

Introduction

1. COMMENT UTILISER CE LIVRE

Cet ouvrage propose une description du processus de vente à l'étranger : système complexe, avec ses points critiques et risques potentiels, ses bonnes pratiques de prévention et de récupération d'erreurs.

Un processus présenté selon une approche opérationnelle et modulaire (étapes successives et outils associés) destinée à aider le lecteur par la mise en exergue de points clés dans chacune des étapes traitées.

Des compléments proposés *via* :

- une boîte à outils développée dans le cadre du parcours de l'auteur dans des grands groupes internationaux à adapter au contexte du lecteur (type de produits, importance d'une affaire, taille de l'entreprise concernée, PME notamment) ;
- des compléments bibliographiques (sites internet, articles, ouvrages) ;
- une explicitation des sigles d'une part, et des termes spécialisés utilisés d'autre part (glossaire).

2. PROBLÉMATIQUE ET ENJEUX DU COMMERCE EXTÉRIEUR

Un premier constat : le commerce extérieur de la France est fortement déficitaire¹. Pourtant notre pays reste un pays capable de produire des biens et des services innovants et de qualité.

Une opinion entendue de la bouche d'un haut responsable local dans un pays du Moyen-Orient : « C'est dommage, en France vous avez de très bons ingénieurs et vous faites des bons produits, qui sont même parfois supérieurs techniquement à ceux de vos concurrents américains ou allemands, mais vous ne savez pas les vendre. Vous devriez demander aux Italiens ou aux Allemands de vendre vos produits, ça serait beaucoup plus efficace ! »

3. HISTORIQUE, ÉVOLUTIONS ET MUTATIONS EN COURS

Le commerce international existe depuis que l'homme est capable de transporter des produits sur de grandes distances, par voie terrestre grâce à l'utilisation des animaux de trait ou de bats (cheval, mulet, renne, dromadaire, chameau), mais aussi par des voies maritimes ayant permis d'ouvrir des relations commerciales entre des régions très éloignées mais accessibles par la mer. La Méditerranée et la Mer du Nord, bassins du commerce maritime en Europe, ont vu la naissance et le développement de ports très actifs (Amsterdam, Anvers, Athènes, Hambourg, Marseille), voire même de ports-républiques (Gênes, Venise).

¹ Parmi les sites à consulter :

<http://www.douane.gouv.fr/articles/a11951-resultats-du-commerce-exterieur-de-la-france>

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/chiffre-du-commerce-exterieur>

Parmi les ouvrages à consulter :

Commerce extérieur : anatomie d'un mal français, Stephan Bourcieu, 2014, Management Prospective Editions.

Au Moyen Âge, des routes commerciales existaient déjà entre l'Europe, l'Afrique du Nord, la Perse, les Indes, l'Indonésie et la Chine, comme en témoignent les récits des grands voyageurs de cette époque : le légendaire « Sindbad le marin » (dont le récit de ses 7 voyages a été inspiré par ceux des navigateurs et marchands du califat des Abbassides à partir du IX^e siècle), Ibn Battuta (explorateur marocain au XIII^e siècle) et Marco Polo, voyageur et marchand vénitien au XIV^e siècle qui découvrit la Chine.

Au XV^e siècle, ce sont surtout les navigateurs et explorateurs espagnols, portugais et italiens qui partent à la découverte de nouvelles contrées avec lesquelles ils ouvrent des relations commerciales : Christophe Colomb (1451-1506) qui découvre l'Amérique en 1492, Juan Ponce de Leon (1460-1521), Francisco Pizarro Gonzales (1475-1541), Diego Cao (1440-1486) qui explore la côte Africaine occidentale, Vasco de Gama (1469-1524) qui ouvre la route des Indes par la mer, Pedro Alvares Cabral (1467-1520) qui découvre le Brésil, Amerigo Vespucci (1454-1512), Giovanni de Verrazano (1485-1528), etc.

Au XVI^e et XVII^e siècles, les grandes puissances européennes de l'époque créent des flottes de commerce importantes et partent à la conquête du monde, ouvrant de nouvelles routes maritimes et de nouvelles opportunités d'échanges commerciaux avec les contrées lointaines des Amériques, d'Asie, d'Afrique, et d'Océanie, découvertes à la fin du XIV^e siècle et au début du XV^e siècle.

En France, Jean-Baptiste Colbert (Secrétaire d'État au Commerce et à la Marine de Louis XIV) fut l'un des créateurs du commerce international moderne. Il a créé une flotte de commerce importante pour « importer les matières premières bon marché et exporter les produits fabriqués dans les manufactures du royaume de France ». Il a aussi instauré le premier code douanier destiné à protéger l'industrie du royaume contre la concurrence étrangère, en appliquant des tarifs douaniers aux produits étrangers trop bon marché par

rapport aux produits des manufactures du royaume. « *Il n'y a rien de plus nécessaire dans un État que le commerce... le commerce est une guerre d'argent.* » (Mémoire sur le commerce, 1664).

On assiste à une évolution permanente des paradigmes qui régissent le commerce extérieur, notamment en fonction des avancées technologiques qui ont modifié les contraintes logistiques et administratives.

L'utilisation des bateaux à vapeur a permis de livrer plus rapidement et plus régulièrement de nombreux ports étrangers.

La structuration des états et la codification des règles administratives « d'import-export » ont facilité les échanges de marchandises entre les états.

L'arrivée du téléphone international, du télex, du fax et maintenant d'internet ont permis de simplifier et d'accélérer les échanges d'informations entre commerçants, clients et administrations douanières.

La mise au point par les banques de moyens de sécurisation des paiements : lettre de crédit, crédit documentaire, crédit acheteur et crédit fournisseur *via* des compagnies bancaires, et la création d'organismes de soutien tels que la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE) et la Banque Publique d'Investissement (BPI) ont permis de faciliter et de sécuriser les échanges financiers entre clients et fournisseurs du monde entier².

En un siècle, on est donc passé de l'ère du commerce traditionnel, plus ou moins protégé (au travers des comptoirs commerciaux établis dans les colonies ou les protectorats des empires coloniaux), au commerce international mondialisé avec des méthodes et des outils de communication modernes.

2 A noter une restructuration de ce dispositif intervenue en janvier 2017 avec transfert des responsabilités de la COFACE vers la Banque Publique d'Investissement (BPI) pour la gestion des garanties publiques à l'export.

Ceci sans oublier un paramètre fondamental et permanent : **ce ne sont pas des machines qui achètent**, même si elles sont largement utilisées pour faciliter la tâche des acheteurs, mais ce sont toujours des hommes qui prennent les décisions d'achat. L'aspect humain dans un processus d'achat est donc toujours d'actualité et reste déterminant. **Les marchés ont évolué, la concurrence est devenue mondiale** (en particulier grâce à l'avènement d'internet qui a favorisé l'arrivée de nouveaux entrants : nouveaux clients, mais aussi nouveaux concurrents), **mais l'acte d'achat est toujours régi par des comportements humains**.

La place de la France dans ce grand marché mondial n'est pas très florissante : le déficit commercial annuel est en moyenne depuis plusieurs années d'environ 50 milliards d'euros par an, avec un maximum atteint en 2017 à 62,3 milliards d'euros (à comparer aux 250 milliards d'excédent commercial que l'Allemagne enregistre depuis plusieurs années).

Pourtant on doit saluer quelques belles percées à l'export des grands groupes du CAC 40 (Air Liquide, Airbus Group, Axa, Engie, Orange, Renault, Safran, Schneider Electric, Thales, Total, Veolia Environnement, etc.). Ceci en soulignant que les plus belles réussites à l'export de nos grandes sociétés sont souvent à mettre au crédit d'entreprises françaises dont le management commercial est très international (Orange, Renault, Thales, Total, Schneider Electric, etc.) ou bien encore qui sont en partenariat avec des sociétés étrangères, européennes (Airbus, Ariane Espace, MBDA, etc.) ou américaines (CFM International, *joint-venture* entre Safran et General Electric).

En revanche, les petites et moyennes entreprises (PME) françaises sont la lanterne rouge des pays européens : leur part dans les exportations de la France au sein de l'Europe (ou exportations intra-européennes) est de 21% du total de nos exportations, alors que la moyenne pour les autres pays européens se situe autour de 45%.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer la faiblesse de la France dans ce domaine.

La taille de nos PME, trop petites pour affronter le commerce international.

Dans les pays voisins de la France (Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Italie), les entreprises de taille intermédiaire (ETI), souvent familiales, sont le moteur de leurs exportations. Mais là encore la France est handicapée par leur faible nombre : environ 5 000 ETI en France, contre 13 000 en Allemagne. Globalement, la France compte 124 000 entreprises exportatrices, contre 300 000 en Allemagne et 200 000 en Italie.

Un facteur culturel. La France est un pays de paysans, d'artisans et d'ingénieurs, alors que nos voisins (Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, Italie, Pays-Bas) étaient des peuples de commerçants avant même d'être des nations.

La France a été pendant des siècles un pays auto-suffisant qui possédait toutes les richesses nécessaires à son développement, et, de ce fait, elle n'avait pas besoin d'aller chercher ailleurs les biens nécessaires à sa consommation.

Les dirigeants de la France étaient plus attachés à la puissance militaire de leur pays, alors que chez nos voisins anglais ou allemands, le développement de la puissance industrielle et commerciale était une préoccupation permanente de leurs dirigeants.

Tout ceci explique une absence de volonté politique de la part de générations de dirigeants français pour favoriser le développement des exportations de la France, à l'exception de Louis XIV (grâce à son ministre J.-B. Colbert) et de très rares Présidents ou Premiers ministres qui en ont fait une priorité.

Un facteur linguistique et éducatif. La langue du commerce international est l'anglais, et jusqu'à une époque ré-

cente, les Français ne brillaient pas dans la pratique de cette langue.

Les grandes écoles de commerce françaises se sont réorientées vers les formations à la stratégie et à la gestion, en délaissant la formation au commerce qui n'est plus considérée comme une discipline noble. Le rêve des étudiants qui sortent de nos prestigieuses grandes écoles dites « de commerce » est d'intégrer les grands cabinets d'audit américains (Bain & Company, BCG, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Mc Kinsey, PWC, etc.).

Rares sont les grandes écoles qui proposent encore une formation majoritairement dédiée à l'apprentissage du commerce international. Néanmoins quelques écoles et formations universitaires proposent des cursus intéressants pour former les étudiants qui souhaitent s'orienter dans cette voie (Cf. listes des cursus de formation au commerce international en annexe 1).

Un facteur institutionnel. Jusqu'à ces dernières années, le dispositif français d'aide à l'exportation des entreprises était complexe et éclaté. Les démarches du chef d'entreprise pour obtenir des aides à l'export relevaient du parcours du combattant (organismes dédiés au sein du département, du conseil régional, des chambres de commerce et d'industrie (départementale et régionale), de la COFACE, de la banque publique d'investissement (BPI), de Business France, des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (CCIFE), des missions économiques auprès des ambassades, des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF).³

3 Parmi les repères bibliographiques récents sur les points abordés :

- MEDEF, *Mondialisation. Renforcer la position de la France et de ses entreprises à l'international*, mars 2017, 11 pages.
- Charrel M., « Les PME françaises, lanterne rouge des exportations en Europe », *Le Monde*, 22 novembre 2017.
- Barthet E., « Commerce extérieur : la France aggrave son cas », *Le Monde*, 8 février 2018.

A noter les efforts de simplification entrepris depuis quelques années et poursuivis par le gouvernement actuel⁴.

4. OBJECTIFS DE L'OUVRAGE

L'objectif de cet ouvrage est de fournir une aide pratique aux entreprises, grandes sociétés et ETI, mais aussi et surtout aux PME, qui commercialisent à l'export les produits qu'elles fabriquent (équipements et systèmes, mais aussi produits industriels) et les services qu'elles créent. Il s'appuie sur une expérience d'une trentaine d'années acquise par l'auteur dans des grandes sociétés et des PME françaises opérant dans des domaines industriels variés, mais toutes très orientées vers l'exportation.

Cet ouvrage ne traite pas du commerce de détail (grande distribution ou luxe) dont les règles obéissent à des paradigmes différents, encore que certaines règles de base énoncées dans cet ouvrage puissent aussi s'appliquer à cette activité.

Cet ouvrage peut être considéré comme une boîte à outils pour l'export, boîte qui doit être utilisée avec discernement. Chaque chef d'entreprise doit déterminer quels sont parmi ces outils ceux qui peuvent l'aider dans sa stratégie de développement commercial à l'export, en fonction de la taille de son entreprise, du type de produits qu'il souhaite exporter et de la taille et de la typologie des marchés potentiels qui lui semblent accessibles.

5. COMMENT ABORDER UN SYSTÈME AUSSI COMPLEXE QUE LE COMMERCE EXTÉRIEUR ?

Une démarche réussie résulte de la prise en compte pertinente de dimensions étroitement liées entre elles telles que

4 Cf. le rapport (« Une ambition nouvelle pour l'équipe France à l'international ») remis le 30/11/17, suivi de l'audition de C. Lecourtier le 17/01/18 par la Commission des affaires étrangères du Sénat (sur le thème de la refondation du service public de l'export).