés mondiaux, le bilan carbone des entreprises françaises peut, par exemple, **s'appuyer sur l'avantage comparatif que procure la production sur le territoire français à partir d'une électricité bas-carbone.**

## RECOMMANDATION 8

### Accélérer la décarbonation des PME et en faire un levier de compétitivité à l'international

---

<sup>15</sup> European Commission, Flash Eurobarometer 498, "SMEs, green markets and resource efficiency", March 2022.



**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**

