

## - L'EXPORT A PARTIR DES DOM - Un besoin de stratégie et/ou d'organisation ?

### SYNTHESE

L'exportation a historiquement structuré l'économie des départements d'Outre-mer. Cette caractéristique a laissé place progressivement à une prédominance de l'importation portée par une élévation du niveau de vie des populations.

Si des produits physiques traditionnels continuent à être expédiés de façon significative, le relais est pris ou susceptible de l'être, selon les territoires, par la vente de services à l'extérieur.

Toutefois, pour concrétiser cette perspective, un très gros effort de conception et de promotion d'une stratégie partagée est nécessaire. La phase suivante consistera à rationaliser les interventions des différents interlocuteurs pour rendre leurs actions complémentaires et éviter les gaspillages démotivants de moyens humains et financiers.

Enfin, une simplification vigoureuse, autant que faire se peut, des modalités de mise en œuvre de cette stratégie est vitale pour motiver et accompagner les néo-exportateurs.

Les DOM ont un historique d'exportateurs ancien : l'expédition du sucre, du rhum, des produits de la pêche, des fruits tropicaux, des épices, du café, des huiles essentielles, etc, a longtemps marqué la vie économique de ces territoires, dans la plus pure tradition des anciennes colonies. Cette activité séculaire a progressivement perdu son importance relative du fait du développement rapide du niveau de vie des populations attirées soit par les produits importés, soit par ceux fabriqués en import-substitution. Cette évolution donne aujourd'hui des « balances commerciales » particulièrement déséquilibrées puisque le taux de couverture (hors services) constaté est compris selon les DOM entre environ 2 % (Mayotte) et 32 % (Martinique), en passant par 7,3 % pour La Réunion, 9,7 % pour la Guyane et 11 % pour La Guadeloupe (Source IEDOM).

Certes, l'absence de statistiques sur les exportations de services fausse un peu les données, mais la période dite « du rattrapage » s'est traduite par la relégation au second plan de ce souci d'équilibre des flux. Toutefois, dans plusieurs DOM, l'idée que le développement connu ces quarante dernières années n'est plus possible dans les mêmes conditions fait son chemin et depuis une dizaine d'années les mondes économique et politique s'intéressent à une relance, au moins partielle, par la reprise d'un flux significatif d'exportations. Mais il y a un monde de la coupe aux lèvres et les tentatives, souvent désordonnées, n'ont pas toujours été couronnées de succès.

#### - Des faiblesses récurrentes

De nombreuses explications sont avancées sur cette difficulté à concrétiser :

- Une bonne partie des entreprises a perdu la culture de l'export car le marché local, souvent plus rémunérateur, n'a pas encore atteint ses limites, même si sa progression tend à s'atténuer, tant pour des raisons démographiques (hormis Mayotte et La Guyane) que sociales (le rattrapage des prestations est quasiment achevé). Certaines entreprises ont d'ailleurs parfois développé des situations oligopolistiques relativement confortables et n'éprouvent pas nécessairement le besoin de sortir de leur cocon.
- Le contexte régional, qui pourrait être la première étape d'une démarche à l'export, est souvent impécunieux et ses besoins sont parfois peu compatibles avec la tendance à la sophistication (avec les coûts associés) qui caractérise les nouvelles entreprises domiennes. Il faut bien reconnaître également que nos territoires n'ont pas beaucoup investi dans une bonne connaissance de leur environnement géographique et de ses besoins.
- Un grand désordre a pu présider aux premières initiatives d'ouverture vers l'environnement proche ou lointain. Les exemples de missions successives organisées par différentes institutions vers des territoires proches, sans véritable préparation et dans le plus grand amateurisme, sont légion et ont parfois généré du découragement et même du dépit chez nos interlocuteurs.
- On a parfois confondu exportation et coopération (dans sa version « bons sentiments ») avec, dans certains cas, et de façon très dommageable pour les relations futures, une forme de suffisance et même d'arrogance.

- Le multilinguisme n'est pas obligatoirement la caractéristique principale de nos responsables d'entreprise et cette carence n'est plus acceptable dans les relations internationales.
- De façon très objective, nos territoires isolés ont un problème global de connectivités aérienne, maritime, informatique, de plateformes logistiques à destination... qui, même s'il n'est pas toujours dirimant, ne facilite pas l'envie de sortir de son périmètre sécurisé.
- Enfin, et ça n'est pas la moindre de nos faiblesses, une véritable stratégie d'internationalisation, conçue et partagée avec le monde économique, est rarement disponible sur nos territoires. Ce sujet n'est venu sur le devant de la scène qu'assez récemment et les collectivités régionales (ou uniques) qui sont désormais compétentes dans ce domaine, n'ont pas toutes digéré cette nouvelle attribution, par défaut de savoir-faire parfois, ou par sélection des priorités dans d'autres cas. Un réel souci de mise à niveau est perceptible chez certains responsables mais le chemin à parcourir est encore long et malaisé pour beaucoup d'entre eux.

#### - Une situation irrémédiable ?

- Beaucoup s'accordent à dire que l'accroissement massif des exportations de biens n'est plus possible, mais peu savent ce que représente l'exportation de services.

Une étude récente menée à La Réunion a replacé cette activité à un niveau qui n'était pas attendu : en effet, au-delà des 370 M€ (2017) de biens physiques, les exportations de services à La Réunion seraient de l'ordre de 200 à 250 M€, et en rapide croissance. Ce chiffrage, réalisé avec le concours de l'ordre des experts-comptables, jette une lumière nouvelle sur ce paysage domien. Ainsi donc la production de services à l'international serait en train de rattraper celle de biens ! Les progressions les plus significatives concerneraient les bureaux d'études (notamment le BTP), le digital, la communication, la santé, les Energies nouvelles, l'aéronautique...

Ci-après quelques exemples d'entreprises de la nouvelle économie qui ont fait des percées intéressantes sur les marchés étrangers :

- Reuniwatt propose des solutions de gestion coordonnée des différentes sources d'énergie ;
  - Cotel Darwin Concept, en association avec d'autres bureaux d'études de La Réunion (AIR, FEDT, Omega) étudie et encadre la création de centrales hybrides d'énergie renouvelable ;
  - Begreen étudie des solutions d'aménagement urbain éco-responsable ;
  - Adipsulpt propose des remodelages physiques par auto-réimplantation ;
  - Clinifutur et l'Aurar vendent des services médicaux ;
  - Cirbat (chambre des métiers) vend des expertises de résistance des matériaux en milieu tropical ;
  - Oenotropic vend du conseil en création de nouvelles boissons tropicales ;
  - Microstor commercialise en Afrique des logiciels créés à La Réunion, etc...
- La tentation est alors grande de consulter le catalogue des offres du territoire pour identifier toutes les opportunités potentielles en relation avec celui des demandes des économies proches ou lointaines. Las, ces deux documents n'existent pas à ce jour et leur réalisation devient absolument in-

dispensable pour guider aussi bien les autorités que les entreprises dans la recherche de créneaux accessibles.

- De la même façon, l'identification et l'écoute des différents organismes qui ont pour vocation d'encadrer l'internationalisation des entreprises ne laissent pas de surprendre dans la plupart des territoires. La multiplicité des intervenants (parfois une bonne dizaine), les possibilités de chevauchement de leurs compétences, la course à la notoriété qui les anime, le professionnalisme relatif de certains d'entre eux, tout cela donne un panorama quelque peu ubuesque de la prise en compte de cette nouvelle frontière. Les chambres consulaires, les collectivités territoriales, Régions (ou collectivités uniques), Départements, Intercommunalités, les services de l'Etat (DIECCTE), des SEM, Business France, les clubs d'exportateurs, BPI, les conseillers du commerce extérieur de la France, certaines organisations interprofessionnelles ou de filière, chacun estime avoir une certaine légitimité à s'investir dans ce créneau. La loi a heureusement déterminé le chef de file (Régions ou collectivités uniques) mais quel chantier que celui de faire marcher en ordre toutes ces velléités que la carence de stratégie connue a égarées sur des chemins de traverse ou sans issue.

Les observateurs avertis pensent que s'il reste quelques opportunités d'export sur les produits physiques, l'essentiel des succès sera constaté sur les services, et si la volonté commune institutions-entreprises existe, il convient de s'organiser sans tarder pour labourer ces nouveaux champs.

#### - **Quelle organisation pour progresser ?**

- La priorité absolue est sans doute la désignation commune d'un chef de file (en principe la Région ou la collectivité unique) porteur et promoteur d'une vraie stratégie partagée, si possible par l'ensemble des opérateurs publics ou privés.

Cette préconisation est certainement le point le plus important du moment. Certes, on peut relever des succès d'entreprises parties seules au front, mais le sentiment d'être soutenu par un mouvement général de grande ampleur est un viatique puissant pour un chef d'entreprise qui s'apprête à affronter l'inconnu de l'export.

De nombreux documents (PRIE, SRDEII...) ont, dans les territoires, essayé de cadrer cette option stratégique mais, outre le fait qu'ils répondaient parfois à une simple commande obligatoire, leur mise en valeur et leur partage par les principaux intéressés restent parfois encore très théoriques.

Malheureusement, reste encore très prégnante dans les esprits l'idée que l'export n'est pas une perspective DOM et que le marché local constitue le seul terrain de jeu raisonnable. Si la stratégie est correctement construite, la mise en valeur de success-stories repérées peut améliorer l'appropriation par l'opinion de l'intérêt de cette évolution indispensable.

- Une fois la stratégie construite, explicitée et partagée, il devient nécessaire d'avoir une très bonne connaissance des actions envisagées ou mises en œuvre par la multitude des intervenants. Il s'agira, au minimum

- dans un premier temps, d'éviter les doublons, a fortiori les démarches contradictoires, et de tenter d'organiser la complémentarité pendant une période intermédiaire. Le discrédit qui s'attache aux manœuvres désordonnées est, malheureusement, souvent durable et il faut sortir au plus tôt de l'ambiance des missions inconsistantes qui règne parfois.

A cet égard, une coordination des actions se met laborieusement en place dans certains départements et c'est une première étape. Cette phase doit par ailleurs être l'occasion de recenser les moyens et savoir-faire des institutions accompagnantes pour pouvoir, le cas échéant, les intégrer dans l'organisation recalibrée.

- Un catalogue des compétences locales et des attentes extérieures devient alors indispensable pour ne pas s'égarer dans des voies sans issue.

Il est en effet curieux de constater que, dans la plupart des départements, on est dans l'incapacité d'énoncer de façon crédible et ordonnée l'ensemble des compétences susceptibles d'être mises à contribution dans le cadre d'une démarche export : à titre d'exemple, dans le domaine porteur des services, une bonne connaissance des bureaux d'études et de leurs spécialités est évidemment un préalable indispensable à une prospection à l'étranger réussie. Des bribes de ce document général existent parfois par filière, mais la mise en commun de toute la panoplie disponible est en même temps indispensable et en même temps une réelle occasion d'agréables découvertes propres à motiver les troupes.

De la même façon, si la vision stratégique énoncée cible certains pays proches ou éloignés, son complément logique est la description des attentes potentielles des territoires envisagés. Le croisement des possibilités des uns et des attentes des autres est évidemment le début d'une démarche de réussite. La façon de vivre et de produire de nos territoires n'est sûrement pas directement transposable ailleurs, même chez nos proches voisins. Nos capacités d'adaptation qui ont fait souvent le succès de l'import-substitution doivent être mobilisées pour correspondre au mieux aux besoins des pays cible.

- Une organisation sans chevauchements ni trous peut alors être mise en œuvre par le chef de file, sans brutalité mais aussi sans faiblesse.

Cette organisation peut prendre différentes formes : complètement intégrée, elle se heurtera peut-être à des revendications de compétence récurrentes, mais ce serait évidemment l'idéal, pour peu qu'elle soit dynamique et efficace sur le plan opérationnel.

Certains départements optent pour une formule intermédiaire avec un guichet dit « unique » composé des différents opérateurs dont les compétences ont été redessinées pour être complémentaires. Cela peut prendre la forme d'une « maison de l'export » pilotée par la Région où l'on reçoit les candidats exportateurs pour dessiner avec eux leur parcours de conquête grâce à la contribution de chacun des accompagnateurs. Cette initiative mise en œuvre à La Réunion par exemple n'est pas encore aboutie, bien que largement avancée, car elle doit déboucher sous quelques mois sur la présence dans ce « guichet unique » de la plupart des orga-

nismes accompagnateurs (Business France, Club Export, Services dédiés de la CCI et du Conseil Régional), tous en résidence. Les autres structures concernées (BPI, CCEF, autres chambres consulaires, DIECCTE...) pourraient, quant à elles, réaliser des permanences régulières au même endroit pour compléter le dispositif.

Cette organisation intéressante ne pourra néanmoins donner tous ses effets que quand les attributions et modalités d'intervention de chacun des interlocuteurs auront été précisées et respectées par tous au terme d'une négociation engagée au sein d'une convention-cadre, à l'image de celle signée en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Cette étape est capitale pour éviter la dispersion des moyens et les gaspillages humains et financiers, et surtout pour donner un peu de lisibilité à un dispositif qui, par sa complexité, a plus tendance à décourager qu'à dynamiser les néo-exportateurs.

- Des moyens financiers mieux connus et plus simples d'accès

Si l'organisation institutionnelle est encore largement perfectible, la panoplie des aides d'accompagnement est un tel maquis que le néophyte risque de baisser les bras devant une si grande complexité que seule l'ingéniosité française est capable de concevoir.

Entre les diverses interventions financières du FEDER, de l'Etat, des collectivités, de la BPI, de Business France, des chambres consulaires..., il faut une bonne dose d'abnégation et d'agilité mentale pour détecter et mettre en œuvre les soutiens les plus adaptés aux cas concrets des entreprises. Les régimes d'aide, ici comme malheureusement souvent, sont adaptés à ceux qui disposent de moyens humains significatifs (DAF, chargés de mission) mais qui ne sont pas toujours ceux qui en ont le plus besoin. Voilà le paradoxe de la complexité : difficultés d'instruction et délais à rallonge sont les mamelles de l'injustice entrepreneuriale.

Les candidats à la démarche export ne se plaignent pas particulièrement des manques d'accompagnements financiers, mais surtout de leur méconnaissance et du temps perdu pour les mobiliser quand ils les ont identifiés. L'action du « guichet unique » ou du dispositif équivalent doit d'abord s'intéresser à ce sujet pour déminer, autant que faire se peut, une démarche marquée, par nature, par la prise de risque, surtout lorsqu'il s'agit de petites entreprises novatrices.

Si l'on se focalise sur les principaux dispositifs existants, certains couvrent la préparation des candidats exportateurs et concernent la formation ou l'organisation de missions, à l'initiative soit d'agences de développement, soit de CCI, soit de clubs export.

D'autres concernent la mise en relation avec des partenaires étrangers, par exemple par Business France.

D'autres couvrent des recours à des compétences externes, le renforcement de l'encadrement des entreprises ou même les surcoûts de transport (FEDER).

D'autres financent les besoins de trésorerie, les investissements extérieurs ou traitent de l'assurance des débours à l'étranger : c'est ici le domaine de BPI notamment, avec un catalogue d'interventions dont une petite partie est utilisée Outre-mer alors qu'en théorie tout y est applicable.

Dans ce grand bric-à-brac, un dispositif encore un peu méconnu mais très apprécié doit être signalé : il s'agit des V.I.E. (Volontaires Internationaux en Entreprises), jeunes cadres pris en charge partiellement par des fonds d'Etat et/ou de collectivités.

Peut-être le grand chantier des temps à venir pourrait-il être la constitution d'une caisse unique, dotée des capacités d'intervention existantes actuellement, avec une instance de décision unique, bien que formée des différents intervenants, et capable de se déterminer en deux mois et de décaisser dans le même délai. Il est permis de rêver tout éveillé, mais il n'est pas permis de ne pas progresser dans la gestion actuelle des différents régimes.

\*  
\*

\* \*

L'examen de la situation de l'export Outre-mer fait apparaître la très grande complexité du monde des accompagnants et des financiers, mais aussi l'insuffisance de la conception et de l'affichage d'une stratégie claire, partagée par les entreprises concernées.

Différentes initiatives sont menées dans certains territoires pour organiser et simplifier le parcours du combattant de l'apprenti exportateur. On peut penser que tout cela est bien tardif, mais le développement robuste du marché interne a longtemps occulté cette obligation impérieuse d'internationalisation des entreprises. Les temps ont changé et le marché intérieur n'est plus aussi porteur. Il est donc devenu indispensable d'accompagner mieux les porteurs de projets créateurs de nouvelles valeurs. Cela passe par un intense travail d'organisation pour sortir des prés carrés et s'associer pour générer de la complémentarité et de la synergie.

En résumé, une évolution substantielle pourrait être constatée en observant le cheminement suivant :

1. Créer sur chaque territoire un catalogue de l'offre disponible.
2. Identifier les attentes ressenties sur des zones sélectionnées.
3. A partir (mais pas seulement) du croisement de ces données, établir, si possible en co-construction avec le monde économique, la stratégie qui sera soutenue sur une durée significative (5 à 10 ans avec rebalage tous les 2 ans).
4. Susciter « vigoureusement » une rationalisation des différents outils accompagnateurs existants (maison de l'export, ou mieux réduction et fusion drastique des structures).
5. Boucher les « trous dans la raquette » constatés (fonds d'amorçage, renforcement en capital...).

Les progrès réalisés dans le domaine des services surtout, démontrent que le champ des possibles est ouvert. Cela peut inciter les uns et les autres à brider leurs égos et à concourir à l'émergence de ce relais de croissance tant attendu.

Le 24 octobre 2018