

## | COMPTE-RENDU |



La crise sanitaire et la crise économique, qui en est le corollaire, ont mis à mal les circuits économiques mondiaux, arrêtant ou ralentissant la production, inhibant la consommation et portant un coup redoutable aux échanges commerciaux dans l'ensemble du monde. Face à cette situation, il a fallu que **les opérateurs économiques réagissent et s'adaptent** pour en minimiser l'impact sur leur entreprise et leurs salariés, tout en se préparant au jour d'après qui s'annonce périlleux et recèle de nouveaux défis existentiels.

La **Fondation pour la Prospective et l'Innovation (FPI)** s'associe chaque année avec le **Club des Exportateurs de France** et **Business France** pour faire le point sur la situation de notre commerce extérieur et sur la contribution que lui apportent nos PME, PMI et ETI. Cette année, la rencontre a été consacrée, comme de juste, au phénomène qui domine de très haut l'actualité : le choc résultant de la pandémie de la Covid-19 et la manière dont les entreprises s'adaptent à ces circonstances ô combien imprévues.

Pour en parler, un webinaire s'est tenu le 7 juillet 2020 autour de **Krystyna de Obaldia** et **Jean-Pierre Raffarin**, présidents des deux entités organisatrices, et de **Serge Degallaix**, directeur général de la FPI, modérateur de la rencontre. Il a réuni deux grands intervenants, **Christophe Lecourtier**, Directeur Général de Business France et **Arnaud Laurent**, Président d'All Winds et trois témoins, Mesdames **Dominique Hampiaux** et **Alexandrine Charonnat**, respectivement Directrice Générale adjointe et Directrice Générale de l'entreprise Le Lorrain à Nancy, et **Pierre-Nicodème Taslé**, Président-fondateur de Beebuzziness à Grenoble.

Krystyna de Obaldia a ouvert le feu en présentant l'organisation du Club des Exportateurs de France et les services, très utiles, qu'il rend aux entreprises. Après quoi, Jean-Pierre Raffarin a dressé la cadre de la rencontre. Le **commerce extérieur** est une activité essentielle : il représente **un tiers du PIB**. Or cette activité est maintenant dominée par une **incertitude exceptionnelle** qui pèse sur nos opérateurs

économiques. D'abord **en raison de la pandémie de Covid-19** dont on ignore encore beaucoup des caractéristiques, notamment la durée et les risques de reprise qu'il présente. Mais aussi **en raison des tensions internationales** qui s'aggravent notamment la tension entre les Etats-Unis et la Chine. Celle-ci a commencé par une guerre commerciale mais elle a rapidement évolué en conflit technologique pour devenir finalement un bras de fer existentiel : la lutte pour la primauté entre la puissance dominante établie et celle qui lui dispute la place. Entre les deux, l'Europe est ballotée alors même que les deux sont des partenaires essentiels entre lesquels elle doit surtout se garder d'avoir à choisir.

Ce **changement du climat international** entraîne des **conséquences** qui vont influencer sur le comportement et l'action de nos entreprises. Il y a d'abord **le retour des Etats** qui vont devoir reprendre en main le sujet. Ce qu'ils décideront, par exemple, sur les relations avec la Chine ne manquera pas d'avoir des répercussions jusqu'aux PME. Mais l'Etat doit aussi être entendu au sens large, incluant aussi bien les régions ou **la marque France**, dont l'appui est essentiel au développement des entreprises. Deuxième changement : le **retour de la dimension européenne** et de son moteur franco-allemand. Beaucoup de développements très positifs sont en cours, jusques et y compris l'attention particulière portée à l'Afrique, que la présidence allemande a incluse parmi ses priorités. Troisièmement, une **nouvelle cartographie du monde** est en train d'apparaître, notamment du fait de la tension sino-américaine. De nombreux pays en sont affectés : le Canada, l'Australie, l'Inde, le continent africain. Ils peuvent trouver intérêt à s'adresser aux productions françaises précisément pour n'avoir pas à choisir, eux aussi, entre les Etats-Unis ou la Chine.

Sur cette toile de fond, Christophe Lecourtier a observé que la crise sanitaire a perturbé **une tendance** qui se faisait jour **depuis trois ans : la remontée de la France dans le commerce mondial**. La France est devenue en 2019 le pays le plus attractif d'Europe. Elle a été, l'année dernière, en nombre, la **première destination des investissements directs vers l'Europe**. Le nombre des entreprises exportatrices est passé de 120 000 à 130 000. Nos exportations ont crû plus vite que le commerce mondial. Or, la pandémie a entraîné une baisse de 20% des échanges commerciaux internationaux. En France, aujourd'hui, 69% des entreprises ont maintenu ou repris leurs exportations. C'est encourageant, mais cela signifie aussi que **31% restent sur « pause »**.

C'est pourquoi Business France a élaboré un **plan de relance** qui est conçu en quatre éléments. Premièrement, prendre la mesure, aussi précise que possible, des effets de la pandémie de façon que nos entreprises sachent où remettre les pieds avec les meilleures chances de succès et, naturellement, leur diffuser très largement l'information. Ensuite, **encourager les entreprises à se projeter à l'extérieur** : par des missions, par la présence sur des salons, par le recours aux techniques digitales et l'organisation de « télé-vitrines ». L'Etat a accepté que ces opérations bénéficient d'un allègement de charges qui permettent aux entreprises de les réaliser avec un discount de l'ordre de 50%. Troisièmement, mobiliser les ressources humaines de façon à décharger les chefs d'entreprise, qui sont souvent ceux qui s'investissent personnellement dans les activités d'exportation. On a adapté le programme de VIE de façon à enrayer la tendance à la débandade qui menaçait le secteur. Enfin, quatrième élément, **articuler la politique d'exportation avec les régions autour d'un drapeau qui est la marque France** avec ses déclinaisons : French Tech, Test France, French Fab, French Health Care, auxquelles on va ajouter une marque *ad hoc* pour couvrir les cosmétiques. L'idée est de diffuser encore plus largement l'information sur ces marques de façon à **mieux faire connaître l'excellence française**. Par exemple, en matière agricole, on peut maintenant disposer, sur son téléphone

portable, d'informations très précises concernant la traçabilité des produits : c'est très rassurant pour le consommateur, cela justifie un prix premium, correspond à la demande croissante de produits « bio » et montre tout ce que la France peut offrir au monde. Au bout du compte, les **étrangers sont incités à investir dans les productions françaises** et nos entreprises prennent place parmi les gagnants de la crise.

Arnaud Leurent a confirmé que beaucoup d'**entrepreneurs** étaient **demandeurs d'informations qui les aident à réduire les incertitudes**, à comprendre le monde tel qu'il change, à s'y adapter et à revoir en conséquence leur business plan. Il est clair, d'ores et déjà, que les voyages vont être limités, qu'il va falloir **utiliser davantage les outils numériques** en lieu et place du « présentiel ». Mais si le recours à de tels outils permet sans difficulté particulière **d'entretenir les réseaux existants**, il est beaucoup **moins adapté à la conquête de nouveaux marchés** pour laquelle le contact physique est beaucoup plus difficilement remplaçable. Les entreprises qui disposent d'une implantation dans le pays cible ont un grand avantage. **La formule du VIE** peut être très utile. En tout cas, d'une manière générale, l'utilisation du numérique va faire un nouveau bond en avant. Les entreprises vont devoir y adapter aussi leur organisation et les compétences de leurs équipes, et le faire très vite pour être les premiers sur le nouveau dispositif.

**L'entreprise Le Lorrain** fabrique dans la région de Nancy divers types de chalumeau et d'équipements associés. Les deux représentantes qui sont en train de se succéder à sa tête ont fait part de leur expérience. Créée en 1946, dans la situation de pénurie généralisée de l'après-guerre, Le Lorrain s'est par la suite **développée en traversant et surmontant déjà plusieurs crises**. Endurcie par l'expérience, elle n'a pas été prise au dépourvu par le coronavirus. Dès son annonce, l'entreprise a réagi en constituant des stocks pour **éviter le risque de ruptures d'approvisionnements**. Elle a également développé la **polyvalence entre les équipes** : les commerciaux, moins sollicités du fait du ralentissement du marché, ont pu se consacrer à l'assemblage ou au contrôle de qualité. Loin de faire le dos rond, elle a au contraire **accélééré la mise en place de nouveaux projets**, par exemple la formation de personnel sur la manière de gérer les clients à distance. Le Lorrain fait 32% de son chiffre d'affaires à l'export, essentiellement au Moyen-Orient et en Afrique, avec l'Egypte comme principal marché extérieur. Dans l'ensemble, ces marchés ont été très dynamiques mais la zone reste vulnérable aux aléas géopolitiques. D'où **l'idée de se développer vers de nouveaux horizons**, en l'espèce au Canada où un VIE va être mis en place.

**Beebuzziness**, start-up fondée il y a peu d'années dans le secteur du conseil en management, n'a certes pas la même expérience que Le Lorrain mais son président a témoigné d'une **réactivité** et une détermination comparables pour aller de l'avant à travers les bouleversements du moment. Beebuzziness est parti d'un constat : les entreprises aujourd'hui se sont mises, pour la plupart, **aux technologies de la communication** mais peu d'entre elles ont suffisamment compris que leur transformation digitale les conduisait à dépendre, et donc être à la merci, d'outils essentiellement américains ou chinois. Il s'agit donc de les amener à **se protéger contre les risques associés**. Forte de cette idée, l'entreprise de conseil a demandé pour son développement plusieurs années de recherche, avec beaucoup d'argent investi sans retour immédiat. **C'est au moment de passer à la phase opérationnelle que la crise du coronavirus a éclaté**. Les actionnaires voulaient tout arrêter. Pierre-Nicodème Taslé, son président-fondateur, a refusé de plier et, depuis six mois, **l'activité ne cesse de bondir**.

Jean-Pierre Raffarin a observé qu'ils mettaient également en évidence **l'importance du haut de bilan**, des questions de **financement à long terme des sociétés**, pour assurer dans les meilleures conditions cette capacité à s'adapter à l'imprévu : une prochaine rencontre pourrait être consacrée à approfondir ce sujet.

Ces témoignages, de Le Lorrain et de Beebuzziness, illustrent bien **la capacité d'adaptation à l'imprévu dont sont capables nos entreprises**, notamment les PME, plus agiles et plus liées aux territoires que les grands groupes qui sont beaucoup plus lourds à gérer et beaucoup plus internationalisés. Ils ont permis de vérifier aussi la **pertinence des soutiens apportés par les partenaires publics**, comme Business France et les instances professionnelles, tant en période de crise que pour les défis majeurs qui attendent nos entreprises à l'international, comme dans leur vie quotidienne.

**Philippe COSTE**