



**FACULTE PLURIDISCIPLINAIRE  
DE BAYONNE/ANGLET/BIARRITZ**

**Licence Professionnelle  
Adjoint de direction PME-PMI**

*Année universitaire 2012-2013*

**SESSION 1**

**Septembre 2013**

**UE 4  
EPREUVE : NOTE DE SYNTHÈSE**

**Jeudi 26 septembre 2013**

**Durée : 2h00**

**- *Aucun document n'est autorisé* -**

**SUJET**

A l'aide des documents ci-joints, vous ferez le point sur les nouveaux dispositifs mis en place par l'Etat afin d'améliorer les performances des PME à l'export.

**CONSIGNES**

Après avoir intégralement rédigé l'introduction du devoir, vous proposerez un plan très détaillé (sur le modèle I A 1 2 B 1 2 etc.) en prenant soin de faire figurer, sous forme de tirets, les arguments extraits des documents. Vous veillerez par ailleurs à indiquer entre parenthèses les numéros des documents correspondants. Pas de conclusion demandée.

## DOCUMENT 1

### **PME : Bpifrance et Ubifrance veulent constituer un club de Première Division**

**Fabien Piliu** | 18/09/2013, 16:33 in Les Echos.fr

**La banque publique d'investissement et l'agence pour le développement international des entreprises s'allient pour constituer d'ici 2015 un groupe de 1.000 PME et ETI performantes à l'export. L'idée : créer un club select sur le modèle des "Gazelles" lancé en...2007**

En 2007, Renaud Dutreil, alors ministre des PME du gouvernement Villepin, avait lancé le dispositif « gazelles ». A grands coups d'allègements fiscaux, celui-ci devait permettre à 2.000 entreprises de croissance considérées comme [les champions de demain](#) de passer un cap et de crever ce plafond de verre qui entravait leur développement. Les gazelles ? Pour obtenir ce statut, il fallait que la masse salariale de l'entreprise ait progressé à un rythme supérieur à 15 % pendant deux exercices consécutifs. Les entreprises ayant été dument labellisées bénéficiaient notamment d'un report du paiement de leurs cotisations sociales, ainsi que d'un gel de leur impôt sur les sociétés mais aussi d'un « congé PME de croissance », afin de favoriser la mobilité des cadres des grands groupes vers elles. Elles pouvaient aussi profiter des talents d'interlocuteurs spécifiques dans les services fiscaux et sociaux, pour que la croissance de ces précieux animaux ne soit plus ralentie par les formalités.

Six ans après, les gazelles ayant bien malgré elles échappé à la vigilance de l'exécutif, Bpifrance et son satellite Ubifrance ont décidé de rejouer cette carte du club select qui doit permettre de favoriser l'éclosion des Free, Priceminister et Criteo (...) de demain. Comment ? En piochant dans la base du fichier de [BPI Excellence](#) - feu Oseo Excellence - qui regroupe 2.000 entreprises au potentiel de développement élevé,

#### **Un maillage complet du territoire**

Concrètement, Nicole Bricq, la ministre du Commerce extérieur a décidé ce mercredi de porter à 26, contre 6 jusqu'ici, le nombre des chargés d'affaires internationaux (CAI) d'Ubifrance au sein de ses sièges régionaux. Conformément à ce qui était prévu par la mesure 14 du [Pacte national pour la croissance](#) dévoilé en novembre dernier, les CAI hébergés dans les territoires doivent accompagner de manière personnalisée et dans la durée, en collaboration avec les conseillers de la banque publique et de Coface, au moins 1.000 ETI et PME de croissance à horizon 2015.

#### **Un quart de l'objectif pourrait être atteint d'ici la fin de l'année**

*« D'ici la fin d'année 250 entreprises bénéficieront de leur expertise. Elles vont ainsi pouvoir exprimer tout leur potentiel, grandir et prendre part au rééquilibrage des échanges commerciaux de la France. Le couple financement-accompagnement est la clé de la réussite à l'export », a déclaré la ministre. Une troisième vague de déploiement de CAI devrait intervenir dans les mois à venir pour compléter encore le réseau d'accompagnement en régions.*

## DOCUMENT 2

### **Commerce extérieur : Nicole Bricq donne les pleins pouvoirs à Ubifrance**

*Fabien Piliu* | 17/09/2012, 15:37 – Les Echos.fr

**La ministre chargée du Commerce extérieur souhaite que l'agence française pour le développement international des entreprises devienne le bras armé opérationnel des régions. Le Contrat d'Objectifs et de Performances (COP) qui lie Ubifrance à l'Etat sera modifié avant la fin du premier trimestre 2013. L'agence aura des objectifs portant sur l'accompagnement dans la durée des entreprises, leur réussite à l'international, ainsi que sur la démarche client. Le gouvernement compte équilibrer la balance commerciale, hors énergie, d'ici cinq ans.**

Les ministres et les secrétaires d'Etat chargés du Commerce extérieur se suivent et se ressemblent. En clair, ils cherchent la formule magique qui leur permettra de ne pas adopter un profil bas lors des Conseil des ministres. Car le poste est ingrat. Depuis 2003, l'économie française déplore une hausse continue du déficit commercial. Pour espérer limiter les dégâts et atteindre l'objectif du gouvernement de rééquilibrer la balance commerciale hors énergie d'ici cinq ans, Nicole Bricq, la ministre charge du Commerce extérieur souhaite qu'Ubifrance ne se contente plus d'accompagner - à moindre coût - et d'informer les entreprises qui ont des velléités à l'export.

#### **Qualité et quantité**

Concrètement, à l'instar de Pierre Lellouche, son prédécesseur à Bercy, Nicole Bricq souhaite que l'agence privilégie le qualitatif, sans ignorer le quantitatif. Pour redresser la balance commerciale - en déficit de 70 milliards en 2011, un record - la ministre a adressé ce lundi à l'organisme sa nouvelle feuille de route. " Il vous faut identifier à l'étranger les potentiels clients de nos entreprises, en précisant ses besoins et en lui proposant de rencontrer des entreprises sélectionnées que vous aurez préparées à cette rencontre", a expliqué ce lundi Nicole Bricq, lors des journées d'Ubifrance.

Dans les territoires, le rôle d'Ubifrance doit aussi évoluer. "Je souhaite que vous accompagniez la future BPI dans ce qui constituera le volet conseil de sa mission. Sur le modèle de vos ingénieurs d'affaires, des agents d'Ubifrance pourraient prendre leur place aux côtés des collaborateurs de la BPI en charge des financements, des fonds propres, des prêts et de l'innovation, dans ce qui constituerait la porte d'entrée pour l'international. Ces nouveaux développeurs à l'international d'Ubifrance seraient ainsi en mesure d'accompagner les ETI et de jeunes entreprises innovantes en conseil à l'export dans la durée", a-t-elle poursuivi, précisant que l'agence ne sera pas tout de suite intégrée à la BPI.

#### **Des plans régionaux à élaborer**

En outre, Nicole Bricq désire que les Régions élaborent des "plans régionaux pour l'internationalisation des entreprises". L'agence pourra être impliquée dans leur mise en œuvre et dans l'identification et l'accompagnement des entreprises. " Vous avez déjà des conventions avec certaines régions. Vous aurez à répondre, dans ce cadre ou un autre et si les régions le décident, aux besoins spécifiques identifiés dans les plans régionaux. L'agence, en partenariat avec d'autres acteurs le cas échéant, doit être le partenaire opérationnel des régions. J'entends d'ailleurs qu'elles trouvent rapidement une plus juste place dans la gouvernance d'Ubifrance", a détaillé la ministre. C'est une petite révolution.

Concrètement, l'agence devra soit organiser le travail de détection des pépites potentielles à l'export, soit le contrôler. Pourquoi cette tutelle de l'agence ? Dans les couloirs de Bercy, depuis de nombreuses années, on regrette à mots couverts la faible implication sur ce sujet, malgré la création récente des guichets uniques "Export" dans certains territoires (Auvergne, Franche-Comté, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Centre...).

### **DOCUMENT 3**

#### **Commerce extérieur : Ubifrance veut améliorer l'efficacité de son action**

**Fabien Piliu** | 14/09/2011, 13:14 – in Les Echos.fr

**L'agence française pour le développement international des entreprises ne se contentera plus d'accompagner les PME à l'étranger. Elle veut que son action débouche davantage sur la signature de contrats commerciaux.**

Après le quantitatif, le qualitatif. En trois ans, Ubifrance, l'agence française pour le développement international des entreprises, a accompagné 74.000 entreprises aux quatre coins du monde pour les aider dans leur conquête des marchés étrangers. "Un nombre à peu de choses près équivalent à celui atteint lors des dix années précédentes", précise Christophe Lecourtier, son directeur général. Mais ce soutien reste à perfectionner. L'objectif est d'augmenter le nombre de contrats signés à l'issue de ces voyages et de faire progresser celui des entreprises exportatrices, actuellement proche de 93.000 - elles étaient 115.000 en 2007 - pour, in fine, tenter de réduire le déficit commercial.

"Actuellement, un accompagnement sur quatre débouche sur un contrat signé, sur du chiffre d'affaires. L'objectif est de faire passer ce ratio à un sur trois", espère Pierre Lellouche, le secrétaire d'Etat au Commerce extérieur. "C'est un objectif capital pour notre économie. Il faut bien se mettre dans la tête que ce sont essentiellement les PME qui forment le bataillon des exportateurs. Or, les PME produisent en France. Exporter davantage permettrait donc de dynamiser notre industrie et de créer davantage d'emplois", poursuit le ministre.

Concrètement, il est donc demandé à Ubifrance d'améliorer l'efficacité de son action, sachant qu'un euro d'argent public dépensé entraîne la création de 20 euros de chiffres d'affaires pour les entreprises. Ainsi, Ubifrance devient la première agence de soutien aux exportations au monde à prendre officiellement un engagement de réussite commerciale en faveur de ses clients en favorisant la signature de 10.000 contrats ou commandes à l'export sur les marchés étrangers au bénéfice de 6.000 PME et ETI différentes, sur les 20.000 qu'elle compte accompagner chaque année de 2012 à 2014.

Pour atteindre cet objectif, l'agence compte notamment sur les jeunes, via la formule du Volontariat international en entreprises (VIE). Elle favorisera le recrutement de 15.000 VIE dont 6.000 pour le compte de PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) sur les marchés étrangers. Mais la bonne volonté et le dynamisme des juniors risque de ne pas suffire si les membres de l'équipe de France présente en France (régions, réseaux consulaires, Coface, conseillers du commerce extérieur, Oseo...) ne réussissent pas à dénicher sur les territoires les PME dont les produits peuvent connaître le succès au-delà de nos frontières. "C'est notre principal pari", admet Pierre Lellouche.

La dégradation du commerce mondial, qu'une aggravation de la crise de la dette pourrait provoquer, est également de nature à compliquer la donne. "Mais ce n'est pas une raison pour rester les bras croisés", martèle le ministre.