



LES PME A L'INTERNATIONAL

L'internationalisation des PME
d'Europe du Sud au Brésil

Sous la direction de Florence Pinot de Villechenon
Centre d'Etudes et de Recherche Amérique Latine Europe CERALE
ESCP Europe

Equipe de recherche :

Rosario García Cruz (Universidad de Sevilla)

Nora Lado (Universidad Carlos III)

Humberto López Rizzo (Université Paris 1, Chaire des Amériques)

Ricardo Reis (Universidade Católica de Lisboa)

Elisa Salvador (École Polytechnique)

Ignacio Torres (Universidad de Sevilla)

Remerciements

Cette étude n'aurait pu être menée à bien sans l'appui d'institutions qui, à différents stades du projet, ont apporté leur soutien. Nous remercions tout particulièrement la Commission Amérique latine et Caraïbes du Comité national des Conseillers du Commerce extérieur de la France, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris –Ile-de-France, AICEP Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal et toutes les institutions qui ont contribué au repérage des entreprises concernées. Enfin, nos sincères remerciements vont à chacun des dirigeants des PME françaises, italiennes, espagnoles et portugaises que nous avons pu interviewer. Sans leur témoignage, notre étude n'aurait pu voir le jour.

Nous tenons à remercier chaleureusement la CAF Banco de Desarrollo, la Fundación EU-LAC et l'Institut des Amériques pour avoir rendu possible l'organisation du colloque du 28 février 2014 consacré à « Las PyMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global. Análisis desde Europa y desde América Latina ». Leur soutien a permis la rencontre, à ESCP Europe, non seulement des professeurs chercheurs européens mais également des professeurs experts du TEC de Monterrey (Mexique) et de la Universidad de San Andrés (Argentine) ainsi que des experts de l'International Trade Center (Genève).

CERALE

Table des Matières

Remerciements	3
Table des Matières	4
Introduction	5
I. Questions de méthodologie	6
II. Les PME d'Europe du Sud au Brésil	7
II.1. LES PME PORTUGAISES AU BRESIL	7
II.2. LES PME FRANÇAISES SUR LES MARCHES LATINO-AMERICAINS	11
II.3. L'INTERNATIONALISATION DE LA PME ESPAGNOLE AU BRESIL	30
II.4. ANALYSES COMPAREES : ESPAGNE - FRANCE - ITALIE - PORTUGAL	35
III. Recommandations	45
IV. Conclusions	47

Introduction

L'internationalisation des PME fait l'objet des travaux du CERALE depuis 2010, année où furent lancées les premières explorations sur les PME françaises opérant au Mexique. Intitulée « Les PME à l'international » et diffusée en octobre 2012, la première étude comporte trois volets : « L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine : regards sur le Mexique », « Les PME de Jalisco à l'international : l'expérience de l'industrie tequilera » et « Un estudio exploratorio de la internacionalización de la PyME de México ». Présentée lors des *Journées mexicaines du CERALE*, les 10-12 novembre 2011, elle offre une première analyse des difficultés rencontrées par les PME françaises sur le marché mexicain et par les PME mexicaines sur le marché européen tout en abordant les facteurs clé permettant de les surmonter (étude téléchargeable sur : <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>)

Par la suite, décision fut prise d'étendre l'analyse aux PME du Sud de l'Europe (France, Espagne, Italie et Portugal) opérant au Brésil, le premier marché d'Amérique latine. Une fois encore, nous avons privilégié l'approche terrain et l'étude qualitative et quelques deux cents entrepreneurs furent interviewés dans les quatre pays européens.

Les recherches menées depuis 2010 ont également donné lieu entre mars 2012 et novembre 2014 à de nombreuses présentations effectuées, en Europe et en Amérique latine, auprès de différents publics: académique, institutionnel et professionnel. En mars 2012, les résultats firent l'objet d'une présentation aux *1ers Etats généraux du management des Pays d'expression latine EGMPEL* à Lisbonne et au *4th Latin American and European Meeting on Organization Studies LAEMOS* à Ajijic, Mexico.

En 2013, des résultats partiels furent présentés dans des cadres divers : au *Séminaire EU-LAC* organisée par la Région Lombardie à Milan, au *4e Business Summit EU-LAC* à Santiago de Chile, à Paris dans le cadre de deux conférences-think tank de l'Institut des Amériques, à la Chambre de Commerce France-Mexique à Mexico, à la Chambre de Commerce France-Brésil à Rio de Janeiro et à São Paulo, au *8° Congresso da Micro e Pequena Indústria* organisé par la FIESP à São Paulo avec le soutien de la Chaire des Amériques – Université Paris1, au *5e European Competitive Intelligence Symposium*, ECIS, à Louvain-la Neuve et aux *III Jornadas de investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial* organisées par la Universidad Carlos III de Madrid.

Le séminaire international organisé par le CERALE, en février 2014, sur « Las PyMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global. Análisis desde Europa y desde América Latina » marqua un temps fort car il fut l'occasion de plusieurs présentations réunissant l'ensemble des chercheurs. Enfin, en novembre 2014, les résultats firent l'objet de la première présentation consolidée tenant compte des quatre échantillons provenant des quatre pays européens : ce fut dans le cadre de la *1ère Journée de Communication d'Entreprise Brésilienne* organisée à ESCP Europe par ABERJE - Association Brésilienne de Communication d'Entreprise en collaboration avec le CERALE.

Par ailleurs, un article sur l'importance du réseautage au Brésil fut publié en 2014 : « European SMEs and the Brazilian market: the key role of social networks », Salvador Elisa, IP, Pinot de Villechenon Florence, ESCP Europe et López Rizzo Humberto, Université Paris 1-Chaire des Amériques, in *European Business Review*, Volume 26, Issue 4. Deux articles de diffusion virent également le jour : « Le Brésil est-il accessible aux PME? », par Pinot de Villechenon F. et López Rizzo H. dans *Accomex* n°110-111, p. 81-83, avril 2014 et « PyMEs europeas y latinoamericanas: el reto de internacionalizarse en el otro continente » In *EU-LAC Foundation Electronic Review*, special issue on SME, juin 2014¹.

Enfin, le document intitulé « Las PyMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global. Análisis desde Europa y desde América Latina » et consultable sur le site du CERALE (www.cerale.eu)² offre une version en langue espagnole des contenus ci-après, complétés par les analyses d'experts latino-américains.

I. Questions de méthodologie

Pour mener à bien cette étude quelques 200 PME ont été interviewées : 58 françaises, 62 espagnoles, 49 portugaises et 28 italiennes. Elles ont en commun le fait de développer des activités au Brésil : soit pratiquant l'exportation, soit par le biais d'une implantation locale.

Les entretiens furent conduits auprès des dirigeants, qu'il s'agisse du fondateur ou de l'actionnaire principal, du responsable du développement international ou du responsable du développement au Brésil. Ils furent réalisés en espagnol, italien, portugais et français, selon les cas. Le principe adopté fut celui de l'entretien semi-directif construit sur la base de questions quantitatives, mesurées avec l'échelle de Likert, et de questions ouvertes censées refléter la perception et le vécu des entrepreneurs. L'échelle définie va de 1 à 5 : faible impact = 1/5, impact fort = 5/5. Un seul et même questionnaire fut utilisé auprès des quatre échantillons. La durée des entretiens fut de 50 à 70 minutes. La collecte des données s'effectua entre juillet 2012 et novembre 2013.

¹ http://www.eulacfoundation.org/sites/default/files/pymesinternacionalizacion_cerale.pdf

² Version consultable fin 2015

II. Les PME d'Europe du Sud au Brésil

II.1. LES PME PORTUGAISES AU BRÉSIL

par Ricardo REIS (Universidade Católica de Lisboa)

L'objectif de l'étude est de couvrir un nombre significatif de PME portugaises qui opèrent au Brésil. Elles ont été identifiées grâce à l'aide de la Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) et aux chambres de commerce du Portugal au Brésil. L'étude s'appuie sur les 144 projets qu'accompagne l'AICEP, principalement des PME, et sur les données des 250 principaux exportateurs au Brésil. A partir de ces éléments, le centre d'enquête de la Universidade Católica a réalisé 50 entretiens.

« Brésil – Portugal, deux pays séparés par une langue commune »

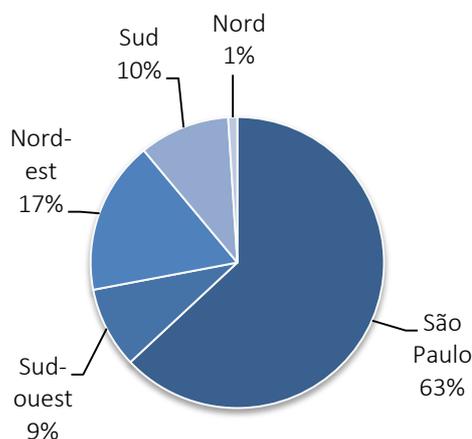
L'étude montre que la relation entre le Portugal et le Brésil revêt des traits particuliers. Il s'agit, au dire de certains, de « deux pays séparés par une langue commune ».

L'ECHANTILLON

Les chambres de commerce ont identifié quelques 650 projets portugais d'investissement au Brésil.

Les données utilisées par le Centre d'Enquêtes concernent 144 entreprises. Parmi ces entreprises, cinquante furent sélectionnées dans la proportion suivante : deux investisseurs pour un exportateur. Les entreprises exportatrices sont donc minoritaires par rapport à celles ayant investi au Brésil. Dans l'ensemble, l'étude couvre une partie non négligeable des entreprises portugaises opérant au Brésil. Une petite portion d'entre elles (6%) est constituée de grandes entreprises (plus de 1.000 salariés) opérant dans le secteur bancaire, énergétique, construction et infrastructures de transport.

Graphique 1. Points d'entrée au Brésil



La plupart des entreprises interviewées est domiciliée à São Paulo (63%) et la région du Sud-ouest (Rio de Janeiro, Minas Gerais, etc.). La forte concentration à São Paulo contredit l'hypothèse selon laquelle la communauté portugaise, supposée être à l'aise au Brésil, aurait essaimé sur l'ensemble du territoire brésilien. Les PME portugaises opérant dans le Nordeste représentent 17% et évoluent dans le secteur tourisme – hôtellerie ; 10% opèrent dans le Sud et 2% à Manaus, alors qu'il n'y a pas d'entreprises portugaises dans la région centre-ouest.

Le *mercado da saudade*³ est bien représenté : il s'agit d'entreprises portugaises consacrées à l'exportation de biens traditionnels portugais pour la communauté portugaise installée au Brésil. Ce sont des flux commerciaux au sein de la même culture, c'est-à-dire du Portugal pour des Portugais vivant au Brésil. Le phénomène est aussi présent au sein des communautés portugaises installées au Canada et aux USA.

« Le Brésil est un marché qui apprécie nos produits et partage notre langue ».

« C'est un immense marché plein d'opportunités qui partage notre langue »

« C'est un marché où il n'y a pas de barrière linguistique »

Toutes les entreprises interrogées ont réussi leur entrée au Brésil et ont des opérations en cours dans le pays. Notons que le fait de réussir à se maintenir sur le marché brésilien est considéré un succès par la plupart d'entre elles.

INTERET POUR LE MARCHÉ BRÉSILIEN, STRATÉGIES D'ENTRÉE ET BARRIÈRES RENCONTREES⁴

La raison principale de leur intérêt pour ce marché est sa taille.

« Il suffit de regarder les cartes du Brésil et du Portugal pour comprendre : un pays si petit et un autre immense... Augmenter la taille du marché apparaît comme la voie naturelle d'expansion du business. »

L'accompagnement d'entreprises clientes (client *followship*) dans leur conquête des marchés lointains est la deuxième raison évoquée par les dirigeants interviewés pour s'intéresser au Brésil. En revanche, la réduction des coûts de production et l'accès à de nouvelles technologies ou à des matières premières ne constituent pas un facteur décisif pour les entreprises interrogées.

Concernant le mode d'entrée, les plus pratiqués sont l'exportation (un tiers des PME sont des entreprises exportatrices) et l'expansion de l'activité au Brésil moyennant la création de filiales. L'installation d'usines est peu fréquente parmi les interviewés.

Des facteurs tels que la disponibilité de temps ou de capital n'ont pas un grand impact sur le développement des affaires au Brésil d'après les dirigeants interviewés. En revanche, la bureaucratie est considérée, quasi unanimement, comme étant le principal obstacle que ce soit pour mener des affaires ou pour rapatrier des dividendes. Les processus administratifs s'avèrent être, en effet, la première source de difficulté.

³ Marché de la nostalgie

⁴ Ces analyses sont reprises au chapitre II.4. "Analyses comparées"

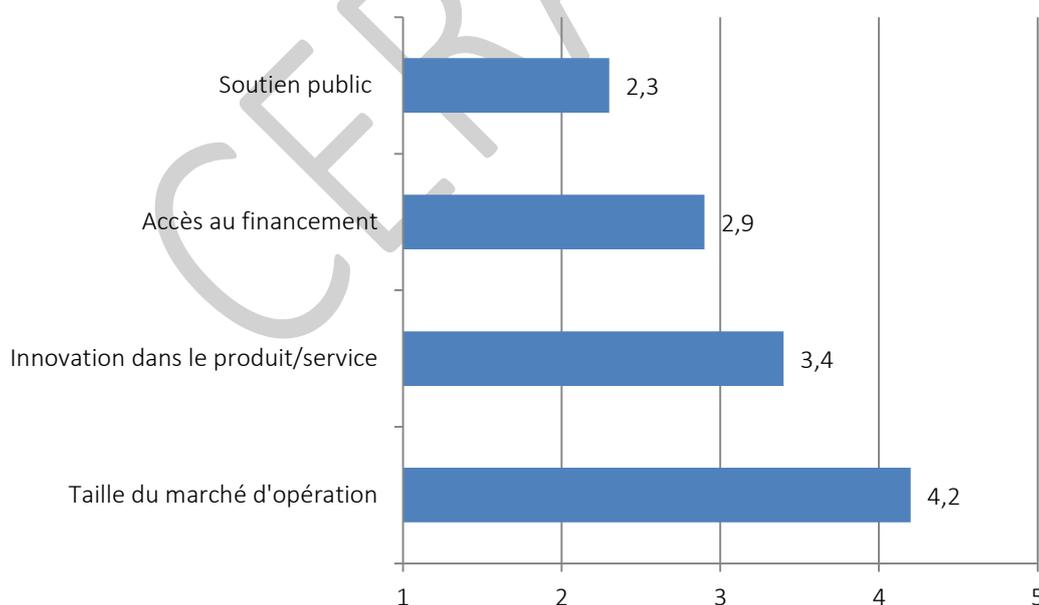
Certains entrepreneurs ont souligné les divergences linguistiques existant entre le portugais du Brésil et celui du Portugal. Quant à la distance culturelle, la corruption ou l'instabilité politique, elles ne sont pas considérées comme étant des obstacles importants. La taille du pays, les coûts de transport, les questions administratives et légales et le risque de change sont également identifiés comme étant des sources de difficulté.

« Le Brésil est difficile : la bureaucratie est complexe. La proximité culturelle est induite par la proximité linguistique. C'est une illusion. »

En moyenne, 18 à 24 mois ont été nécessaires aux PME portugaises pour obtenir un retour sur investissement au Brésil.

Interrogés sur les facteurs de succès au Brésil, les dirigeants portugais évoquent, sans surprise, la taille du marché. Les instruments d'accompagnement du gouvernement portugais ne sont pas jugés déterminants alors même que le gouvernement soutient ces entreprises dans leur démarche d'internationalisation. À relever, toutefois, le fait que, sur ce point comme sur d'autres, la moyenne obtenue dans les réponses est souvent le résultat de réponses opposées. Des moyennes se situant à 2,2/5 cachent, au fait, des réponses à 1/5 et à 5/5. Les mêmes oscillations se constatent concernant les questions de langue et de culture. Pour certains dirigeants, il est facile de mener des affaires au Brésil tandis que pour d'autres c'est un parcours semé de difficultés.

Graphique 2. Facteurs de succès au Brésil



« La langue portugaise représente un énorme avantage. »

« L'accès au Brésil est grandement facilité par la proximité culturelle et linguistique. »

« La langue portugaise est une facilité pour une PME portugaise au Brésil, outre le fait que nos traditions sont similaires ce qui fait que les produits portugais sont appréciés au Brésil. »

« Compte tenu de la langue et de la culture nous avons, nous Portugais, un avantage par rapport aux autres pays. »

Les entrepreneurs convergent sur l'importance de ne pas reproduire au Brésil les mêmes comportements et réflexes qu'au Portugal.

« Pour réussir au Brésil il faut abandonner toute comparaison avec le Portugal et faire tout pour s'ajuster à une nouvelle réalité. »

« Il faut être très conscient de la taille du marché et des différences culturelles. »

« L'erreur consiste à penser que l'on peut conduire ses affaires au Brésil depuis le Portugal. »

Oscar Wilde affirmait que les Etats-Unis et l'Angleterre avait tout en commun sauf la langue. Les particularités d'usage du portugais du Brésil ont été soulignées par plusieurs entrepreneurs surpris de trouver des différences là où ils n'en attendaient pas. De ce fait, l'excès de confiance est cité comme étant le principal facteur d'échec au Brésil car la proximité culturelle existant entre la culture brésilienne et la portugaise laisse s'installer l'idée que tout sera facile parce que le Brésil ressemble au Portugal.

PORTUGAL – BRÉSIL, UNE COLONISATION INVERSEE

L'on oublie souvent que la relation culturelle avec le Brésil est unidirectionnelle : si la culture brésilienne est bien connue au Portugal, l'inverse n'est pas vrai. Le Portugal est mal connu au Brésil et n'est donc pas perçu comme un pays avec lequel les liens culturels sont forts. Certains considèrent, d'ailleurs, que l'image du Portugal et des Portugais au Brésil devrait faire l'objet d'une démarche spécifique de la part du gouvernement portugais.

En effet, l'histoire entre les deux pays livre quelques clés de lecture. Le processus qui s'ouvrit au début du XIX^e siècle, lorsque le roi et la cour portugaise, délogés par Napoléon Bonaparte, s'installèrent au Brésil ne relève pas d'une démarche de colonisation mais de ce que l'on peut appeler une « colonisation inversée ». La capitale du royaume, la noblesse et les instances dirigeantes s'installèrent alors en territoire brésilien. La relation colonisateur-colonisé se mua faisant place à une nouvelle perception des Portugais au Brésil. Puis, l'immigration des classes défavorisées portugaises au Brésil après l'indépendance, dictée par la recherche d'un avenir meilleur, contribua de façonner une image du Portugal autre que celle d'une métropole.

Enfin, pour ce qui est de la langue, la question des variations linguistiques entre le Portugal et le Brésil semble se poser avec plus d'acuité qu'entre les Etats-Unis et l'Angleterre, l'Espagne et le Mexique ou la France et le Québec. La moitié des dirigeants interviewés disent s'exprimer au Brésil tel qu'ils le font au Portugal mais 34% avoue changer quelques termes et expressions et 15% avoue tout faire pour passer pour un Brésilien. Cela dit, le fait d'imiter ou pas les usages linguistiques brésiliens n'est pas considéré comme un facteur permettant de réduire les barrières ou d'augmenter les facilités de contact, le style personnel de l'entrepreneur étant considéré bien plus important.

Dernier élément faisant consensus : le réseautage est jugé un facteur critique pour le développement des affaires au Brésil. Les deux tiers des dirigeants avaient déjà identifié leurs contacts avant de lancer leur projet dans ce pays. Toutefois, certains entrepreneurs disent en avoir pris conscience une fois sur place.

« Le réseautage est fondamental au Brésil car ce sont bien les acteurs locaux qui ont l'habileté pour survivre dans un marché si concurrentiel. »

« Cela permet de suivre le chemin correct, ce qui n'est pas toujours évident considérant l'organisation, la taille et la dispersion de la société et du marché brésilien. »

« Ce marché est tellement spécifique que l'on avancera plus vite avec l'aide locale. »

II.2. LES PME FRANÇAISES SUR LES MARCHES LATINO-AMERICAINS

ANALYSE COMPAREE MEXIQUE - BRESIL

Par Florence Pinot de Villechenon (CERALE-ESCP Europe) et Humberto López Rizzo (Université Paris 1, Chaire des Amériques)

« Les marchés latino-américains sont en pleine expansion et méritent que l'on s'y intéresse. »

Comme il a été mentionné au début de ce rapport, l'étude des PME françaises en Amérique latine a fait l'objet, jusqu'à ce jour, de deux analyses : la première consacrée au marché mexicain et la deuxième au marché brésilien, les deux principaux marchés de la région. Elle met en exergue la similitude des contraintes et les divergences avec les autres PME d'Europe du Sud (i.e. l'environnement d'origine) tout comme les barrières spécifiques à chaque pays cible, Mexique et Brésil.

Le questionnaire employé pour l'étude sur le Mexique⁵ sert de base pour l'analyse du Brésil. S'y ajoutèrent les sections suivantes: temps nécessaire à la pénétration du marché et au retour sur investissement et réseautage.

⁵ <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>

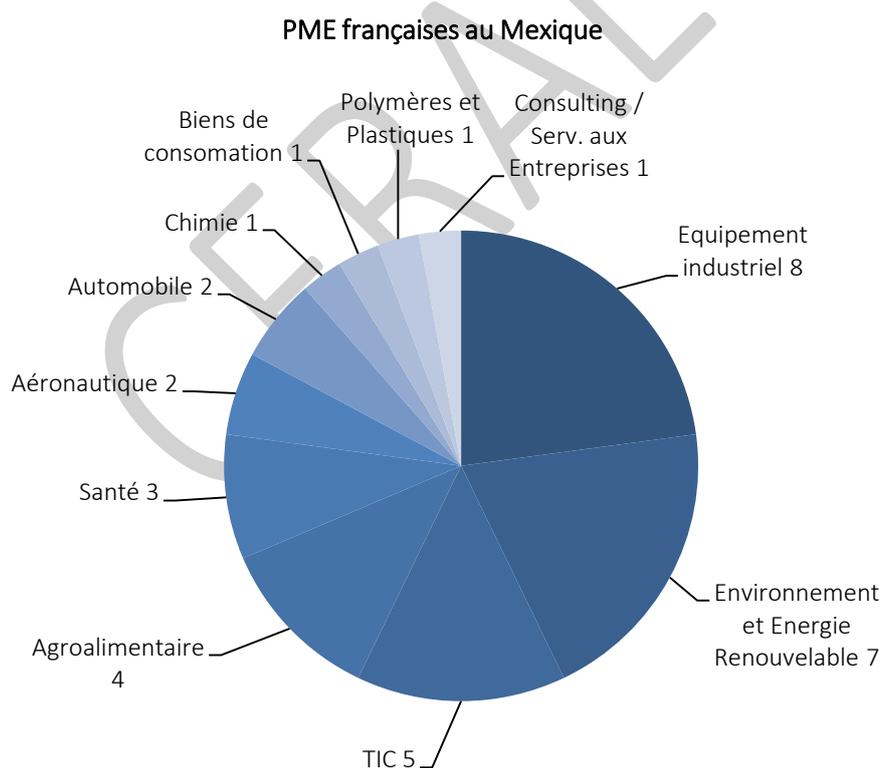
L'ECHANTILLON

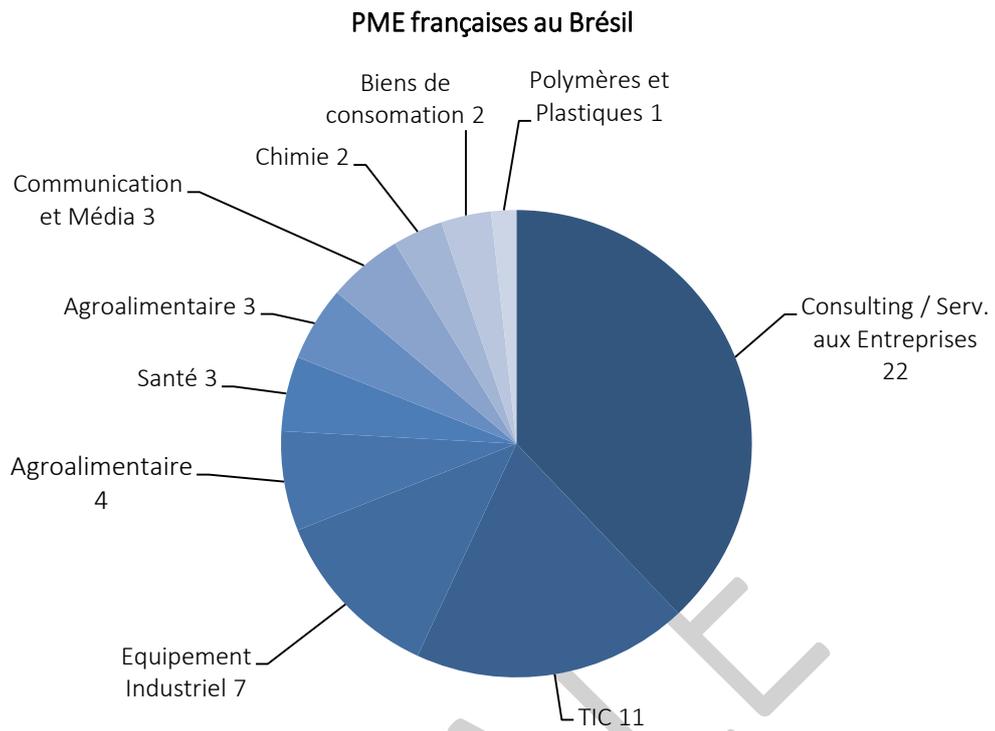
Pour ce qui est du Mexique, il comprend un large éventail d'entités : des micro-entreprises et des grosses PME, avec des CA compris entre 500.000 et 50 Mns d'euros, et évoluant dans des secteurs variés : agroalimentaire, consulting, industrie, santé, énergies renouvelables, TIC, etc.

Dans de nombreux cas, il s'agit de PME qui opèrent simultanément dans l'industrie et dans les services, tel le cas d'une PME fournissant des robots sous-marins pour l'industrie pétrolière : elle commercialise des équipements et des procédés industriels accompagnés d'un programme de formation et du service de maintenance correspondants.

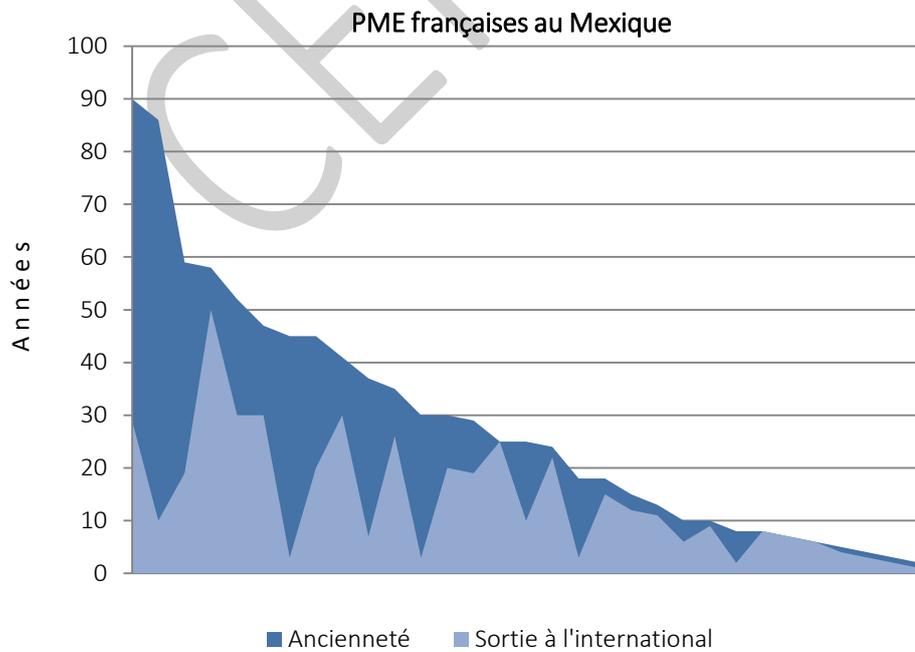
Concernant les PME françaises au Brésil, l'on constate la même variété en matière de taille, chiffre d'affaires et secteurs d'activité.

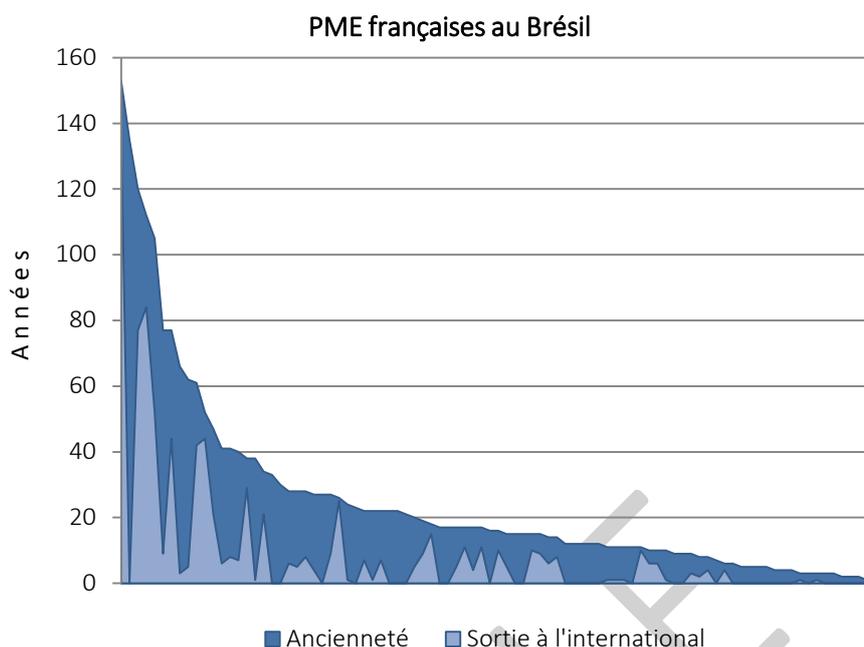
Graphique 3. Composition de l'échantillon





Graphique 4. Temps nécessaire à l'internationalisation





Les tableaux précédents permettent de constater que les PME les plus jeunes s'internationalisent plus vite, certaines méritant le nom de *born global*. Toutefois, la PME la plus ancienne de l'échantillon Brésil – une lilloise fondée en 1870 - s'est lancée à la conquête des marchés hors de France à la fin du XIXe siècle et fait état d'une expérience à l'international pluriséculaire.

A noter qu'un des dirigeants interrogés est un « entrepreneur en série » : il a créé une dizaine d'entreprises au Brésil.

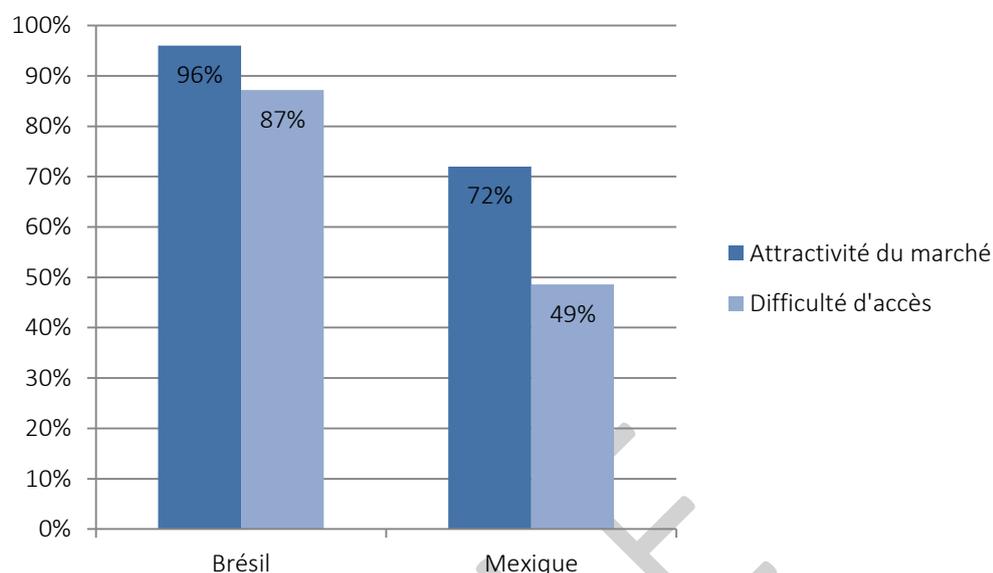
« Je préfère créer dix entreprises de dix personnes chacune au Brésil plutôt qu'une de cent salariés. »

Seules trois entreprises sont communes aux deux échantillons et ont pu être interrogées sur les deux marchés, le mexicain et le brésilien.

ATTRACTIVITE DES MARCHES BRÉSILIEN ET MEXICAIN

S'agissant des deux marchés les plus importants d'Amérique latine, il est opportun de mesurer la perception des entrepreneurs concernant l'attractivité et les difficultés d'accès.

Graphique 5. Attractivité du marché et difficulté d'accès



Le graphique 5 met en avant l'écart ressenti par les dirigeants concernant la difficulté à s'internationaliser dans les deux principaux marchés latino-américains : 96% des PME considèrent très attractif le Brésil et 87% le considèrent très difficile d'accès, contre 72% et 49% pour le Mexique.

L'intérêt pour le Mexique s'appuie sur la taille de son marché intérieur, sur sa position charnière entre les Etats-Unis, d'une part, et le reste de l'Amérique latine, d'autre part, et sur sa dynamique de consommation portée par le développement d'une classe moyenne avide de nouveaux produits/services de qualité et intensifs en technologie.

« Le Mexique est notre tête de pont en Amérique latine. Si notre projet aboutit, nous espérons gagner d'autres projets en Amérique latine avec le partenaire mexicain. »

« Le NAFTA est un véritable atout pour faire des affaires et le fait d'être présents au Mexique nous permet d'en profiter. »

« Notre procédé industriel requiert un environnement climatique particulier, bien ensoleillé. De plus, nous avons eu la possibilité de travailler en collaboration avec le milieu scientifique mexicain et, plus précisément, avec le CONACyT⁶. »

Quant au Brésil, l'importance du marché a été soulignée par tous les dirigeants interviewés : sa croissance, l'augmentation de ses classes moyennes, les grands événements dont le pays est l'hôte (Coupe du Monde 2014 et JO 2016) constituent les principaux arguments.

⁶ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

De ce fait, l'expansion du marché est le premier motif invoqué par les PME pour s'intéresser au Brésil. Ce qui les attire n'est donc point la possibilité de réduire leurs coûts de production, d'accéder à de nouvelles technologies ni même d'accéder à des ressources naturelles, c'est le marché. Toutefois, quelques PME évoluent dans des activités dépendantes d'une ressource existant au Brésil (pétrole, canne à sucre...) et qui explique l'intérêt qu'elles portent à ce pays.

« Le Brésil est une puissance incontournable, il faut que l'on s'y intéresse. Il y a des barrières douanières et bien d'autres difficultés... mais si le marché est au rendez-vous, il faut y aller. »

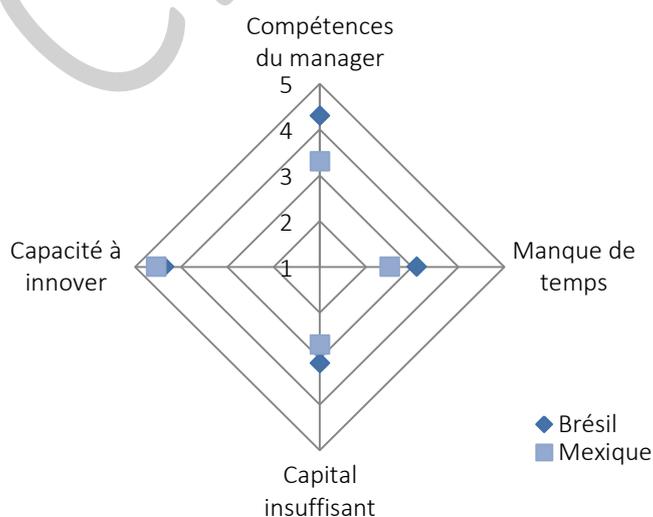
Le fait d'accompagner un client (*client followship*) dans son développement hors des frontières est également évoqué.

« Nous travaillons déjà pour la grande distribution française. Notre client nous a sollicités au Brésil. Nous y sommes allés. C'est un marché en croissance, de taille très attractive et moins encombré que d'autres pays occidentaux. »

BARRIERES A L'INTERNATIONALISATION DES PME FRANÇAISES EN AMERIQUE LATINE. ANALYSE BRESIL – MEXIQUE

La perception des barrières s'organise autour de trois niveaux de difficultés (voir II.4. Analyses comparées : Espagne - France - Italie - Portugal, p. 32) illustrées dans les graphiques suivants.

Graphique 6. Difficultés inhérentes à l'entreprise



Les entrepreneurs ont été interrogés sur l'importance accordée à quatre facteurs que la littérature sur l'internationalisation des PME associe fréquemment au statut de PME et aux obstacles auxquels elles doivent faire face : les compétences du manager-dirigeant, le manque de temps, le manque de capital et la capacité à innover. Il en ressort que le Brésil exige davantage de compétences de la part du dirigeant, tant en matière d'expérience de et à l'international qu'en capacités linguistiques : 92% des dirigeants opérant au Brésil disposent d'une expérience internationale contre 71% pour le Mexique ; ils parlent en moyenne quatre langues contre trois pour le Mexique. Il s'en suit un écart dans la mesure de ce facteur que reflète le graphique 6.

*« C'est difficile pour un patron de se focaliser sur un pays, on manque de temps. »
(PME au Brésil)*

*« Pour une PME, la priorité de moyens est clé. Voir les gens cela prend beaucoup de temps. »
(PME au Brésil)*

« Le développement international est une grande source de stress, ça détourne d'autres activités. » (PME au Brésil)

*« Il y a un vrai souci de capitalisation des PME. Il y en a beaucoup qui n'atteignent pas 50 Mn de CA ! Une entreprise a besoin de liberté pour se développer. On souffre de sous-capitalisation. »
(PME au Brésil)*

*« La France est compliquée pour une PME : si on a plus de 10 salariés cela implique beaucoup de contraintes - notamment en droit du travail – ce qui est consommateur de temps et d'énergie. »
(PME au Mexique)*

*« La rigidité du marché du travail et la frilosité des banques sont de vrais obstacles en France. »
(PME au Mexique)*

« La disponibilité du chef d'entreprise est une barrière, on manque de managers pour les envoyer à l'étranger car le manager est une ressource rare ! » (PME au Mexique)

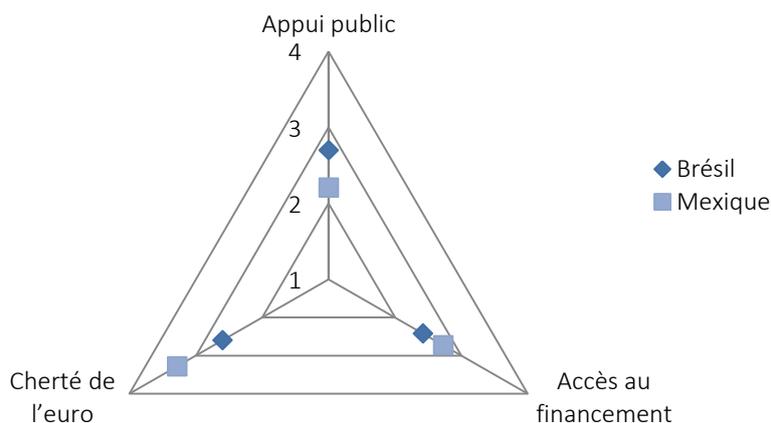
Quant à l'importance accordée à la capacité à innover et à mettre sur le marché des produits et des services novateurs et de qualité, elle est convergente (4/5). En effet, les dirigeants considèrent que les deux marchés sont exigeants en produits innovants et que la concurrence, de ce fait, y est ardue.

« Il faut être en veille technologique constante. » (PME au Mexique)

« On innove en écoutant son client. » (PME au Mexique)

« L'innovation nous permet de maintenir notre leadership et de répondre aux demandes des multinationales. » (PME au Mexique)

« Il faut innover pour avoir un produit différencié et une identité forte. » (PME au Brésil)

Graphique 7. Difficultés inhérentes à l'environnement d'origine

Le graphique 7 aborde trois facteurs jugés critiques pour les PME d'origine française : l'appui public, l'accès au financement et la parité de change (cherté de l'euro). L'impact du dispositif de soutien public à la PME et, plus particulièrement, à son internationalisation est considéré légèrement plus élevé quand il s'agit d'évoluer dans le marché brésilien (2,7/5) que dans le mexicain (2,2/5), du fait de la complexité du premier. L'accompagnement à l'export et le VIE sont évalués positivement par plusieurs dirigeants.

« UBIFRANCE et Oséo sont deux bonnes organisations françaises, mais elles peuvent se professionnaliser davantage. » (PME au Brésil)

« Sans Oséo, cela n'aurait pas été possible. UBIFRANCE et la CCFB sont aussi importants. Ils nous ont remis le prix de l'innovation, c'est stimulant. » (PME au Brésil)

« En France il y a ce qu'il faut en matière d'appui public, mais il faut bouger et aller le solliciter. » (PME au Mexique)

« L'appui public aujourd'hui est adapté aux PME, il y a une vraie proximité. » (PME au Mexique)

« En matière d'accompagnement, on peut faire mieux. » (PME au Mexique)

« Je n'attends rien des pouvoirs publics » (PME au Mexique)

« Je ne sollicite pas l'appui public car entre le moment où on le demande et celui où on l'obtient, le contrat est parti. » (PME au Mexique)

« Ce qu'il nous manque c'est un mécanisme par bassin géographique permettant aux PME de partager leur problèmes et de former des consortia. » (PME au Mexique)

« Le soutien public en France est trop axé sur les grands groupes plutôt que sur les PME... Il faut une politique plus axée sur l'opérationnel. L'accès au financement est trop compliqué, les démarches sont trop complexes. » (PME au Mexique)

« La Mission organisée par UBIFRANCE nous a permis de concrétiser l'opération au Mexique. La coopération avec Oséo-Conacyt est déterminante pour nous. » (PME au Mexique)

« Les CCI, les Missions économiques, UBIFRANCE... répondent bien aux attentes des PME. Mais l'on souhaiterait parfois plus d'informations techniques, plus de données très concrètes sur le secteur et sur le pays... » (PME au Mexique)

La cherté de l'euro pèse davantage pour les entreprises présentes sur le marché mexicain (3,3/5 face à 2,6/5 pour le Brésil) situé en zone dollar et où les PME font face à plus de concurrence de la part d'entreprises domiciliées aux Etats-Unis.

« Parité avec euro : le problème c'est l'impossibilité de faire des prévisions du fait que la parité n'est pas toujours dictée par la logique économique. » (PME au Brésil)

« La cherté de l'euro a un impact potentiel sur la compétitivité. » (PME au Brésil)

« L'euro est cher, cela pénalise. » (PME au Mexique)

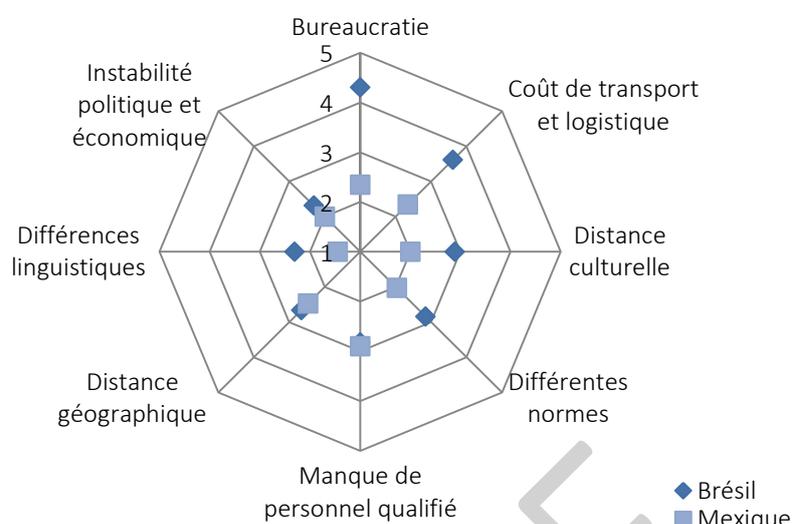
« La cherté de l'euro est notre principal obstacle » (PME au Mexique)

« La cherté de l'euro ne nous pénalise pas. Nos principaux concurrents sont britanniques et la livre est à un niveau élevé ». (PME au Brésil)

Pour ce qui est de l'accès au financement de la PME en France, si cette difficulté pèse davantage pour s'internationaliser au Mexique (2,7/5 contre 2,2/5) c'est parce qu'elle est mieux anticipée dans le cas du Brésil. L'accès au pays étant réputé difficile, la question financière est souvent examinée en amont.

« Les banques en France n'ont pas confiance dans les PME. Ce sont les Américains qui nous prêtent de l'argent. » (PME au Brésil)

« Nous n'avons qu'un seul banquier. Nos relations sont des relations de confiance. Quand on est censé dans les dépenses ou dans les investissements, votre banquier vous suit. » (PME au Mexique)

Graphique 8. Difficultés inhérentes au pays cible

Ce graphique éclaire l'environnement des affaires dans les deux pays. La bureaucratie au sens large (démarches administratives liées à l'importation et à la création d'une entité sur place) est le principal obstacle perçu par les entrepreneurs au Brésil (4,3/5 comparé 2,3/5 pour le Mexique), suivie des problèmes liés au transport et à la logistique. Pour ce qui est des différences en matière de normes et de standards, la difficulté est davantage ressentie au Brésil (2,8/5 contre 2/5), jugé plus protectionniste.

« Le Mexique est une expérience douloureuse pour nous : l'administration est très compliquée et récupérer la TVA est une épreuve administrative ! »

« Le Brésil est un des marchés les plus difficiles pour nous : la fiscalité, l'environnement juridique, le droit du travail sont aléatoires ; la logistique est compliquée et il y a pénurie de ressources humaines bien formées. »

« En matière de santé, les normes au Brésil sont plus strictes qu'en France et davantage semblables aux USA. Le ministère de la Santé est redoutablement efficace au Brésil. »

« Le marché latino-américain est ouvert et a besoin d'innovation. Mais l'Afrique du Nord est plus similaire à l'Europe pour ce qui est des normes et plus proche géographiquement, alors que l'Amérique latine est en retard par rapport aux standards européens et fonctionne souvent avec les normes étasuniennes. » (secteur d'activité : équipements d'alimentation de réseaux, détenteurs).

« Fort heureusement les normes en France sont très exigeantes dans le secteur de l'eau, ce qui devrait nous placer en position de force ».

Il est trois domaines où la perception de la difficulté converge s'agissant du Mexique et du Brésil : le manque de personnel qualifié (techniciens et managers) à 3/5 ; la distance géographique par rapport au pays d'origine qui, si elle existe bien, est compensée par les promesses des deux marchés latino-américains et l'instabilité de l'environnement politique et économique. Sur ce dernier critère, le Brésil s'avère légèrement plus compliqué : le souvenir de ses hyperinflation semble peser alors que le Mexique apparaît moins volatile de par son appartenance au Traité de libre-échange d'Amérique du Nord.

« Embaucher peut être un problème compte tenu du manque de ressources humaines. Il y a des gens qualifiés, mais proportionnellement aux autres pays, il y en a moins. Il manque en effet des ingénieurs et des top managers. » (PME au Brésil)

« La main d'œuvre qualifiée est très chère, plus qu'un équivalent expatrié. » (PME au Brésil)

*« Les équipes sont souvent 'sur-staffées' : plusieurs personnes pour faire la tâche de deux. »
(PME au Mexique)*

*« Les Mexicains ne sont pas faciles à piloter, ils sont peu autonomes. Il faut tout contrôler. »
(PME au Mexique)*

« Il est plus important d'avoir des gens bien formés qu'une norme ISO 9000. » (PME au Mexique)

Concernant la distance géographique, les entrepreneurs la considèrent une difficulté somme toute gérable tout en rappelant que la complexité de l'environnement des affaires rend les déplacements nécessaires.

*« La distance géographique n'est pas un problème avec les nouveaux moyens de communication. » Ou encore : « Le télétravail résout la question de la distance géographique. »
(PME au Brésil)*

« La distance géographique joue (5/5) car pour développer son business au Brésil il faut y aller souvent, ce qui coûte cher et prend du temps. » (PME au Brésil)

« Un bon distributeur résout le problème de la distance géographique. » (PME au Brésil)

« L'Amérique latine constitue un vrai marché avec de vrais besoins. Mais le suivi à distance est difficile. Il faut être sur place pour faire avancer les projets. » (PME au Mexique)

« Il est indispensable de disposer de compétences techniques locales pour pouvoir déléguer et résoudre la question de la distance. » (PME au Mexique)

S'agissant des différences culturelles et linguistiques, notons qu'elles constituent un obstacle moyen au Brésil (3/5 et 2,5/5 respectivement) et réduit au Mexique (2/5 et 1,5/5). D'emblée, les deux marchés sont jugés bien plus accessibles que les marchés asiatiques, compte tenu de la proximité culturelle latine et du caractère latino-européen attribué à la France⁷. Le fait que la langue espagnole soit bien plus présente dans l'enseignement secondaire et supérieur français nous semble de nature à expliquer ce moindre dépaysement vis-à-vis du Mexique hispanophone par rapport au Brésil lusophone.

« C'est un pays qui parle peu anglais. Culturellement, il paraît proche mais les schémas mentaux sont différents : le temps, la parole donnée ne sont pas perçus de la même façon qu'en France. »

(PME au Brésil)

« On ne travaille pas de la même façon, le temps n'est pas perçu pareil. » (PME au Brésil, dirigeant colombien)

« Les barrières culturelles sont importantes (4/5) bien qu'ils soient des Latins. Le sens des priorités diffère et le temps est perçu différemment. Nous sommes plus cartésiens. » (PME au Brésil)

« Au Mexique l'accueil est chaleureux, les contacts sont facilités par l'appartenance à la culture latine. » (PME au Mexique)

« Travailler au Mexique est beaucoup plus facile qu'en Chine ou en Corée. » (PME au Mexique)

« Culturellement, je me sens plus proche du Mexique que des USA ». (PME au Mexique).

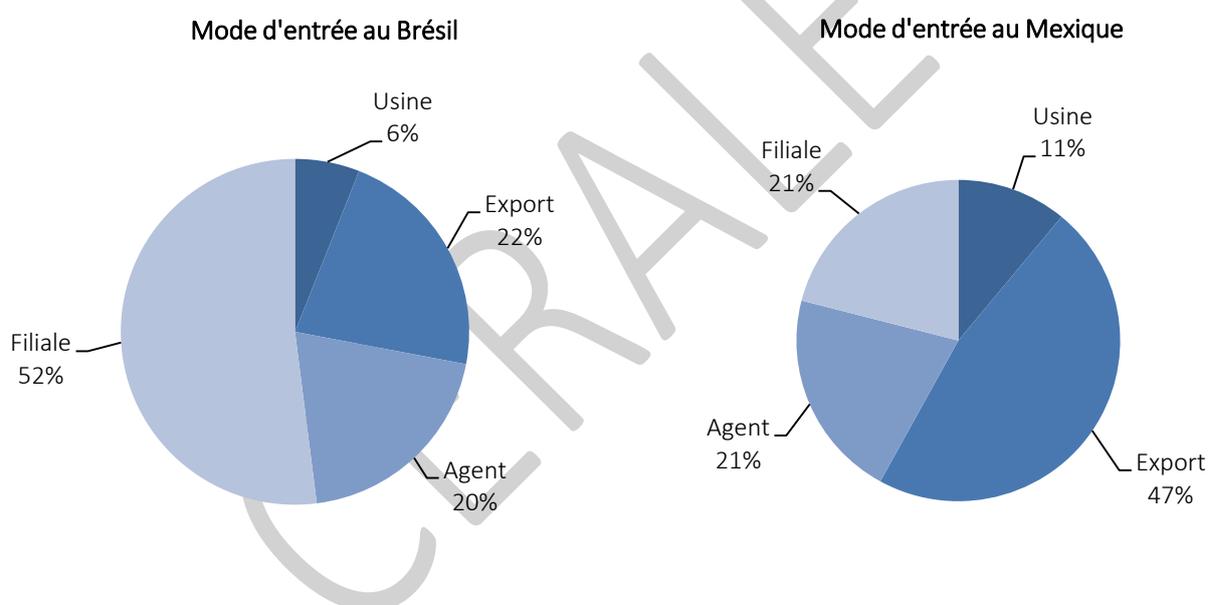
Quant au facteur temps, il est considéré un peu plus critique pour le marché brésilien : les circuits de décision apparaissent comme étant complexes, la bureaucratie dense et l'identification et le montage de réseaux indispensables. Il en va de même pour les capacités financières des PME présentes sur ces deux marchés, jugées légèrement supérieures pour le Brésil où le retour sur investissement est plus long (24 mois) et le crédit plus difficile à obtenir. Il faut compter en moyenne 18 mois pour pouvoir pénétrer le marché brésilien sachant qu'il y a des différences selon le type d'activité ou le mode d'entrée. Une PME qui effectue ses premières opérations au Brésil pour y accompagner un client nécessitera moins de temps que celle se livrant seule aux premières explorations. Le temps nécessaire pour un retour sur investissement est en moyenne de 29,4 mois, avec des écarts selon la nature de l'activité. Une PME évoluant dans une activité de consulting qui ne nécessite pas d'investissements en équipements lourds jugera ce délai plus court.

⁷ Cf. Ronen, S.; Shenkar, O. (1985), « Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis », *Academy of Management Review*, 10 (3).

« Au Brésil, on engloutit des fortunes et il faut réinvestir sur place. Le siège ne voit pas un centime arriver du Brésil. C'est long : il faut 3 ans pour « rentrer » dans un Etat. On ne rentre pas au Brésil, on rentre dans des villes ou dans des Etats.»

« Le Brésil exige de la patience et des moyens financiers. Il faut savoir perdre pendant trois ans. Il faut suffisamment de ressources propres pour faire face à des frais de fonctionnement sans engranger de revenus. »

Graphique 9. Modes d'entrée des PME françaises en Amérique latine : Brésil et Mexique



Le choix du mode d'entrée dans les deux grands marchés latino-américains découle des difficultés ressenties par les dirigeants. Moins d'un quart des interviewés exporte au Brésil contre presque la moitié au Mexique : difficultés bureaucratiques et douanières d'un côté et existence d'un traité de libre-échange UE-Mexique de l'autre expliquent cet écart. De ce fait, disposer d'une présence sur place est la solution préférée des PME françaises au Brésil. Cette présence adopte plus volontiers la forme d'une filiale, issue du rachat ou du rapprochement avec un partenaire local, dont on détient la majorité.

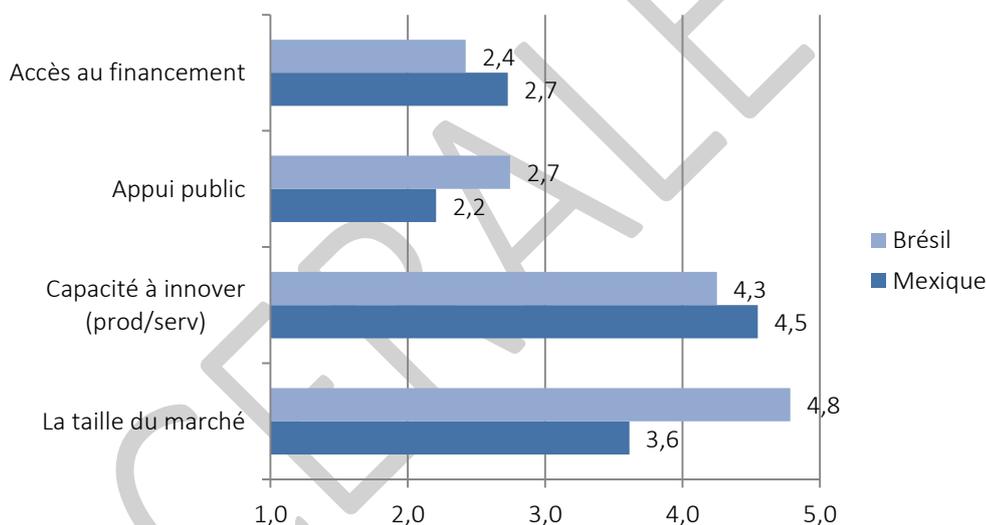
Les PME disposant d'une usine au Brésil sont moins nombreuses qu'au Mexique, le coût de la main d'œuvre locale étant jugé non négligeable par les opérateurs. Le Mexique, en revanche, est souvent perçu comme un tremplin vers le marché étatsunien et, de ce fait, certaines PME y installent une base de production.

« La main d'œuvre n'est pas trop onéreuse : son coût est deux fois supérieur à la Chine mais la moitié du Brésil, ce qui rend le pays intéressant pour la fabrication de produits intensifs en main d'œuvre ». (PME au Mexique).

« Notre bureau de représentation au Mexique devrait se transformer en filiale. Nous y faisons 80% des ventes à l'export, dont 40% en Europe et 20% en Chine ». (PME au Mexique).

« Il faut garder le contrôle de sa filiale. Le partenariat ne constitue pas la solution idéale car partager le pouvoir avec un local c'est courir le risque de perdre le contrôle et de voir se créer un concurrent ! Il faut s'implanter à 100% ». (PME au Brésil)

Graphique 10. Facteurs clés au Brésil et au Mexique



Quant aux facteurs clés pour aborder le marché brésilien, les dirigeants soulignent – sans surprise - la taille du marché, la qualité des produits et des services à proposer et la pertinence des moyens de promotion de ces derniers, tels que le recours aux nouvelles technologies.

La capacité d'innovation est un facteur clé. Cet aspect a été également souligné pour le marché mexicain, d'où un souci permanent chez les dirigeants interviewés de préserver leur avance technologique.

« Impossible de recycler au Brésil un produit considéré obsolète en Europe ou boudé par le marché. Le consommateur brésilien attend un produit innovant et de qualité. »

La connaissance en profondeur du marché et l'élaboration du business plan sont des éléments décisifs selon les entrepreneurs. Il s'agit, en effet, d'intégrer l'ensemble des paramètres locaux tels que le facteur temps ou encore le facteur humain. Tel poste sera couvert localement par plus d'un salarié alors qu'en Europe un seul aurait suffi. Ou encore le temps nécessaire au montage administratif du projet (qu'il s'agisse d'importation ou de création d'une entité locale) : il s'avérera plus long que ce à quoi le dirigeant est habitué, ce qui répercutera sur le retour sur investissement et exigera des capitaux suffisants pour tenir dans la durée.

Le Brésil étant complexe et la bureaucratie importante, les dirigeants considèrent que la patience est de rigueur et qu'il faut, de ce fait, disposer d'un capital suffisant pour financer les phases d'exploration et de lancement qui s'avèrent, très souvent, plus longues que prévu.

« Pour réussir au Brésil il faut de l'argent et de la patience. »

« Il faut plus qu'une « simple curiosité » pour le Brésil : il faut une réelle volonté d'y aller, mettre le temps et les moyens, concevoir un business model convaincant et apporter un produit/service qui réponde à une demande locale. »

LE RESEAUTAGE, UN FACTEUR CLE POUR LE DEVELOPPEMENT DES PME BRÉSIL

Les dirigeants européens apprécient la cordialité et la propension au contact des Brésiliens. Dans un même temps, ils disent souffrir de la bureaucratie, des entraves juridico-administratives, de l'éloignement géographique, de l'état des transports et de la logistique. De ce fait, le réseautage, la capacité à tisser des liens avec les locaux leur apparaît comme un moyen privilégié pour contourner ces obstacles, raccourcir la courbe d'apprentissage, faciliter leur insertion sur place et déboucher sur de nouveaux développements.

Le réseautage s'avère nécessaire et pertinent tout au long du processus conduisant au bouclage d'une opération. En effet, les contacts même les plus informels, en dehors du secteur d'activité ou au sein de celui-ci, sont considérés essentiels pour instaurer un climat de confiance entre l'entreprise étrangère et les acteurs locaux. Ils permettent, tel un ciment, de bâtir les bases du capital social dont manque l'entreprise qui opère en dehors de son environnement d'origine. La légitimité et la réputation d'une entreprise étrangère au Brésil dépendent, plus qu'ailleurs, du fait que ses dirigeants soient connus des acteurs locaux et susceptibles d'être recommandés par ces derniers (i.e. importance du "quem indica"). Développer un faisceau de contacts est donc indispensable, dans un premier temps, pour décrypter l'environnement brésilien puis pour développer sa base de clients.

“ L’organigramme n’est pas important. Ce qui est essentiel, dans l’entreprise X, c’est de connaître telle ou telle personne.” (PME française)

« Il est essentiel de disposer d’une équipe avec de très bonnes connexions locales. » (PME portugaise)

« Il est impossible de pénétrer ce marché sans réseau. Les relations d’affaires sont aussi importantes que la connaissance du marché. » (PME italienne)

Par conséquent, le réseautage est, pour toutes les entreprises interviewées, un élément clé de réussite au Brésil. D’une part, parce que le développement des rapports sociaux en dehors des affaires est ancré dans l’idiosyncrasie brésilienne. D’autre part, parce que le réseautage avec les acteurs locaux et avec les acteurs étrangers aide à surmonter les différents obstacles de ce marché qui sont souvent le fruit de règles et de pratiques pas toujours explicites.

« Si vous passez trois jours au Brésil en voyage d’affaires et vous avez à choisir entre une réunion avec des représentants de l’administration de votre pays ou une sortie avec des Brésiliens, choisissez la seconde option. Vous y découvrirez votre futur comptable, votre futur avocat et, peut-être, vos fournisseurs et vos clients. » (PME française)

TROIS CAS D'INTERNATIONALISATION DE PME FRANÇAISES AU MEXIQUE ET AU BRÉSIL

A guise d'exemple, sont développées succinctement trois cas d'internationalisation de PME françaises au Mexique et au Brésil (données recueillies en 2012-2013), l'approche comparée ayant été rendue possible par l'existence d'une première étude sur le Mexique, mentionnée supra.

1. PREMIER CAS. UNE PME FRANÇAISE AU MEXIQUE

L'entreprise produit et vend des équipements pour le séchage de fruits et de légumes. Créée en 2001, elle emploie cinq salariés. Son internationalisation débuta en 2008 et elle exporte 60% de sa production. Contrairement à ce que prônent certaines théories sur l'internationalisation, la conquête des marchés extérieurs n'a pas été conçue par l'entreprise comme une phase complétant la consolidation sur le marché domestique mais bien comme une nécessité *ab initio*. Ses marchés d'expansion sont, en effet, corrélés à des conditions géographiques et climatiques précises que l'on ne trouve pas dans l'Hexagone. Après des expériences en Indonésie, en Malaisie – où ils ont monté une usine pilote – et en Espagne - qui représente une part importante de leurs exportations – et dans le souci de développer l'activité, leur regard s'est tourné vers l'Amérique latine, plus précisément le Mexique et le Chili. Le fait que le Mexique soit le principal fournisseur de fruits et de légumes des Etats-Unis est un élément décisif de ce choix.

« Bien que le volume d'affaires soit inférieur à celui de l'Asie, l'Amérique latine est un marché important où il existe de vrais besoins pour des produits tels que les nôtres. »

Les principales barrières ressenties par son équipe dirigeante sont, d'une part, le manque de capital pour financer les opérations de développement à l'international. Il y a lieu de noter que nombreux sont les entrepreneurs qui évoquent les difficultés à financer la première mission à vocation exploratoire. Sont également cités, parmi les difficultés, le manque de temps (facteur crucial lorsqu'il s'agit d'une PME de cinq salariés !) pour explorer des options hors des frontières et l'insuffisance de personnel qualifié.

Au regard de cette micro-entreprise industrielle, les principales barrières sont celles de niveau 1, inhérentes au statut de PME : manque de temps, manque de capital et manque de personnel qualifié à l'heure de concevoir un développement hors de France.

La distance géographique est évoquée en tant que facteur pesant sur le développement des affaires au Mexique : c'est un marché important pour cette PME et il requiert une présence in situ. Le pilotage depuis la France s'avère insuffisant quand il s'agit d'assurer le fonctionnement des machines et leur maintenance. Le dispositif V.I.E. ("Volontaire international en Entreprise") s'avère inadapté pour cette PME : « il est difficile de gérer à distance un jeune diplômé, seul au milieu de l'équipe mexicaine. Je dois y aller souvent et c'est quand j'y vais que les choses avancent. »

Quant à la disponibilité sur place de main d'œuvre qualifiée, elle constitue un point important étant donnée la spécificité des équipements importés dont la manipulation et la maintenance requièrent des ingénieurs bien formés.

Parmi les facteurs ayant contribué à la réussite de son installation au Mexique, l'entreprise mentionne les dispositifs d'appui destinés à faciliter l'exploration de nouveaux marchés hors de France, comme ceux proposés par UBIFRANCE. S'agissant d'une entreprise pour laquelle il est crucial de garder une avance technologique, les dirigeants ont développé une coopération avec OSEO et le CONACYT (Conseil national de Science et de Technologie mexicain) puis avec le TEC de Monterrey (institution universitaire), ce qui en fait un cas intéressant de coopération université-entreprise.

Enfin, l'Accord de Libre Echange UE – Mexique est évoqué par l'entreprise comme un élément facilitateur car il lui permet d'exporter ses équipements au Mexique sans frais de douane.

2. DEUXIEME CAS. UNE PME FRANÇAISE AU BRÉSIL

Il s'agit d'une entreprise qui produit des logiciels de simulation de la pollution atmosphérique. Le fait que, au Brésil, le gouvernement travaille à la mise en place de politiques en faveur d'une croissance durable et veuille faire du pays un leader en énergie verte à l'horizon 2030 a été décisif dans sa décision de se tourner vers ce marché. La PME est également présente aux Etats-Unis, au Moyen Orient et en Asie et elle exporte plus de 50% de sa production.

L'entrée dans le marché brésilien s'est effectuée en deux étapes. La première, entre 2002 et 2004, ne permit pas d'aboutir. Toutefois, le dirigeant de l'entreprise ayant à son actif plusieurs années de résidence au Brésil, une bonne connaissance du milieu local et un réseau de contacts personnels, décida d'y retourner en 2008 à la demande d'un client brésilien et dans le cadre d'un projet de mise en place d'un système de contrôle de l'air dans l'Etat de Rio. Les barrières à l'entrée et les régulations pesant sur le secteur l'ont convaincu de faire le choix d'un développement de structure sur place. Décision fut prise d'ouvrir une filiale au Brésil en 2010 d'où sont menées des opérations au Chili et en Argentine. Le retour sur investissement est estimé à trois ans.

Plusieurs entrepreneurs interviewés disent avoir fait le choix de monter une structure brésilienne après avoir mesuré les difficultés à exporter vers ce pays (barrières douanières, autorisations spéciales touchant certains produits...).

Les barrières les plus fortement ressenties par ce dirigeant sont, essentiellement, des barrières de niveau 1 (insuffisance de capital et de main d'œuvre qualifiée) et de niveau 3, celles relatives au marché cible. En premier lieu la bureaucratie, les normes en vigueur dans le secteur (plus proches des Etats-Unis que de l'Union européenne) et la distance géographique. Cette dernière, à laquelle s'ajoutent les différences culturelles (appréhension du temps différente, sens particulier de l'organisation et de la gestion des priorités au quotidien) rendent impossible le pilotage des opérations depuis la France. Le caractère protectionniste du cadre réglementaire rend difficile l'importation de compétences de l'étranger et l'instabilité macroéconomique dans le secteur d'activité font que l'entreprise éprouve une certaine difficulté à fixer ses prix. Trois années sont jugées nécessaires pour « exister » sur le marché et être sollicité par de potentiels clients. Cela est particulièrement souligné par les PME proposant des services/produits émergents : un temps de maturation s'avère indispensable

pour séduire le consommateur brésilien. D'où l'importance clé attribuée à la disponibilité en temps et en capital pour se développer avec succès dans ce marché.

Pour cette entreprise, le dispositif français d'appui à l'international est un facteur très important au Brésil (4/5) : UBIFRANCE, OSEO, l'Agence française de l'Environnement et les instruments de coopération décentralisée ont été mentionnés par son dirigeant.

Les relations humaines jouent un rôle de premier plan : les frontières sont ténues entre les relations professionnelles et les relations personnelles et il est important que ces relations soient chaleureuses. Disposer d'un réseau d'amis est décisif pour comprendre, entre autres, le fonctionnement du marché, repérer les interlocuteurs pertinents et élargir sa base de clients. D'où l'importance du « quem indica » (voir supra), i.e. des recommandations personnelles. C'est à Rio que le dirigeant interviewé décida de lancer ses opérations parce qu'il disposait d'un bon réseau dans cette ville.

3. TROISIEME CAS. UNE PME FRANÇAISE AU MEXIQUE ET AU BRÉSIL

Le troisième cas est celui d'un entrepreneur qui, après vingt-sept ans d'expérience passés dans des laboratoires internationaux, décida de lancer sa propre entreprise de consulting dans le secteur pharmaceutique. Avec une présence au Mexique et au Brésil d'où il pilote des opérations dans les pays voisins, il considère que les pays latino-américains offrent d'excellentes perspectives d'affaires et que le consulting en la matière est, à ce jour, insuffisamment développé.

De la comparaison entre les deux marchés, il en ressort les considérations suivantes : concernant les sciences de la vie, le Brésil offre de plus grandes opportunités dans le secteur privé et public car il représente le premier marché latino-américain, en volume comme en valeur, et dispose de grands acteurs (deux laboratoires brésiliens figurent parmi les dix premiers mondiaux). L'intérêt pour le Mexique répond à une conjonction de circonstances : possibilité d'y mener certains essais cliniques à un moindre coût, liens personnels... Le marché mexicain est en expansion et il mérite que l'on s'y intéresse. Le dirigeant interviewé estime que le tropisme français pour le Brésil s'est, en quelque sorte, exercé aux dépens du Mexique et qu'il n'est pas toujours justifié. Si les questions liées à la sécurité des personnes agissent comme un frein à l'implantation au Mexique, le pays constitue un marché plus facile et culturellement plus proche pour un Français. Cette plus grande proximité en faveur du Mexique a été évoquée à plus d'une reprise lors des entretiens ; elle semble pouvoir s'expliquer par la langue espagnole, plus connue des Français, et par la complexité moindre de ce marché.

D'après le responsable de cette entreprise, l'entrée au Brésil est complexe : elle exige des produits novateurs et implique de surmonter les difficultés d'enregistrement. La politique fiscale relève du casse-tête, la négociation est difficile et la corruption « endémique ». Toutefois, l'accès au crédit est plus aisé au Brésil qui dispose d'un secteur bancaire national bien développé. La distance géographique est considéré un élément somme toute peu gênant pour les deux marchés – mexicain et brésilien – car facilement surmontable avec les nouvelles technologies de l'information.

Il y a lieu de noter que l'activité de l'entreprise (consulting dans le secteur de la santé humaine, animale et végétale) n'implique pas l'importation de machines et que le président de la filiale brésilienne a une connaissance approfondie du Brésil (résidence prolongée sur place) tout comme les membres de son équipe,

tous bons connaisseurs des marchés latino-américains. Cela explique la rapidité avec laquelle l'entité brésilienne a pénétré ce marché : 3 à 4 mois.

Quant aux facteurs de succès au Brésil, l'entreprise évoque la patience, l'investissement dans la relation humaine, la disponibilité de capital et, pour ce qui est du secteur médicament/santé, une analyse fine du marché, de la concurrence et des barrières administratives et, enfin, des produits très innovants car, à la différence du Mexique, les prix des médicaments ne sont pas libres.

Il est bon, au Brésil, de disposer d'une structure juridique propre afin de s'assurer un meilleur contrôle des opérations sur place en évitant distributeurs et agents ainsi que d'une équipe locale de façon à ne pas avoir recours au recrutement d'expatriés.

Les dispositifs d'appui français sont appréciés et plus particulièrement l'accompagnement d'UBIFRANCE, alors que d'autres outils tels ceux proposés par OSEO sont jugés plus compliqués dans leur mise en place.

Le dirigeant interviewé juge de toute première importance de disposer d'un réseau de contacts au Brésil et de pouvoir s'appuyer sur des entreprises existantes avant de se lancer. Il est déterminant, pour l'entreprise étrangère, de pouvoir dire « je connais telle personne, telle personne me connaît » à l'heure où elle bâtit sa légitimité.

« Lorsqu'il s'agit de créer de la confiance, la personne importe plus que l'entreprise. »

II.3. L'INTERNATIONALISATION DE LA PME ESPAGNOLE AU BRÉSIL

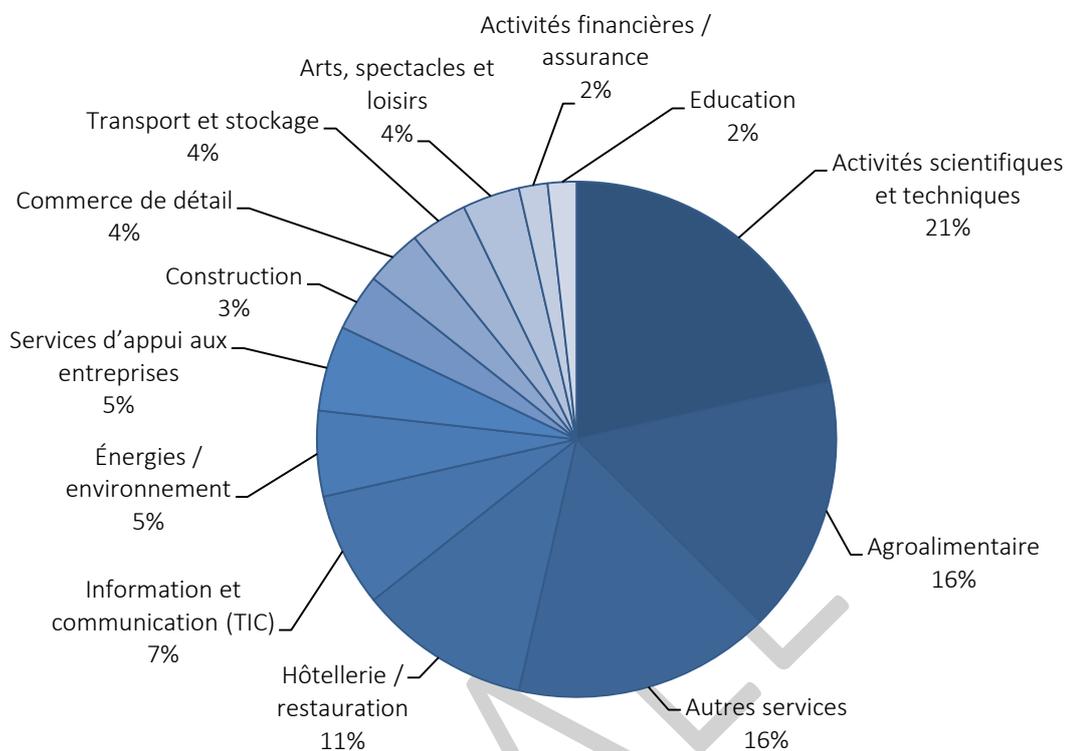
Par Rosario GARCÍA CRUZ et Ignacio TORRES (Universidad de Sevilla) et Nora LADO (Universidad Carlos III)

« Nous avons mis un certain temps à pénétrer le marché brésilien mais, une fois lancés, les Brésiliens ont été rapidement séduits par notre offre »

L'étude espagnole a été conduite par la Cátedra Internacionalización de la Universidad de Sevilla et par le Instituto de Desarrollo Empresarial de la Universidad Carlos III de Madrid. Elle analyse les difficultés auxquelles fait face la PME espagnole dans son processus d'internationalisation au Brésil.

L'échantillon : il se compose de soixante-deux PME espagnoles ayant déjà des activités au Brésil ou se trouvant en phase initiale de développement dans ce pays. Les personnes interviewées occupent les postes de président, directeur général, directeur commercial ou directeur international. Pour la plupart, elles dominent plus de deux langues (ces dernières étant l'espagnol et l'anglais) et ont cumulé une expérience importante à l'étranger.

Graphique 11. Distribution de l'échantillon espagnol



Concernant la taille de l'entreprise, 25% ont entre 10 et 50 salariés. Leur chiffre d'affaires se situe entre 10 et 50 millions d'euros. Par ailleurs, 63% dispose d'un département international. Cet élément n'est pas dénué d'intérêt car il traduit l'importance de la dynamique des affaires hors d'Espagne pour ces entreprises.

INTERET POUR LE MARCHÉ BRÉSILIEN ET STRATEGIES D'ENTREE

Graphique 12. Intérêt pour le marché brésilien

	[%]
Marché émergente	11,3%
Marché en croissance	27,4%
Nouveaux marchés	16,1%
Suivre un client	24,2%
Pas de réponse	21,0%

Quelle est la principale raison de s'intéresser au Brésil ? Les PME espagnoles affirment, sans surprise, qu'elles s'internationalisent pour pallier les effets de la crise et ouvrir de nouveaux marchés. Mais pourquoi le Brésil ? Comme le montre le tableau précédent, 39% met en avant le fait qu'il s'agit d'un marché émergent et/ou en croissance. Pour un quart d'entre elles, le marché brésilien s'est imposé pour suivre un client (*client followship*). Sur une échelle de 1 à 5 (1= peu important et 5= très important), la recherche de nouveaux marchés et l'accompagnement des clients s'avèrent être les principaux déterminants.

Graphique 13. Les raisons principales pour entrer sur ce marché

	Note 1/5 - 5/5
	[1 - 5]
Externalisation de la production	1,79
Élargir le marché	4,50
Suivre le client	2,95
Accéder à des matières premières	1,68
Acquisition de nouvelles technologies	1,48

Le président d'un important cabinet d'avocats à Madrid attribuait sa présence au Brésil au simple fait que ses clients étaient présents sur ce marché. Accompagner un client, un fournisseur ou des partenaires avec lesquels on travaille en Espagne constitue une des raisons de l'intérêt pour le Brésil.

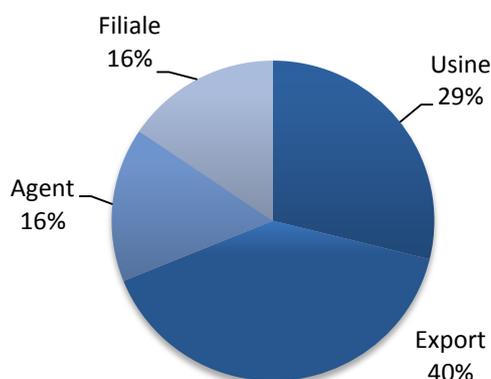
“Nous devons être là où sont nos clients.”

« Le Brésil est un marché immense pour les solutions digitales que nous offrons et qui sont liées à l'expansion de la consommation de dispositifs électroniques. »

« Avec l'amélioration des conditions de vie et l'organisation de grands événements (Coupe du Monde et JO), de grandes opportunités s'ouvrent à tous ceux qui, comme nous, opèrent dans le secteur du tourisme. »

Il y a lieu de noter que, tout comme les PME italiennes, françaises et portugaises, les PME espagnoles ne vont pas au Brésil pour réduire leurs coûts de production, accéder à des matières premières ou à de nouvelles technologies, tel que le reflète l'importance réduite (moins de 2/5) attribuée à ces facteurs.

Le **canal d'entrée** préféré est la filiale commerciale. S'appuyer sur un partenaire local via une joint-venture est la modalité la plus pratiquée parmi les entreprises interviewées.

Graphique 14. Modes d'entrée

OBSTACLES ET CONTOURNEMENTS

Concernant l'accès au marché, 79% le considère très difficile, notamment à cause de la bureaucratie et de la fiscalité élevée.

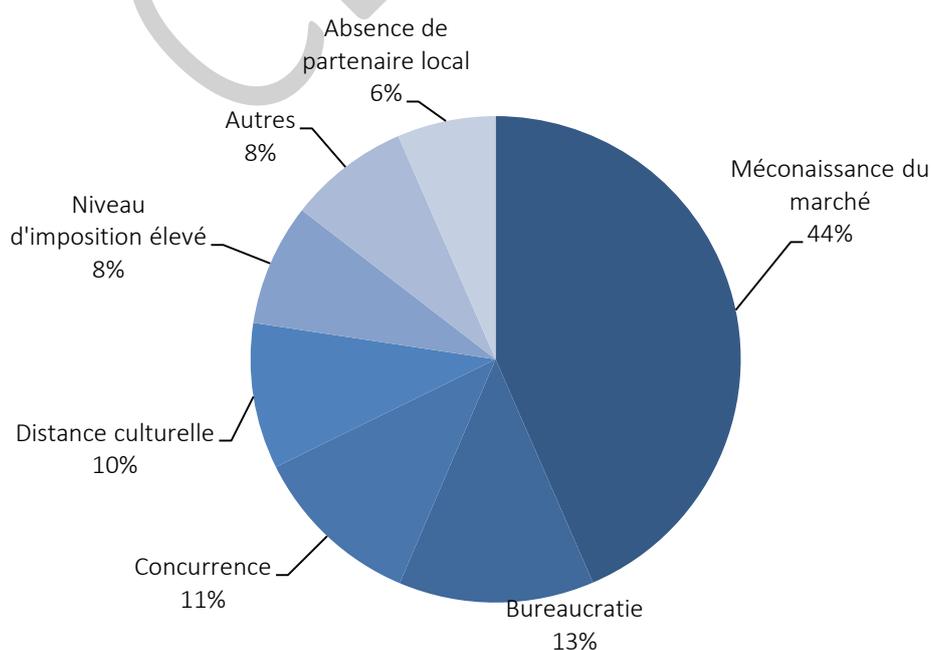
« Il faut trouver le mode d'entrée qui permette une présence à long terme tout en assurant un retour sur investissement rapide. Le Brésil c'est pour du long terme, pas pour un investissement spéculatif. »

S'agissant des barrières à l'entrée, les contraintes légales et la bureaucratie constituent les principales entraves selon les interviewés. Pour ce qui est des contraintes légales, citons l'exemple d'une PME espagnole qui s'apprêtait à réaliser un investissement direct au Brésil avec un associé brésilien. Elle décida d'abandonner le projet, la loi locale exigeant que le partenaire brésilien détienne plus de 50% des actions de la nouvelle entité.

Autre écueil pointé par les dirigeants interviewés : les coûts d'entrée et de transport que l'organisation fédérale du pays rend moins lisibles de prime abord. Le transport, la logistique, la fiscalité, la législation...autant d'aspects qui varient selon les états fédérés et qui rendent difficile le développement des PME espagnoles au Brésil

« Je ne tiens pas à réaliser un investissement au Brésil si j'ai moins de 50% de l'affaire car j'en perdrais le contrôle. »

Graphique 15. Facteurs d'échec au Brésil



Pour ce qui est des facteurs d'échec, la connaissance insuffisante du marché est mise en exergue. Il est, en effet, fréquent que les entreprises ne sachent pas vraiment comment fonctionne le marché brésilien, où trouver l'information adéquate et comment identifier les acteurs locaux susceptibles de devenir de bons partenaires. Elles l'apprennent à leurs dépens.

« Si vous vous en tenez à une mission, à une visite, vous en resterez là et vous n'irez pas plus loin. Le projet n'avance qu'à coups de déplacements et de visites. »

Il est donc essentiel de construire un réseau sur place non seulement avec le partenaire brésilien mais aussi avec l'ensemble des collaborateurs de façon à ratisser, le cas échéant, plusieurs régions. Environ 90% des entreprises ont insisté sur ce point.

Enfin et concernant les aspects culturels, les dirigeants espagnols évoquent la barrière linguistique – sans lui donner toutefois un poids déterminant - et le rythme de travail qu'ils considèrent différent de l'Europe. Sur ce point, certains dirigeants interviewés disent éprouver une certaine lassitude car, désireux de faire avancer leurs projets, ils disent se heurter à l'impossibilité de confirmer une réunion ou de boucler un contrat.

« Dans le secteur digital, la barrière de la langue est importante. De plus, le rythme brésilien est bien plus lent. Il faut absolument 'changer de logiciel' en arrivant. »

« Fort heureusement, les Brésiliens sont chaleureux et attachants, ouverts et accueillants. Sans cela, les difficultés m'auraient déjà fait fuir. »

« L'approche est longue et coûteuse : il faut créer de la confiance et cela s'obtient moyennant des visites et des réunions, sachant que nous sommes à 10hs de vol ! »

« La manière de négocier est différente de l'Europe : les Brésiliens ont du mal à prendre des décisions... Les réunions de travail peuvent être excellentes mais rester sans suivi. Tant que le contrat n'est pas signé, rien n'est assuré. »

Concernant les facteurs de succès au Brésil, la grande majorité des entreprises considère indispensable d'avoir un partenaire local pour se développer sur ce marché. À titre d'exemple, une entreprise basque dans le secteur de la construction a déclaré avoir passé plus de deux ans au Brésil à tenter d'y développer des affaires ce qui l'a conduit à investir sur place sans succès pendant cette durée. Mais, une fois le partenaire pertinent identifié, elle a réussi à obtenir en quelques mois des contrats avec l'administration publique.

À souligner aussi, parmi les facteurs clés pour réussir, le caractère innovant de l'offre et la taille du marché.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les entreprises espagnoles considèrent, toutes, que le Brésil mérite que l'on s'y intéresse : le marché est important et en croissance et offre, par conséquent, de bonnes opportunités d'affaires.

A l'heure de l'internationalisation, les PME espagnoles se tournent vers le Brésil parce qu'elles sont en quête de nouveaux marchés hors d'Europe ou, plus simplement, parce qu'elles ont l'opportunité d'y accompagner leurs clients.

Contrairement aux PME françaises et italiennes, la PME espagnole s'est internationalisée plus récemment car, jusqu'ici, elle trouvait des possibilités de croissance sur le marché domestique. S'il y a des entreprises espagnoles présentes à l'international depuis de nombreuses années⁸, une partie du tissu entrepreneurial espagnol - et notamment les PME - ne s'est ouverte à l'international que ces tout dernières années, en réponse à la situation que traverse le pays. Il s'agit pour elles de chercher à l'étranger les relais de croissance qui font défaut sur le marché intérieur.

Les dirigeants rappellent qu'un des principaux facteurs de succès au Brésil est de disposer d'un partenaire local, ce qui explique que le mode d'entrée préféré des entreprises interviewées (58.1%) soit la filiale s'appuyant sur une alliance / association avec une PME locale. Les principales barrières restent les aspects normatifs, la bureaucratie et la lenteur dans les processus. Enfin, il y a lieu d'insister sur l'importance de disposer d'un bon réseau d'acteurs locaux à même de guider l'entrepreneur désireux de développer des affaires au Brésil.

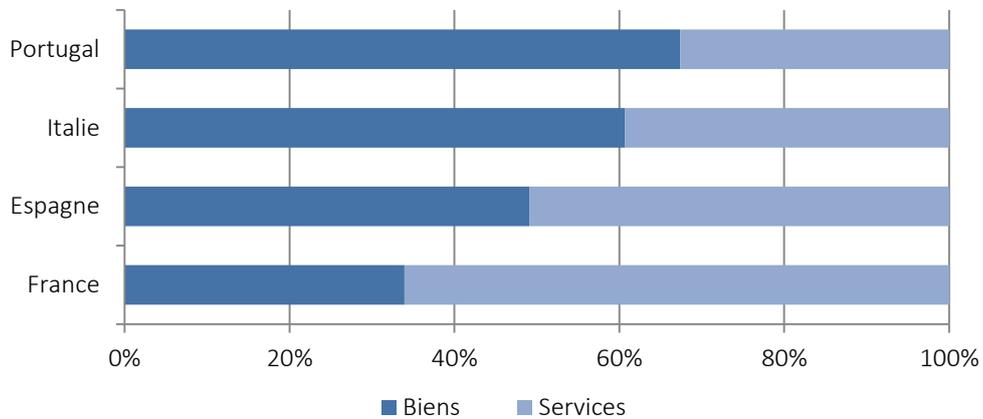
« Le Brésil exige un accompagnement très personnalisé de la PME désireuse de s'implanter qu'une agence publique d'appui à l'internationalisation ne peut assurer ».

II.4. ANALYSES COMPAREES : ESPAGNE - FRANCE - ITALIE - PORTUGAL

La finalité de cette section est de mettre en lumière les convergences et les divergences concernant les perceptions des dirigeants européens et leurs expériences du marché brésilien.

⁸ Il y a lieu de mentionner l'expansion en Amérique latine de grandes entreprises espagnoles opérant dans des secteurs tels que l'énergie, la banque, les télécom... et ce à partir des années 90.

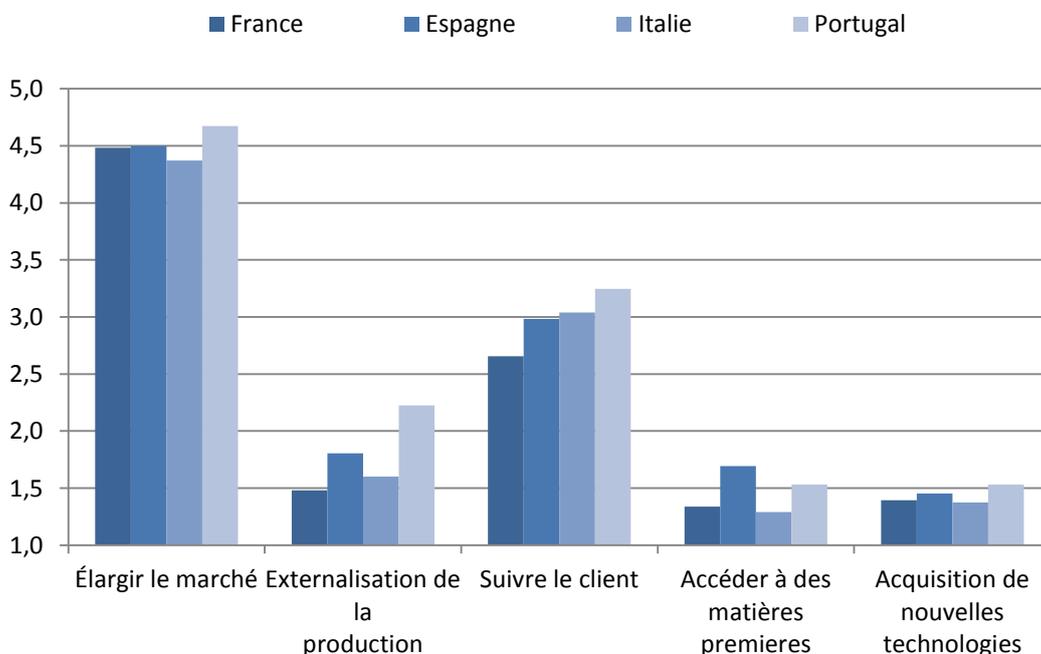
Graphique 16. Distribution de l'échantillon global par secteur d'activité



L'échantillon, comme tel, ne peut refléter la totalité de l'univers des PME sud-européennes actives sur le marché brésilien. Nonobstant, les 200 entreprises interviewées sont représentatives de ce groupe d'acteurs.

On constatera parmi les PME italiennes et portugaises, une majorité de PME évoluant dans le secteur gourmand (vins, huile d'olives, fromages...), dans les équipements industriels et dans les matériaux de construction. En revanche, les PME françaises interviewées sont nombreuses dans le secteur des services et, qui plus est, du B2B. Quant aux PME espagnoles, elles se distribuent de façon équilibrée entre les services aux entreprises (avocats, comptables, architectes), le tourisme et la restauration et les biens de consommation.

Graphique 17. Pourquoi le Brésil ?



Sans surprise, le Brésil offre, de par la taille de son marché, de belles opportunités de croissance et de nombreux débouchés. Comme évoqué précédemment, nombreuses sont les PME qui se rendent au Brésil dans une stratégie d'accompagnement de leurs clients. Le Brésil n'apparaît pas comme un pays *low cost* où l'on se

rendrait pour réduire les coûts de production. L'accès à des matières premières n'est un facteur décisif que pour un nombre très réduit de PME présentes dans des secteurs particuliers (bagasse de canne à sucre par exemple).

Enfin, les PME sud-européennes ne se rendent pas au Brésil pour y acquérir des nouvelles technologies mais soulignent le fait que le consommateur brésilien est exigeant en matière de technologie.

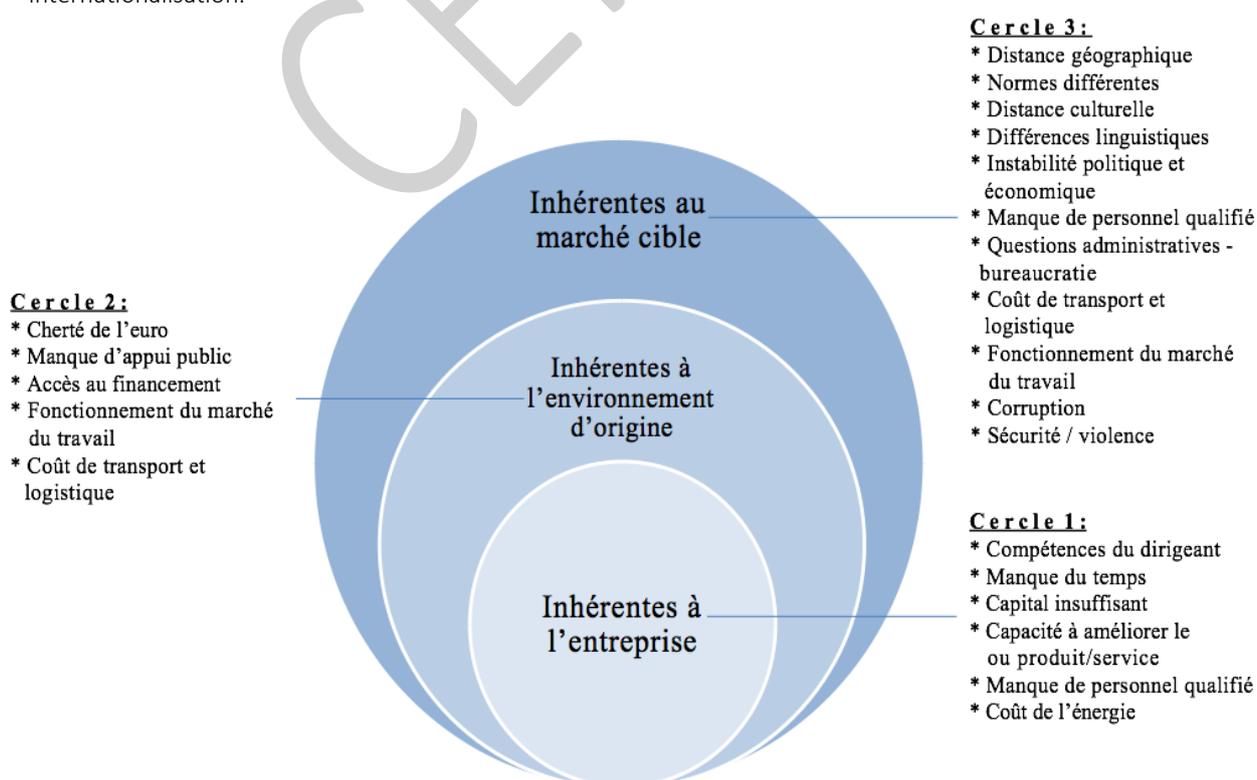
LES DIFFICULTES DU MARCHE BRESILIEN VUES PAR LES PME SUD-EUPEENNES

Les obstacles auxquels sont confrontées les PME dans leur développement international ne sont pas exclusivement liés au marché cible mais relèvent aussi de la nature même des PME et de l'environnement qui est le leur, dans le pays d'origine.

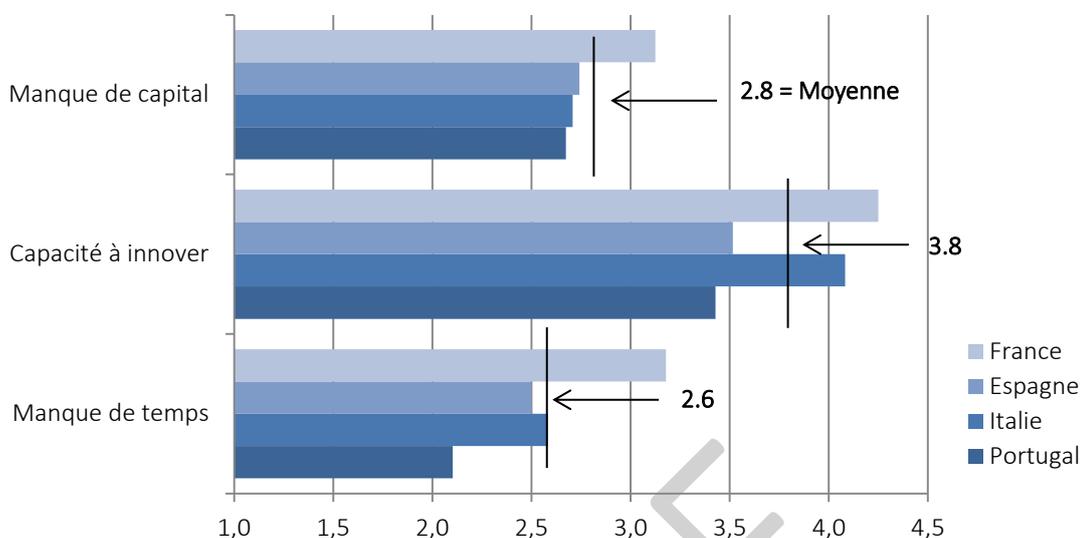
En effet, l'internationalisation d'une PME place son dirigeant face à un ensemble d'obstacles susceptibles d'être classés en trois cercles : dans le premier, se trouvent les barrières qui relèvent de sa condition de PME (ses capacités managériales et techniques, ses moyens financiers...); dans le deuxième, les barrières propres à l'environnement d'origine dans lequel évolue l'entreprise au quotidien ; dans le troisième, enfin, les barrières propres aux marchés ciblés par l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation.

Cette typologie basée sur trois niveaux de difficulté s'avère efficace dans le cadre des analyses comparées. Si les PME françaises font face aux mêmes contraintes dans l'Hexagone, elles n'affrontent pas les mêmes difficultés au Brésil et au Mexique, comme nous avons pu le constater. Reste à savoir si les dirigeants de PME de quatre pays d'Europe du Sud, appartenant tous à un marché commun et disposant de la même monnaie, convergent ou diffèrent dans la perception des difficultés du marché brésilien.

Le schéma ci-dessous représente les trois cercles de difficultés à surmonter par la PME dans son internationalisation.



Graphique 18. Niveau 1 – Facteurs inhérents à l'entreprise



Le graphique 18 met en évidence l'importance de facteurs déjà bien repérés par la littérature sur l'internationalisation des PME. On y retrouve les contraintes financières qui pèsent sur les dirigeants de PME. Puis le manque de temps, sachant que la conquête de nouveaux horizons exige un travail préalable d'exploration et de connaissance du marché cible suivi d'une adéquation de l'offre. Mais le graphique fait ressortir surtout, tel un facteur clé dans la course à l'international, la capacité à innover de la PME (3,8/5 en moyenne). Cette capacité résulte de l'interaction entre divers facteurs : acquis technologiques, personnel qualifié, flexibilité et capacité d'adaptation, écoute du client, adoption de normes de qualité, business modèles souples et recours aux nouvelles technologies.

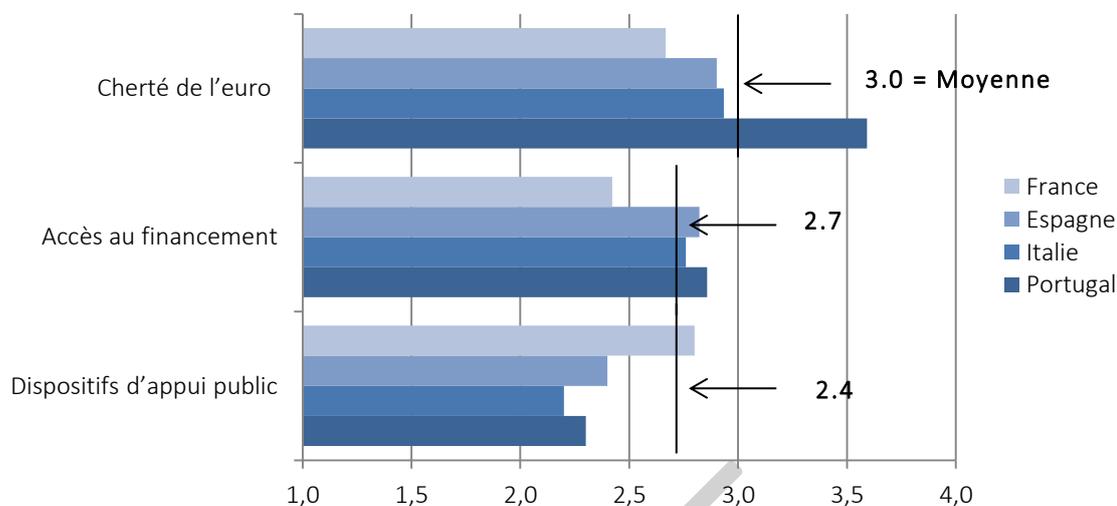
Les PME européennes, habituées à évoluer dans un marché mûr et dans un environnement compétitif, sont conscientes du fait que le Brésil, marché immense, lointain et complexe, exigera aussi des efforts.

« Il faut se différencier, être présent. Les Brésiliens veulent des produits innovants mais déjà testés, pas un prototype. » (PME française)

“Un produit innovant et de la flexibilité pour l'adapter à un environnement changeant s'avèrent essentiels.» (PME italienne)

“Les clients potentiels ont une certaine résistance à changer de fournisseurs. De ce fait, pour les conquérir il faut toujours être à même de leur montrer un produit ou un service innovant.» (PME portugaise)

« Il faut toujours se demander si son produit ou son service répond à un nouveau besoin. » (PME espagnole)

Graphique 19. Niveau 2 – Facteurs inhérents à l'environnement d'origine

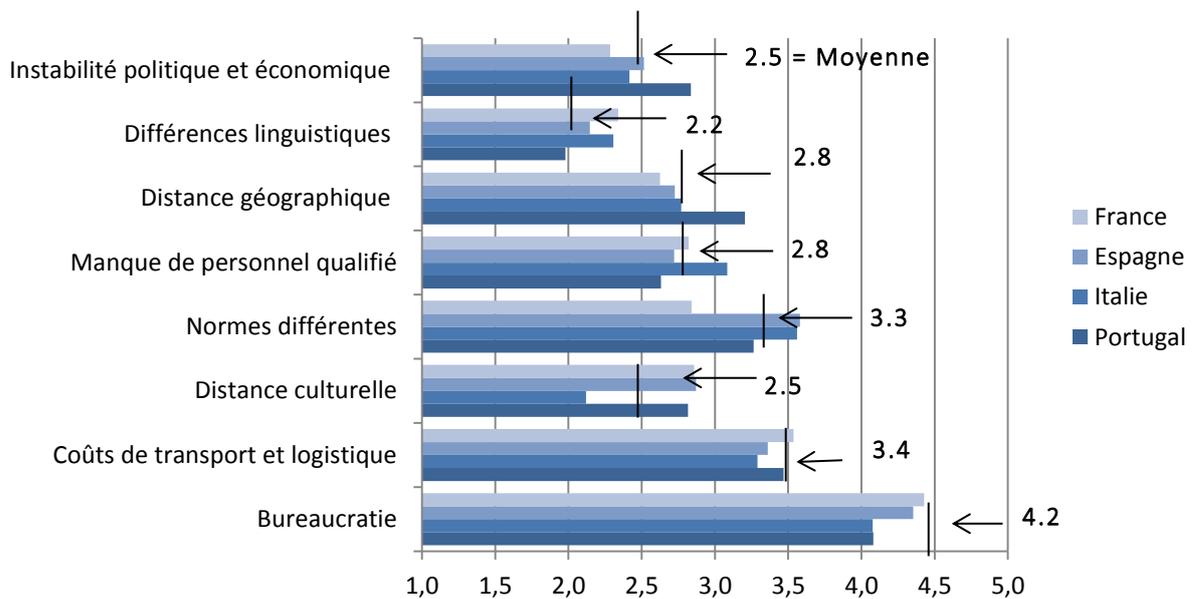
L'environnement d'origine étant l'Europe communautaire, le graphique 19 ne fait pas état de différences substantielles entre les PME des quatre pays concernés. Si les PME portugaises s'avouent plus gênées par la parité de change elles sont aussi plus nombreuses à pratiquer l'internationalisation au Brésil via l'export.

Le dispositif d'appui public est considéré un facteur de moyenne importance dans l'internationalisation de la PME (2,4/5 en moyenne). En effet, s'agissant du Brésil, la taille du marché constitue un déterminant à lui seul. Mais les PME françaises apparaissent plus sensibles à ce facteur : elles sont plusieurs à avoir participé à des missions exploratrices, à avoir sollicité les antennes des ambassades et des chambres, à avoir utilisé les dispositifs de la COFACE ou encore à avoir eu recours au VIE. Des quatre échantillons émanent quelques reproches communs : préparation des dossiers trop lourde, délais de réponses trop longs et organisation de RV sur place insuffisamment ciblés.

« Les missions commerciales organisées par les agences publiques ne sont pas toujours porteuses. Il y a le risque que l'entreprise brésilienne accepte de vous recevoir simplement parce que la demande est venue de votre ambassade, sans que cela garantisse un véritable intérêt de sa part. » (PME espagnole)

« Le dispositif français est trop général : le conseil qu'il apporte est le même pour tous ; on souhaiterait une analyse des marchés plus fine et un conseil différencié ». (PME française)

Graphique 20. Niveau 3 – Facteurs inhérents au marché cible



Comme annoncé dans les analyses par pays, le tableau consolidé montre combien la bureaucratie constitue le principal « fardeau » pour les PME européennes car elle est génératrice de coûts, de retards et de frustrations. Cela touche les visas, les permis d'importation, le dédouanement, l'assujettissement aux normes locales ... De ce fait, nombreuses sont les PME étrangères qui optent pour une présence sur place, voire une implantation via une alliance avec un partenaire local, sous réserve de garder le contrôle de la structure brésilienne.

« La bureaucratie peut s'avérer déroutante au Brésil car le pays constitue une exception en soi par rapport au reste de l'Amérique latine. Il ne faut pas prendre à la légère les contraintes administratives et comptables, car l'impact sur les coûts est important. » (PME française)

La logistique est considérée, elle aussi, pénalisante. Concernant les normes, les entrepreneurs les considèrent instables et ambiguës et attribuent cela à une volonté de protéger le marché local.

À noter que la distance culturelle ne constitue pas un obstacle majeur, surtout pour les dirigeants italiens. Curieusement, les entrepreneurs portugais attribuent la même importance à cette « difficulté » que leurs homologues français et espagnols (voir I.1.).

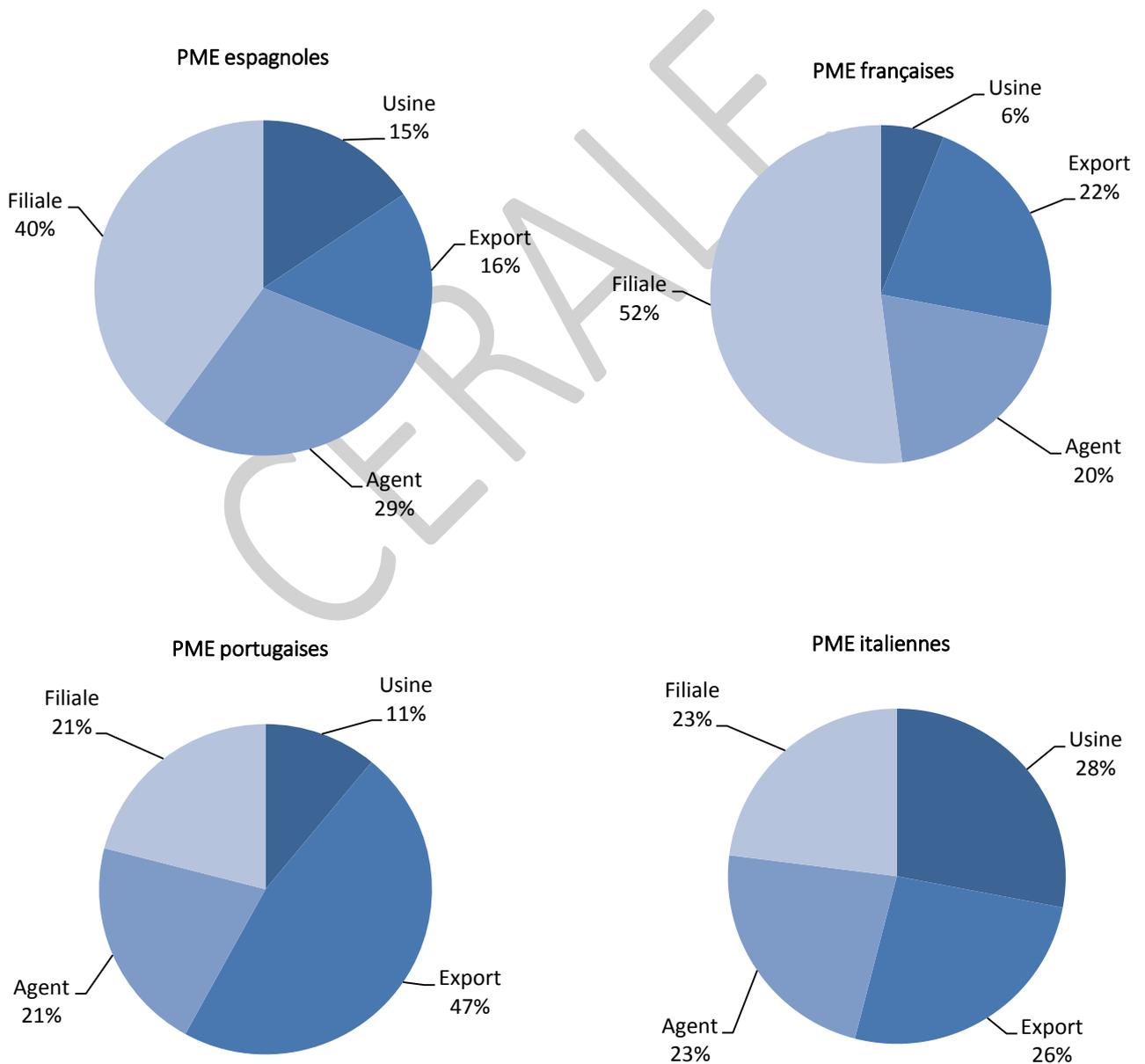
Quel que soit le poids accordé à la difficulté culturelle, le Brésil apparaît bien plus proche et accessible que l'Asie culturellement parlant.

« La Chine est moins chère mais bien plus éloignée culturellement. » (PME française)

« Culturellement parlant, il est plus facile de s'entendre avec un Brésilien qu'avec un Indien ou un Asiatique. Le Brésil est plus facile que l'Asie pour faire du business ». (PME française)

Le graphique suivant illustre la diversité des modes d'entrée au Brésil. Les PME françaises, suivies des espagnoles, privilégient l'implantation via la création d'une filiale, certaines en joint-venture, d'autres via des structures contrôlées à 100%.

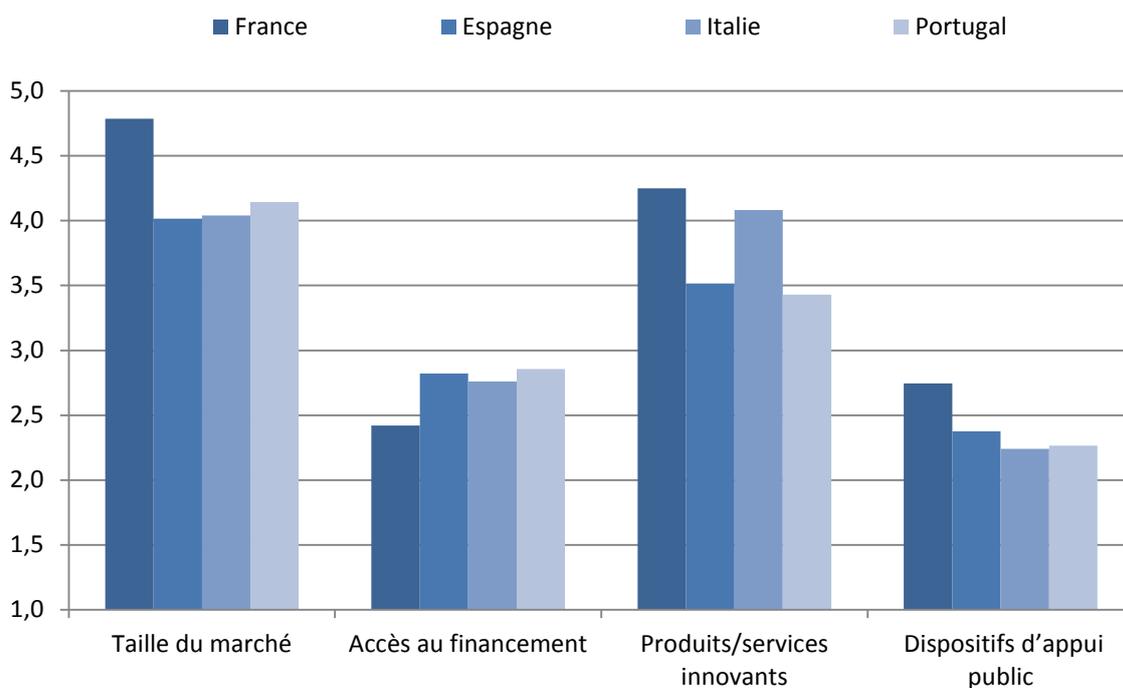
Graphique 21. Mode d'entrée des PME européennes au Brésil



Il a été considéré opportun de faire de l'existence d'une usine sur place une catégorie en soi. Il en ressort que ce n'est pas le mode d'implantation préféré par les PME européennes, le Brésil n'étant pas considéré un pays *low cost*. Signalons néanmoins que les PME italiennes, dont l'échantillon est constitué en majorité de PME industrielles (trois PME sur cinq), présentent des stratégies d'entrée sur le marché brésilien plus diversifiées que leurs voisines ; elles sont celles qui adoptent le plus ce mode d'entrée. Quant aux PME portugaises, trois sur quatre opèrent dans l'industrie mais quasiment la moitié pratique l'exportation comme stratégie d'entrée au Brésil.

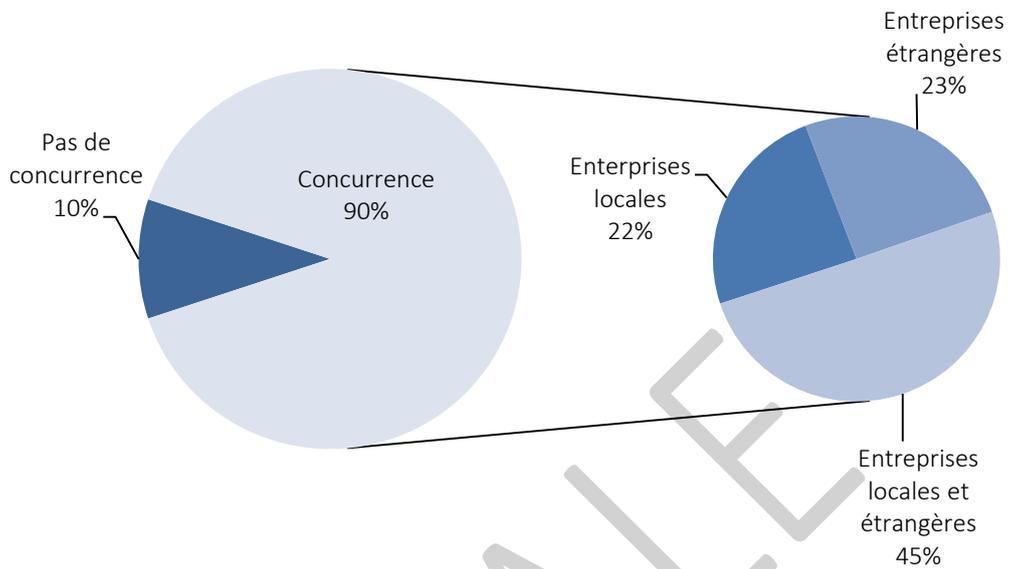
Comme souligné à plusieurs reprises, la préférence pour la filiale locale s'explique par la complexité du pays (contraintes juridiques et fiscales, bureaucratie, protectionnisme), la taille du marché et son éloignement de l'Europe, facteurs tous qui rendent inapproprié le pilotage des opérations à distance. En conséquence, les dirigeants privilégient une présence sur place. Cela est particulièrement vrai pour les PME françaises interviewées qui opèrent, majoritairement, dans le secteur des services.

Graphique 22. Facteurs décisifs pour opérer au Brésil



Parmi les facteurs décisifs pour opérer au Brésil, soulignons une fois encore la taille du marché et le caractère innovant des produits/services proposés, le marché brésilien étant jugé très concurrentiel et avide de nouveautés. En moyenne, l'accès aux dispositifs d'appui n'est pas considéré décisif. Comme évoqué plus haut, les PME françaises sont plus sensibles à ce facteur que leurs homologues sud-européennes.

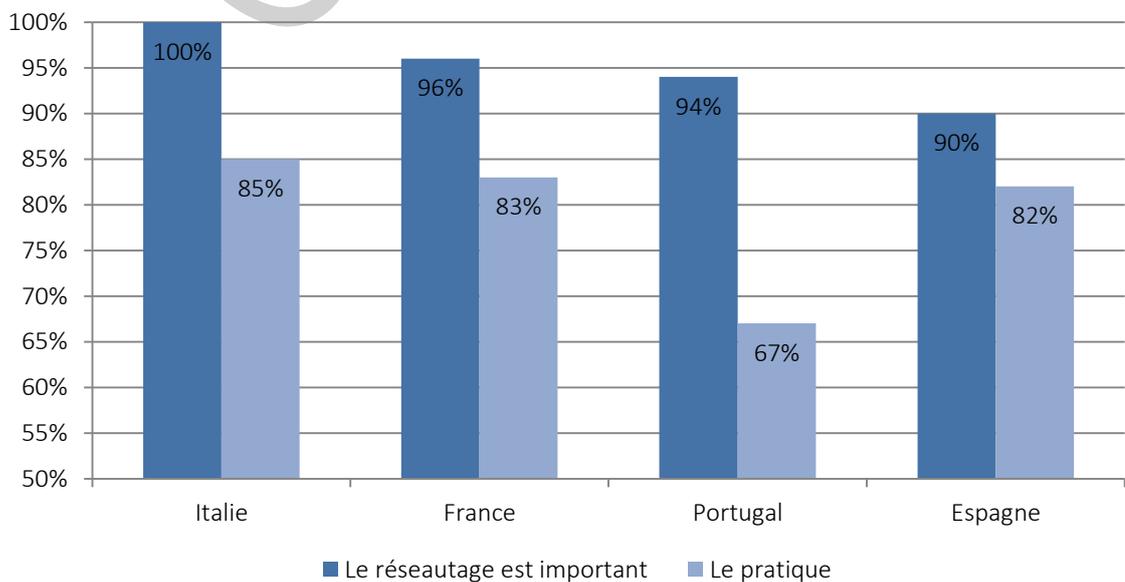
Graphique 23. Les PME sud-européennes au Brésil face à la concurrence



Neuf PME sur dix avouent faire face à des concurrents dans leur secteur d'activité. Les PME évoluant dans les services ont moins de concurrence brésilienne et davantage de concurrence étrangère.

« S'il n'y a pas de concurrence, c'est qu'il n'y a pas de marché. » (PME française)

Graphique 24. L'importance du réseautage



Comme cela a été mentionné à plusieurs reprises, le réseautage est considéré très important pour percer dans le marché brésilien et les PME sont nombreuses à le pratiquer. Notons que les PME portugaises - qui partagent la langue et en partie la culture avec le Brésil - sont celles qui le pratiquent « le moins ». Le fait d'opérer dans le secteur des biens (trois entreprises sur quatre) et d'exporter peut constituer une explication.

« Le réseautage est fondamental considérant l'immensité de ce marché. » (PME italienne)

« Le réseautage est essentiel parce que ce sont les partenaires locaux qui ont la faculté de survivre dans ce marché difficile. Il faut s'approcher d'eux. » (PME portugaise)

“Le Brésilien accorde plus d'importance à la dimension personnelle de la relation d'affaires qu'à la dimension écrite, contractuelle. C'est important pour cimenter la confiance.” (PME espagnole)

« 'Etre recommandé par' est très important, il faut donc développer un réseau au Brésil ». (PME française)

CERALE

III. Recommandations

L'entrepreneur témoigne pour l'entrepreneur

A FAIRE

« Pour réussir au Brésil il faut faire preuve d'habileté : habileté pour s'ajuster à l'environnement des affaires brésilien, habileté pour trouver du financement extérieur, habileté pour recruter et retenir les bons employés. » (PME portugaise)

« Pour une PME étrangère, le réseautage avec des locaux permet d'acquérir de la visibilité et de pallier l'absence de réputation. » (PME italienne)

« Le marché est immense. Il faut très bien cibler son secteur. » (PME portugaise)

« Il faut être musclé financièrement. » (PME portugaise)

« Pour réussir au Brésil il faut d'abord offrir de la qualité puis assurer une présence continue. » (PME portugaise)

« Celui qui gagne n'est pas forcément le plus malin mais le plus patient. » (PME espagnole)

« De la patience, un bon produit et s'adapter à la culture » (PME espagnole)

« Il faut de l'humilité, être bien conseillé, bien étudier le marché, élaborer un business plan prudent et disposer d'une bonne capacité financière. » (PME espagnole)

A NE PAS FAIRE

« Vendre depuis l'Europe avec un esprit européen » (PME italienne)

« Surestimer les possibilités de succès en supposant que l'immensité du marché assurera systématiquement le volumes des ventes » (PME italienne)

« Débarquer la fleur au fusil, sans préparation préalable » (PME française)

« Manque d'implication, projet pas assez mûri, précipitation » (PME française)

« Croire qu'un contact sympathique va déboucher sur un achat » (PME française)

« Ne pas être rigoureux dans la gestion de la structure locale ; les litiges peuvent impliquer des sommes énormes et vous mettre une PME par terre. » (PME française)

« Sous-estimer la taille du pays, les barrières administratives, les spécificités brésiliennes... et penser que le Brésil a besoin de vous alors que c'est un pays qui vit sur sa propre dynamique » (PME française)

“Débarquer avec l'idée d'obtenir des résultats sur le court terme” (PME espagnole)

“Penser que le projet est vendu parce que votre client n'a pas dit non” (PME espagnole)

« Penser que l'on peut vendre les mêmes choses qu'en Europe et comme en Europe » (PME portugaise)

« Croire qu'un produit à succès au Portugal réussira forcément au Brésil » (PME portugaise)

« Le risque est de se laisser emporter par les émotions et par le sentiment de proximité, ce qui parfois conduit à ouvrir les yeux trop tard. » (PME portugaise)

IV. Conclusions

Cette analyse comparée a permis d'appréhender l'internationalisation de deux cents entreprises européennes au Brésil en mettant en lumière les difficultés qu'elles expérimentent en tant que PME européennes dans le plus grand marché d'Amérique latine.

S'agissant d'une recherche appliquée de type qualitative, la réflexion s'est construite autour des témoignages des dirigeants avec une double ambition : d'une part, apporter des éléments utiles à l'élaboration des stratégies d'entrée dans ce pays et, d'autre part, identifier les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le développement de la PME européenne au Brésil.

Au-delà des difficultés ressenties, le Brésil est un pays qui offre de multiples opportunités à ceux qui savent s'y prendre pour les saisir. Les dirigeants interviewés ont montré que la confiance - dans leur savoir-faire, dans leurs compétences et leurs talents, dans leur expérience, dans leurs produits/services – et la persévérance permettent de franchir les divers obstacles qui surgissent inexorablement sur l'ensemble du parcours.

Le marché brésilien, de la taille d'un continent, requiert des dirigeants avisés (débutants et amateurs s'abstenir !) et des dispositifs adaptés (accompagnement ciblé et personnalisé). S'agissant de PME, il y a lieu d'insister sur l'importance de l'accompagnement : qu'il soit réalisé par des agents publics et/ou par des acteurs privés, il s'avère essentiel pour s'implanter et se développer au Brésil tout en y faisant face à une concurrence croissante, locale et internationale.

Pour les PME européennes, confrontées à une croissance atone et à une forte concurrence, le Brésil offre, nul n'en doute, de nombreux débouchés à condition de bien s'y préparer. La comparaison entre quatre pays européens a permis de mettre en lumière tout à la fois les similarités de contraintes et les spécificités des PME évoluant dans le Sud de l'Europe. S'agissant d'organisations de taille limitée, l'étude montre que la vision stratégique du dirigeant - où convergent qualités individuelles, compétences et savoir-faire - est un élément clé pour réussir à l'international.