



## FRANCE & COLOMBIE

# Les enjeux de l'internationalisation de la PME

## Préface

C'est une grande satisfaction que de souhaiter la bienvenue à cet ouvrage traitant de l'internationalisation des PME colombiennes en France et des PME françaises en Colombie.

Le développement à l'international est un facteur clé de succès dans le monde global ; toutefois, la possibilité de conquérir le marché mondial est souvent perçue comme un défi hors de portée par les PME. Cet ouvrage nous permet de connaître les dilemmes auxquels font face les dirigeantes et dirigeants de PME dans leurs processus d'internationalisation, les moyens utilisés pour les résoudre et la richesse qu'elles/ils peuvent générer en faisant le pari de l'internationalisation de leurs activités. Cet ouvrage est inédit de par la perspective adoptée : les dirigeantes et dirigeants interviewés nous font part directement des difficultés rencontrées dans l'exploration de nouveaux marchés à l'étranger, des dispositifs d'aide existant de part et d'autre et des similitudes et des différences que l'on peut attendre en contrastant les expériences des acteurs dans un pays développé et dans un pays émergent.

Les pièges de productivité, vulnérabilité sociale, institutionnelle et environnementale et autres aspects sont présentés comme faisant partie de l'environnement des deux pays. Pour ce qui est de la Colombie, le contexte nous présente un pays attrapé dans le piège du revenu moyen et les efforts pour le surmonter par le renforcement de l'Etat de droit, la qualité de l'éducation, l'augmentation des ressources budgétaires, parmi d'autres mesures. Dans le cas de la France, l'ouvrage évoque le problème des pays matures et leur difficulté à générer de la croissance et de l'emploi.

L'étude nous présente comment les dirigeantes et dirigeants de PME identifient de nouvelles opportunités au-delà des frontières. Dans le cas des PME françaises, trente cas sont analysés dans la perspective des dirigeants(es) qui non seulement analysent leur environnement immédiat mais aussi l'environnement d'origine et le marché cible. Il en ressort les effets positifs générés, dans les deux environnements (français et colombien), par le processus d'internationalisation et l'appui clé des dispositifs publics français en faveur de l'internationalisation et de la création d'emploi. Concernant les PME colombiennes, les auteurs procèdent à une étude de quatre cas qui illustrent comment les motivations et aspirations de leurs dirigeants/es visant à améliorer leur territoire et à protéger les populations vulnérables et l'environnement, les conduisent à la recherche d'opportunités internationales leur permettant d'atteindre ces objectifs.

En somme, il s'agit ici d'un ouvrage qui, centré sur les PME, efface les frontières entre les pays et montre comment des aspirations telles que générer des emplois d'une part, tout en élevant la qualité de vie des populations d'autre part, sont de puissants leviers d'internationalisation. Une lecture qui abat des barrières et invite les PME à oser l'international.

Nancy Matos Reyes, PhD.  
Présidente du Comité Académique de CLADEA

Lima, le 15 août 2020

## **Les auteurs**

### **Centre de Développement de l'OCDE**

Sebastián Nieto-Parra, Chef d'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE

Nathalie Basto Aguirre, consultante de l'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE

René Orozco, économiste de l'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE

### **CERALE & ESCP Business School**

Humberto López Rizzo, chargé d'enseignement à l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne et à l'Université Catholique de Lille

Florence Pinot de Villechenon, professeure associée à ESCP Business School

### **Universidad de Los Andes**

Luz Marina Ferro, professeure associée à la Universidad de Los Andes, Facultad de Administración

Juan Carlos Montes Joya, professeur assistant à la Universidad de Los Andes, Facultad de Administración

Jaime Ruiz, professeur associé à la Universidad de Los Andes, Facultad de Administración

Juana Duque, professeure associée à la Universidad de Los Andes, Facultad de Administración

## Remerciements

Nous adressons nos remerciements à toutes celles et ceux qui ont apporté leur soutien à différents stades de la réalisation de cette étude :

- L'équipe de l'Amérique latine et Caraïbes du Centre de Développement de l'OCDE pour avoir élaboré le cadre macroéconomique dans lequel s'inscrit cette recherche
  - Les institutions qui ont facilité le repérage des entreprises ciblées par notre étude. A savoir :
    - L'Ambassade de France en Colombie
    - Le Service Amériques de la Direction de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France
    - La Commission Amérique latine et Caraïbes des Conseillers du Commerce extérieur de la France
    - Le Comité Colombie des Conseillers du Commerce extérieur de la France
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie France Colombia
    - Lexplana Avocats
    - Business France
    - ALTIOS
    - Enlace Comercial
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon métropole
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie de Lorraine
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Etienne
    - La Chambre de Commerce et d'Industrie du Puy-de-Dôme
    - GREX - Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble
    - PRAMEX.
  - L'Institut des Amériques pour son soutien au séminaire CERALE - UniAndes « France-Colombie »
  - L'Institut Français et les organisateurs de l'Année France Colombie pour avoir accueilli le séminaire CERALE - UniAndes « France-Colombie » dans la programmation de l'« Année France-Colombie ».
  - PROCOLOMBIA France pour avoir enrichi notre réflexion lors du séminaire
  - SINDUP pour avoir soutenu l'organisation dudit événement.
- et
- Les dirigeantes et dirigeants des PME que nous avons rencontrés et interviewés. Sans leur disponibilité, notre étude n'aurait pu voir le jour. Qu'ils soient, ici, chaleureusement remerciés pour leurs analyses, leurs commentaires et pour le temps qu'ils nous ont consacré.

## Contenu

<b>1. Introduction .....</b>	<b>6</b>
1.1 CERALE et l'étude des entreprises à l'international .....	7
<b>2. La Colombie dans la perspective de l'Amérique latine : vers un agenda de politiques qui améliorent le bien-être du pays .....</b>	<b>10</b>
2.1 Une situation socio-économique sans précédent face à la crise de Covid-19.....	12
2.2 Des politiques publiques pour surmonter les nouveaux pièges du développement .....	14
2.3 Vers une croissance plus durable et plus inclusive .....	14
2.4 Renforcer la classe moyenne et stimuler la productivité : objectifs clés pour parvenir à une économie à haut revenu inclusive et durable .....	17
2.5 Il est nécessaire de consolider l'État de droit et de renforcer les institutions.....	22
2.6 Améliorer la qualité et l'équité de l'éducation pour tirer profit du bonus démographique.....	24
2.7 Il faut améliorer la structure des impôts et une meilleure qualité pour financer les politiques nécessaires pour sortir des pièges du développement .....	26
2.8 Le développement des marchés financiers peut constituer une source supplémentaire de ressources pour promouvoir un plus grand bien-être.....	28
2.9 Conclusions.....	30
Références .....	31
<b>3. France-Colombie, regards croisés.....</b>	<b>34</b>
3.1 Questions de méthodologie.....	36
<b>4. Les PME Françaises en Colombie.....</b>	<b>38</b>
4.1 Caractéristiques des dirigeants interviewés .....	39
4.2 Pourquoi la Colombie ?.....	40
4.3 Modes d'entrée en Colombie.....	41
4.4 La Colombie, hub régional ? .....	43
4.5 Les facilitateurs de l'internationalisation .....	44
4.6 Barrières à l'international et expériences en Colombie .....	46
4.7 Internationalisation et effets d'entraînement sur le tissu local.....	53
4.8 Conclusions.....	55
4.8.1 La Colombie, « étoile montante » latino-américaine .....	55
4.8.2 La Colombie, hub latino-américain.....	56
4.8.3 La Colombie, une image renouvelée.....	56
Références bibliographiques .....	57
<b>5. L'internationalisation des PME Colombiennes : Etudes approfondies de cas .....</b>	<b>60</b>
5.1 Introduction .....	60
5.2 Agrícola Himalaya - AH .....	61
5.2.1 Valeurs familiales et culture entrepreneuriale .....	61

5.2.2 Environnement dynamique et disruptif .....	62
5.2.3 Entrepreneuriat familial, agents transformateurs .....	63
5.2.4 Internationalisation, prise de décision et formation de l'opportunité.....	64
5.2.5 Répercussions du processus sur le développement et l'internationalisation.....	65
5.2.6 Apprentissages du cas Agrícola Himalaya.....	66
5.3 FRUANDES : Une étude de cas sur l'évolution responsable .....	67
5.3.1 L'équipe entrepreneuriale et l'orientation stratégique .....	67
5.3.2 Internationalisation .....	68
5.3.3 Production .....	69
5.3.4 Développement communautaire.....	70
5.3.5 Conclusions et apprentissages.....	71
5.4 OFF BOUND ADVENTURES (OBA) - Une étude de cas sur la formation de leaders avec conscience sociale et environnementale .....	72
5.4.1 L'équipe entrepreneuriale .....	73
5.4.2 L'identité.....	73
5.4.3 Les compétences intégrées.....	75
5.4.4 Résultats et croissance .....	76
5.4.5 Réseaux et alliances .....	77
5.4.6 Proposition de valeur à l'international.....	78
5.4.7 Conclusions et apprentissages.....	78
5.5 MISI PRODUCCIONES et le théâtre musical en Colombie .....	79
5.5.1 L'entrepreneure .....	79
5.5.2 Une construction « effectuée ».....	80
5.5.3 Production .....	81
5.5.4 Internationalisation .....	83
5.5.5 Développement communautaire.....	84
5.5.6 Conclusions et apprentissage .....	84
<b>6. Discussion et apprentissages : Internationalisation et effets d'entraînement sur le tissu local .....</b>	<b>86</b>
6.1 Conclusion : Une internationalisation inclusive pour résoudre les pièges du développement .....	89
Références bibliographiques .....	91

## 1. Introduction

Par Florence Pinot de Villechenon, Directrice de CERALE – ESCP Business School

La présente étude s'inscrit dans le prolongement du séminaire coorganisé par CERALE et la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes à ESCP Business School, Paris, dans le cadre de l'Année France-Colombie sur « Le rôle de l'internationalisation de la PME dans le développement régional et dans la croissance. Analyses croisées et dynamique des affaires France – Colombie ». Guidée par le principe des regards croisés, elle illustre la stratégie de partenariat adoptée par les deux institutions : la mobilisation de l'expertise existant des deux côtés de l'Atlantique dans le but d'éclairer une problématique d'intérêt commun mais présentant des spécificités propres à chaque environnement.

Depuis sa création en 2002, CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche basé à ESCP Business School) s'appuie sur les partenariats académiques noués avec de prestigieuses institutions latino-américaines pour mener à bien des projets communs de recherche basés sur les regards croisés. Cela constitue une des spécificités de CERALE, la deuxième étant la conduite d'une recherche appliquée tournée vers les besoins de l'entreprise. Aussi les interactions avec le milieu des affaires et les institutions bilatérales et multilatérales concernés par les relations Europe-Amérique latine nourrissent ses travaux.

Les pages qui suivent sont pour l'essentiel consacrées à la Colombie, à ses succès et à ses défis en tant que pays et en tant que société. Elles sont sous-tendues par le regard que portent sur elle une institution internationale telle que l'OCDE, puis des entrepreneurs français et des entrepreneurs colombiens qui, tous, ont su explorer avec succès des marchés lointains tout en restant fidèles à leurs valeurs d'origine. L'étude qualitative auprès des entreprises françaises et colombiennes a été conduite avant l'avènement du COVID19. En revanche, le chapitre sur le cadre macroéconomique colombien tient compte de la pandémie qui rend les conclusions de cette étude d'autant plus pertinentes que la crise afférente aura, entre autres, mis à nu les défis à relever.

Le lecteur y trouvera, nous l'espérons, matière à réflexion pour ce qui est des politiques à mettre en œuvre pour engager une économie émergente dans la voie du développement durable tout comme des réflexions concernant les petites et moyennes entreprises qui, dans une France mature et dans une Colombie émergente, font face aux défis de se développer hors de leurs frontières.

Dans un environnement mondial turbulent, marqué par des phénomènes de migration, par les préoccupations environnementales et par les inégalités entre pays et au sein des pays, l'objectif

---

est de comprendre les dynamiques d'internationalisation des PME, de celles qui se pensent tels des moteurs de développement économique et social et cherchent à s'intégrer dans les chaînes de valeur globales afin de contribuer au développement durable des sociétés où elles opèrent.

La Colombie constitue de nos jours un terrain d'exploration privilégié compte tenu des profondes transformations sociales et économiques à l'œuvre ces dernières années, guidées par le souci de rétablir la Paix et de relever les défis de l'incorporation à l'OCDE<sup>1</sup>. Séduites par ce nouveau contexte, des PME françaises s'y sont engagées et des PME colombiennes ont élargi leur marché hors des frontières tout en maintenant un fort engagement dans le développement de leur territoire. L'observation de leur processus d'internationalisation ouvre de nouvelles perspectives à toutes les PME qui, acteurs clés des dynamiques sociales et économiques, souhaitent s'engager dans un processus vertueux où l'activité économique génère des effets positifs sur l'inclusion et le bien-être des populations.

L'étude s'organise, en premier lieu, autour d'une analyse macroéconomique réalisée par l'Unité Amérique latine et Caraïbes du Centre de Développement de l'OCDE. Cette analyse dresse un tableau détaillé des performances mais aussi des défis auxquels fait face la Colombie aujourd'hui dans le contexte de l'Amérique latine. Elle est suivie d'une étude quali-quantitative réalisée par CERALE auprès de trente entreprises françaises opérant en Colombie et d'une étude de cas approfondie effectuée par l'Universidad de Los Andes auprès de quatre entreprises colombiennes. Le lecteur y retrouvera, au niveau micro, de nombreux éléments développés dans le cadre de l'analyse macro initiale.

Précisons que le présent rapport est destiné à la communauté académique mais aussi et plus largement à tous les acteurs concernés au quotidien par le développement à l'international (entrepreneurs-dirigeants, décideurs politiques, agences et chambres de commerce, institutions financières et consultants).

### **1.1 CERALE et l'étude des entreprises à l'international**

Le développement des entreprises à l'international est un des axes de travail de CERALE depuis ses débuts. Plusieurs études ont été développées et publiées dans ce cadre, la plupart d'entre elles disponible sur le site web du Centre ([www.cerale.eu](http://www.cerale.eu)). Conduites au fil des ans, appuyées par ESCP Business School et ses partenaires académiques ou encore par des institutions et des agences impliquées dans la relation bi régionale, elles ont vu le jour dans le cadre d'une

---

<sup>1</sup> Le 28 avril 2020 la Colombie est devenue le 37ème Etat membre de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE).

démarche incrémentale et collaborative, jalonnée de rencontres académiques et professionnelles (séminaires, colloques) où les résultats ont été présentés et discutés. Elles ont donné lieu à différents livrables tels que des articles académiques et des rapports. Le tableau à la page 10 illustre la démarche dans son ensemble.

Les premières explorations remontent à 2005 lorsque, dans le cadre de l'Année du Brésil en France, un colloque fut organisé à ESCP Europe avec EBAPE-Fundação Getulio Vargas. Puis, en 2006-2007, suivit l'analyse des entreprises françaises en Argentine dans un contexte considéré alors « d'après crise ». À partir de 2010, les équipes bi régionales de CERALE se penchèrent sur l'internationalisation d'un segment particulier d'entreprises, les PME. Furent lancées alors les premières explorations sur les PME françaises opérant au Mexique dans la perspective de l'Année du Mexique en France, prévue en 2011 puis annulée.

Ensuite, la décision fut prise d'aborder le Brésil, premier marché d'Amérique latine, et d'étendre l'analyse aux PME du Sud de l'Europe (France, Espagne, Italie et Portugal) opérant dans ce pays. Une fois encore, l'approche terrain et la méthode qualitative furent privilégiées et deux cents entrepreneurs furent interviewés dans les quatre pays européens.

La recherche sur les PME à l'international a fait partie du partenariat stratégique établi entre l'Institut des Amériques<sup>2</sup> et la Fondation EU-LAC<sup>3</sup> et a bénéficié du soutien de ces deux institutions. C'est ainsi qu'il fut décidé, dans un deuxième temps, d'inverser le prisme géographique et d'aborder la question de l'internationalisation des PME latino-américaines et de leur développement en Europe. L'étude met en lumière les difficultés des PME latino-américaines à l'international et les défis à relever tout en découvrant de stimulantes réussites latino-américaines sur le marché européen.

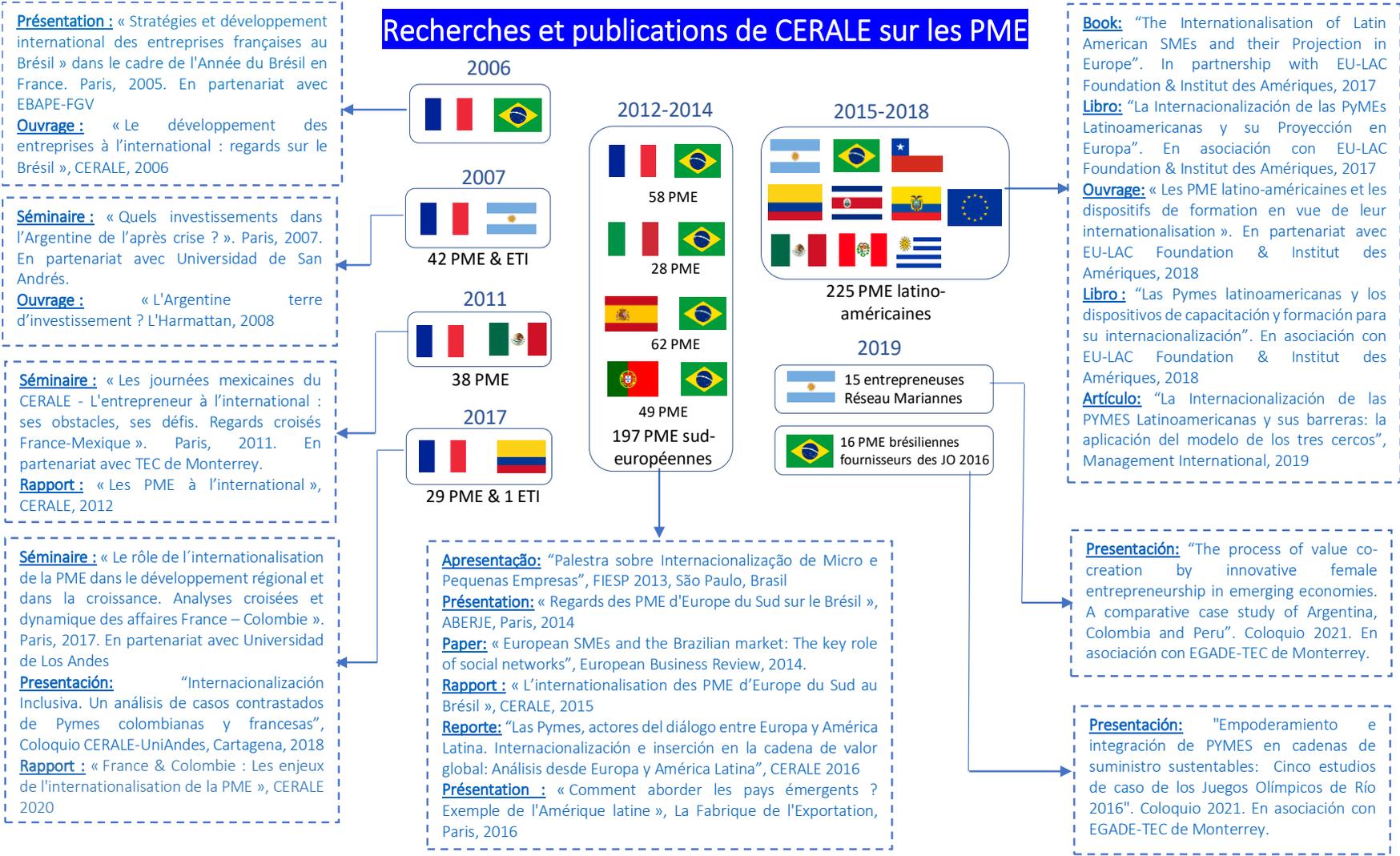
A la suite de cette analyse, la Fondation EU-LAC et l'Institut des Amériques confièrent à CERALE et à son réseau de partenaires la réalisation d'une deuxième étude portant sur *Les PME latino-américaines et les dispositifs de formation en vue de leur internationalisation*.

---

<sup>2</sup> <http://www.institutdesameriques.fr>

<sup>3</sup> <https://eulacfoundation.org>

## Recherches et publications de CERALE sur les PME



## 2. La Colombie dans la perspective de l'Amérique latine : vers un agenda de politiques qui améliorent le bien-être du pays

Sebastián Nieto-Parra, Chef de l'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE <sup>4</sup>

Nathalie Basto Aguirre, consultante de l'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE

René Orozco, économiste de l'Unité de l'Amérique latine et Caraïbes, Centre de développement de l'OCDE

### Remerciements

Cet article est basé sur diverses recherches et études menées par le Centre de Développement de l'OCDE sur l'Amérique latine et en particulier sur la Colombie. La principale source est le rapport annuel sur l'Amérique latine, *Perspectives économiques en Amérique latine* (LEO). Il s'appuie également sur la récente analyse du Centre de développement de l'OCDE concernant l'impact socio-économique de la crise Covid-19 sur l'Amérique latine et les Caraïbes et ses priorités en matière de politiques publiques, ainsi que sur la série de l'OCDE Better Policies Series et la série de *working papers* du Centre de développement de l'OCDE sur la Colombie et la région, qui couvrent de larges aspects, notamment l'analyse des priorités politiques pour le développement.

---

<sup>4</sup> Les opinions exprimées et les arguments utilisés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'OCDE, du Centre de développement de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

## La Colombie dans la perspective de l'Amérique latine : vers un agenda de politiques qui améliorent le bien-être du pays

### Résumé

La Colombie fait face à la crise de Covid-19 avec divers défis structurels. Pour les résoudre, elle doit promouvoir, dans sa phase de redressement, une croissance plus durable et inclusive, qui lui permette de consolider sa classe moyenne et de surmonter les "nouveaux" pièges du développement. À cette fin, le présent document souligne la nécessité d'établir des priorités en matière de politique publique ; exercice qui appelle une vision intégrale du développement. Plusieurs éléments doivent être pris en compte, notamment la consolidation de l'État de droit et d'institutions plus crédibles et effectives, la qualité et l'équité de l'éducation, l'amélioration de la politique fiscale et son rôle dans la réduction des inégalités, et le développement de marchés financiers durables et inclusifs.

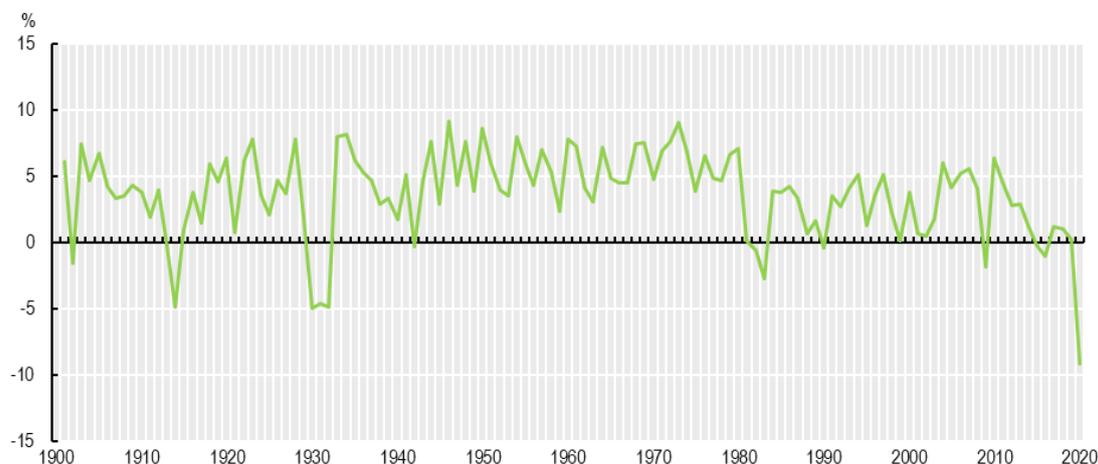
**Mots-clés :** Pièges de développement, inclusion sociale, politiques publiques

Après avoir réalisé des améliorations sociales et économiques au cours des dernières décennies, la Colombie est confrontée à une crise socio-économique sans précédent en raison du virus Covid-19. Pour se remettre de cette crise, elle devra continuer à mettre en œuvre une série de réformes structurelles afin de parvenir à un développement durable et inclusif et à un plus grand bien-être pour tous les Colombiens. Ces dernières années, la Colombie a connu une croissance économique stable et une réduction considérable de la pauvreté. Toutefois, elle est également confrontée à des défis structurels importants liés à une productivité insuffisante, à une importante classe moyenne vulnérable qui risque de tomber dans la pauvreté en raison de la crise de Covid-19 et à des niveaux d'inégalité élevés. Lorsque l'objectif est d'éradiquer la pauvreté, d'offrir des opportunités à une classe moyenne croissante et de consolider les progrès vers une paix durable, il est essentiel de s'engager dans un modèle de développement qui permette la création d'emplois formels et conduise les diverses régions à des gains de productivité et à des opportunités majeures. Mais le chemin n'est pas facile et nécessite l'identification, l'adoption et la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires à cette fin. En particulier, des institutions plus crédibles et effectives, une meilleure qualité de l'éducation et de l'insertion des jeunes sur le marché du travail, un système fiscal plus efficace et plus performant, ainsi que le développement durable et inclusif des marchés financiers, éléments tous qui apparaissent comme des outils clés pour le développement du pays.

## 2.1 Une situation socio-économique sans précédent face à la crise de Covid-19

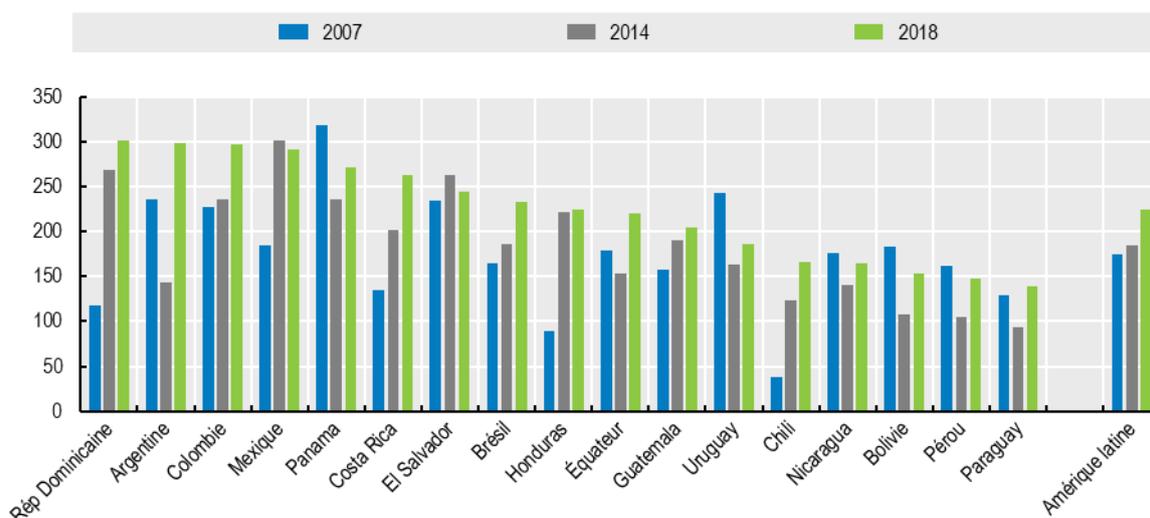
La Colombie est entrée dans la crise de Covid-19 avec des résultats économiques stables et plus dynamiques que la moyenne latino-américaine. La croissance du PIB de la Colombie pour la période 2008-19 a été en moyenne de 3,5 % par an, ce qui est supérieur à la moyenne de l'Amérique latine (2,0 % par an pour la même période). En outre, alors que depuis 2014, la croissance économique en Amérique latine est inférieure à la moyenne des pays de l'OCDE et qu'en 2016, la région était en récession, dans le cas de la Colombie, la croissance du PIB est restée positive et supérieure à la moyenne de l'OCDE entre 2014 et 2016, étant inférieure en 2017, mais avec une reprise à partir de 2018 (OCDE et al, 2019).

Au-delà de l'effet direct de Covid-19 sur la santé des citoyens, l'impact socio-économique de la pandémie pour la Colombie, comme pour plusieurs pays d'Amérique latine a poussé la croissance du PIB à des niveaux historiquement bas (graphique 1) et se manifeste par différents canaux (OCDE et al., 2020a). Premièrement, les mesures de confinement adoptées. Les ménages réduisent fortement leur consommation de la plupart des produits et services pendant l'enfermement. Deuxièmement, les mesures d'endiguement, les restrictions au passage des frontières touchent des secteurs clés tels que le tourisme et les voyages internationaux. Cela aura un impact particulier sur la Colombie car le tourisme est un secteur en plein essor suite au processus de paix. D'autres secteurs tels que le commerce de détail, le commerce de gros et les industries manufacturières seront également gravement touchés. Troisièmement, le ralentissement mondial et la perturbation des chaînes de valeur mondiales et régionales entraîneront une forte baisse des exportations. Quatrièmement, l'effondrement des prix du pétrole affecte les comptes fiscaux et extérieurs de plusieurs pays d'Amérique du Sud, dont la Colombie, ainsi que le Mexique et Trinidad et Tobago. Enfin, la volatilité financière, la dégradation des conditions financières et les importantes sorties de capitaux ont entraîné une forte dépréciation des taux de change et une réduction des actifs financiers sur les marchés des dettes et des actions (OCDE, 2020).

**Graphique 1. Croissance annuelle historique du PIB en en Amérique latine (%)**

Sources : OCDE et al. (2020a), *Perspectives économiques de l'Amérique latine 2020*, <https://doi.org/10.1787/e6e864fb-en>

La politique budgétaire joue un rôle clé dans l'atténuation des conséquences économiques et sociales négatives de la pandémie, et restera essentielle pour la reprise ultérieure. La capacité à répondre à la pandémie par une politique budgétaire dépend de la situation budgétaire initiale et de l'accès aux marchés internationaux. Avant la crise de Covid-19, la marge de manœuvre budgétaire était limitée, comme pour la plupart des pays de la région. Le niveau d'endettement augmente depuis 2014 dans presque tous les pays. Les ratios dette publique/impôts ont augmenté dans la plupart des pays, les laissant dans une position pour faire face à la crise Covid-19 plus faible qu'en 2007, avant la crise financière de 2008 (graphique 2).

**Graphique 2 : Ratio dette publique / recettes fiscales dans les pays d'Amérique latine (%)**

Note : Le chiffre comprend la moyenne simple des pays.

Source : OCDE (2020), COVID-19 in Latin America and the Caribbean: Regional socio-economic implications and policy priorities, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129\\_129904-k3xp17fqbl&title=COVID-19-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129_129904-k3xp17fqbl&title=COVID-19-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities)

## 2.2 Des politiques publiques pour surmonter les nouveaux pièges du développement

En réponse à la crise Covid-19, la Colombie doit entrer dans une phase de développement qui permette une reprise durable et inclusive. Pour une plus grande convergence du revenu par habitant par rapport aux pays de l'OCDE, accompagnée d'une convergence des différents indicateurs du bien-être des citoyens, il est nécessaire de générer une plus grande productivité du travail en lançant des activités économiques à plus forte valeur ajoutée, ainsi que de consolider la classe moyenne, de renforcer les institutions et de créer des emplois formels et de qualité.

Les pays d'Amérique latine sont confrontés à de nouveaux pièges de développement qui font obstacle à une croissance durable et inclusive. La crise du Covid-19 a mis en exergue l'importance de les résoudre.

Aborder ces défis de développement à partir d'une compréhension du développement en transition (OCDE et al, 2019) nécessite une vision multidimensionnelle du développement qui aille au-delà de la croissance économique. Parmi les facteurs associés aux retards de développement des pays d'Amérique latine figurent les faibles niveaux de productivité, la vulnérabilité persistante d'une grande partie de la population qui n'a guère accès aux services publics, le faible niveau de satisfaction des citoyens à l'égard des institutions et la pression existante sur les ressources naturelles. Ainsi, l'OCDE et ses collaborateurs (2019) soulignent l'existence de quatre pièges de développement: le piège de la productivité, le piège de la vulnérabilité sociale, le piège institutionnel et le piège environnemental. Les pièges interagissent et se nourrissent les uns des autres limitant la capacité de développement des pays, de sorte que les politiques publiques doivent tenir compte, au sein de chaque économie, des facteurs structurels qui favorisent l'émergence et la persistance des pièges. La Colombie ne fait pas exception et, comme le reste des pays de la région, afin d'avancer vers un meilleur développement des politiques doivent être mises en œuvre pour sortir des pièges mentionnés ci-dessus.

## 2.3 Vers une croissance plus durable et plus inclusive

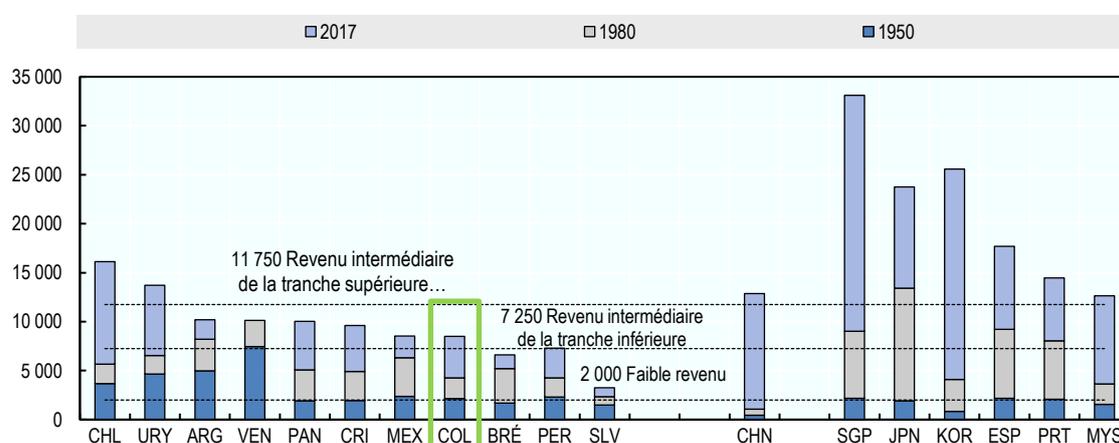
Tout d'abord, en termes de PIB par habitant, la Colombie est restée dans la tranche des revenus moyens pendant plus de soixante ans, avec une convergence limitée avec les pays à revenu élevé, comme de nombreux autres pays de la région (graphique 3). Lorsque les économies atteignent des niveaux de revenus moyens, la croissance souffre généralement d'un ralentissement durable (Felipe, Kumar et Galope, 2017). Après une croissance rapide dans les

---

premiers stades de développement, la croissance stagne lorsque les pays atteignent des niveaux de revenus moyens (Eichengreen, Park et Shin, 2011 ; Felipe, Abdon et Kumar, 2012 ; Zhuang, Vandenberg et Huang, 2012 ; Aiyar et al., 2013 ; OCDE, 2013b). Dans les pays à faible revenu, la croissance augmente principalement par la réaffectation de la main-d'œuvre des activités et entreprises à faible productivité vers les activités et entreprises à forte productivité. Toutefois, pour atteindre les niveaux de revenus moyens, il faut généralement de nouveaux moteurs de croissance économique, basés sur des industries manufacturières et de services à forte intensité en capital et en main d'œuvre qualifiée. (Kharas et Kohli, 2011) (OCDE/FAO/CELAC, 2018). En outre, il est important que les pays se concentrent non seulement sur la croissance du revenu par habitant, mais aussi qu'ils donnent la priorité à des niveaux plus élevés de développement durable et inclusif.

À ce jour, le Chili, Trinidad et Tobago et l'Uruguay sont les seuls pays d'Amérique latine à avoir échappé au piège des revenus moyens, comme le montrent les études OCDE/CAF/CELAC (2016) et OCDE et al. (2019), en suivant la méthodologie de Felipe, Abdon et Kumar (2012) (Graphique 3). Ce phénomène a touché les autres économies de la région, dont la Colombie, dont beaucoup ont connu des épisodes récurrents de stagnation du revenu par habitant, surtout après les années 1980 (OCDE/CAF/CELAC, 2018).

**Graphique 3 : Amérique latine et pays sélectionnés qui ont dépassé la fourchette des revenus moyens à élevés (PIB par habitant, PPA USD 1990)**

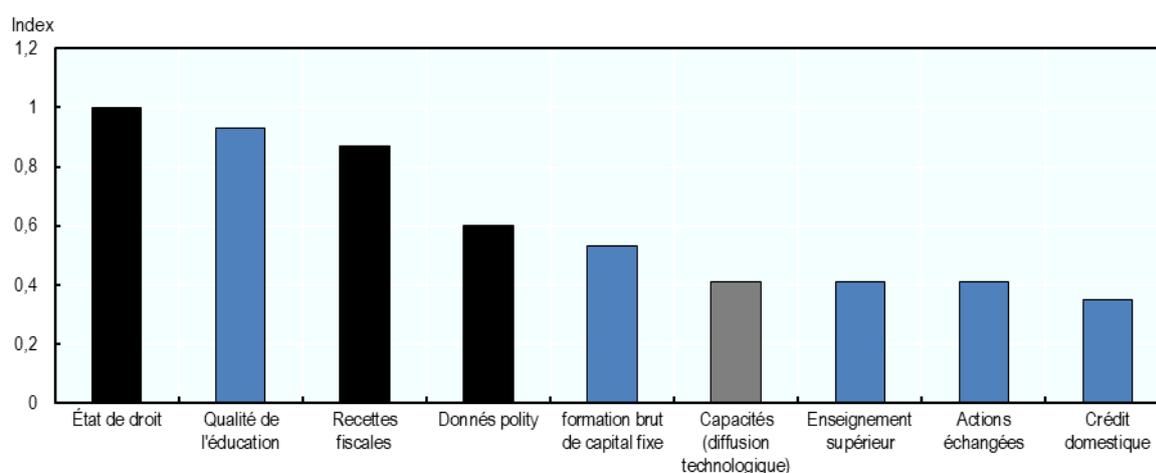


Source : OCDE/CAF/CELAC (2018), Perspectives économiques en Amérique latine 2018, à partir de Felipe, Abdon et Kumar (2012) et Felipe, Kumar et Galope (2017). Données du Fonds monétaire international, base de données des Perspectives de l'économie mondiale (avril 2017) [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx) et base de données Madison (2010) [www.ggd.net/maddison/](http://www.ggd.net/maddison/).

Afin de déterminer les principales priorités en matière de politique publique conduisant à une croissance durable et inclusive, Melguizo, Nieto-Parra, Perea et Perez (2017) ont réalisé une analyse discriminante linéaire contrastant les expériences de 76 économies émergentes et de pays membres de l'OCDE (dont 14 économies d'Amérique latine). Les auteurs comparent les pays qui ont réussi à passer d'un niveau de revenu moyen à élevé à ceux qui ont stagné depuis

les années 1950. Sur la base de plus de 1200 estimations, leurs recherches identifient les domaines de politique publique qui différencient le mieux les pays à revenu intermédiaire supérieur des pays à revenu élevé, et qui ont permis à ces derniers d'atteindre des niveaux durables de développement. Ces variables sont : État de droit, qualité de l'éducation, recettes fiscales, taux de dépendance des personnes âgées, degré de démocratie, totalité des investissements, capacités (indice de complexité et de sophistication économique), liquidité du marché boursier, crédit intérieur fourni par le secteur financier et pourcentage d'étudiants ayant terminé leurs études supérieures (Graphique 4) (Melguizo, Nieto-Parra, Perea et Perez, 2017 ; OCDE/FAO/CELAC, 2018).

**Graphique 4 : Priorités des politiques publiques pour une croissance durable et inclusive**



*Note* : Moyenne du coefficient de chaque variable, dérivée de l'analyse discriminante linéaire, normalisée. Les résultats sont le résultat de 1 295 estimations.

*Source*: Melguizo, A., S. Nieto-Parra, J. Perea y J. Pérez (2017), "No sympathy for the devil! Policy priorities to overcome the middle-income trap in Latin America", OECD Development Centre Working Paper, No. 340 du Centre de développement de l'OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/26b78724-en>.

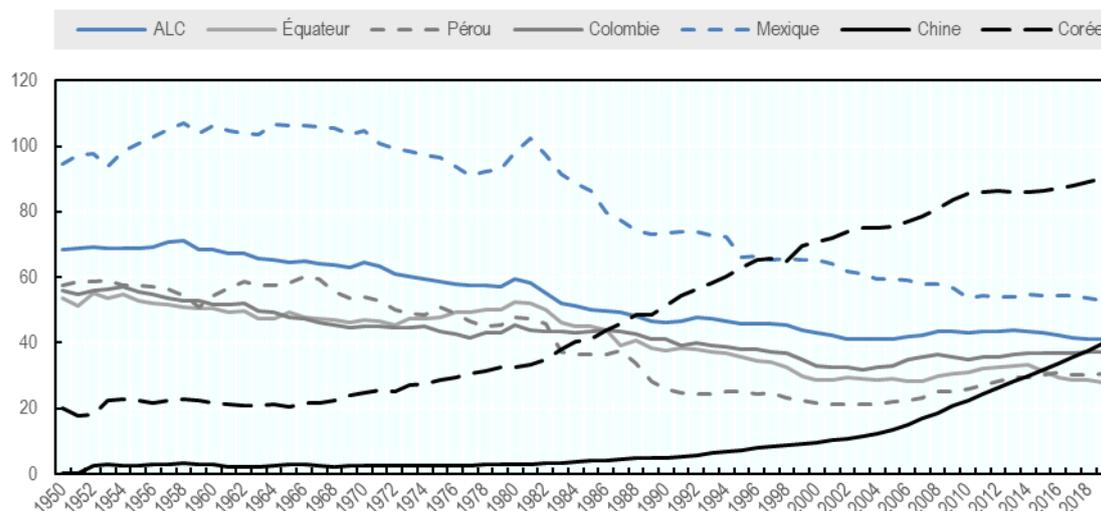
Des institutions solides, une éducation de qualité, des marchés financiers développés et des recettes fiscales suffisantes, entre autres politiques publiques, sont les éléments clés pour que la Colombie puisse passer efficacement d'un niveau de revenus moyen à élevé pour ses citoyens. L'étude Melguizo, Nieto-Parra, Perea et Perez (2017) souligne que les caractéristiques socio-économiques et institutionnelles actuelles de chaque pays et les caractéristiques passées de certains pays sont plus utiles et pertinentes que d'autres pour générer une croissance durable et inclusive. Les priorités politiques diffèrent donc d'une économie à l'autre et il n'existe pas une voie de développement unique. Renforçant leur argument selon lequel il n'existe pas d'approche universelle, les auteurs incluent une méthode de contrôle synthétique pour une sélection de pays d'Amérique latine. Ainsi, les principales lacunes de la politique sont identifiées pour la Colombie en fonction de ses caractéristiques : institutions solides, éducation de qualité, marchés financiers et recettes fiscales. Ceci est particulièrement pertinent dans un contexte où les

restrictions budgétaires obligent à se concentrer sur une sélection de politiques qui contribuent à surmonter les pièges pour un développement durable et inclusif.

#### **2.4 Renforcer la classe moyenne et stimuler la productivité : objectifs clés pour parvenir à une économie à haut revenu inclusive et durable**

S'attaquer au piège de la productivité est fondamental pour faire le saut vers le développement durable de l'économie colombienne et ainsi sortir en bonne position de la crise de Covid-19. Le PIB par habitant peut être décomposé par l'utilisation de la main d'œuvre et la productivité du travail. Une grande partie de l'écart du PIB par habitant avec les pays de l'OCDE s'explique principalement par la faiblesse des gains de productivité du travail plutôt que par l'utilisation de la main-d'œuvre (OCDE, 2013a ; OCDE, 2017). En particulier, la productivité du travail en Colombie représente moins des deux cinquièmes de la productivité totale du travail dans les économies de l'OCDE. Plus inquiétant encore, cette proportion a diminué au cours des dernières décennies. Alors qu'en 1980, elle atteignait environ 43% de la productivité des économies de l'OCDE, ces dernières années elle n'en représente plus que 37% (Graphique 5). Afin de stimuler la productivité, il est essentiel de générer une plus grande valeur ajoutée à partir des secteurs créateurs d'emplois, en découplant la forte dépendance de l'économie vis-à-vis du secteur primaire et en encourageant la diversification économique, notamment dans le domaine des exportations, étant donné qu'en 2017, la production de biens primaires et miniers représentait 80 % des exportations (OCDE/ONU/ONUDI, 2019). Encourager la modernisation - la mise à niveau - de la production des secteurs existants, ainsi que la promotion d'une augmentation soutenue de la couverture et de la qualité de l'enseignement et de l'accumulation de capital humain, sont des priorités quand il s'agit de formuler des politiques efficaces qui permettent une transformation économique durable et inclusive. À cette fin, une série de politiques horizontales (développées ci-dessous) ainsi que le développement territorial sont des piliers fondamentaux.

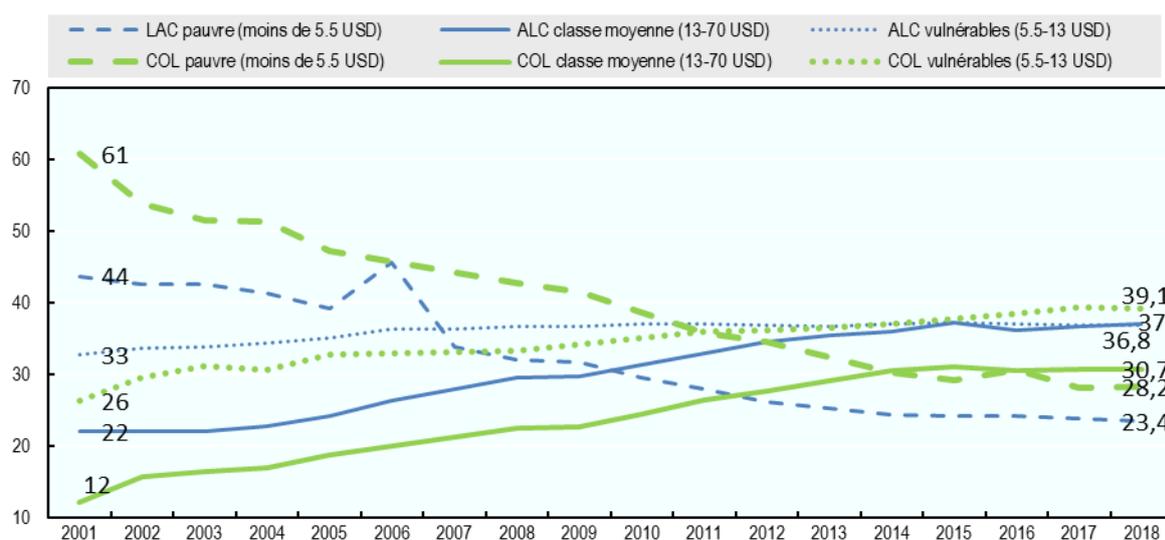
**Graphique 5 : Productivité du travail en Colombie, en Amérique latine et dans certaines économies**



Source: Les auteurs basé sur "The Conference Board Total Economy Database™".

D'autre part, malgré de récentes améliorations, l'inégalité des revenus reste l'une des plus élevées au monde, ce qui affecte directement le piège de la vulnérabilité sociale. En 2016, le rapport entre les 10 % des revenus moyens de la population les plus élevés et les 10 % les plus faibles était de 30:1, contre 17:1 et 21:1 au Chili et au Mexique, respectivement (CEDLAS et Banque mondiale, 2019). En outre, l'inégalité des revenus, telle que mesurée par l'indice de Gini en 2016, reste supérieure à 50, l'un des plus élevés de la région. Par conséquent, la réalisation d'une croissance durable et inclusive reste l'un des défis du pays, et il est important de garantir l'égalité des chances à cette fin.

**Graphique 6 : Population de la Colombie, Amérique latine par groupe socio-économique (%)**

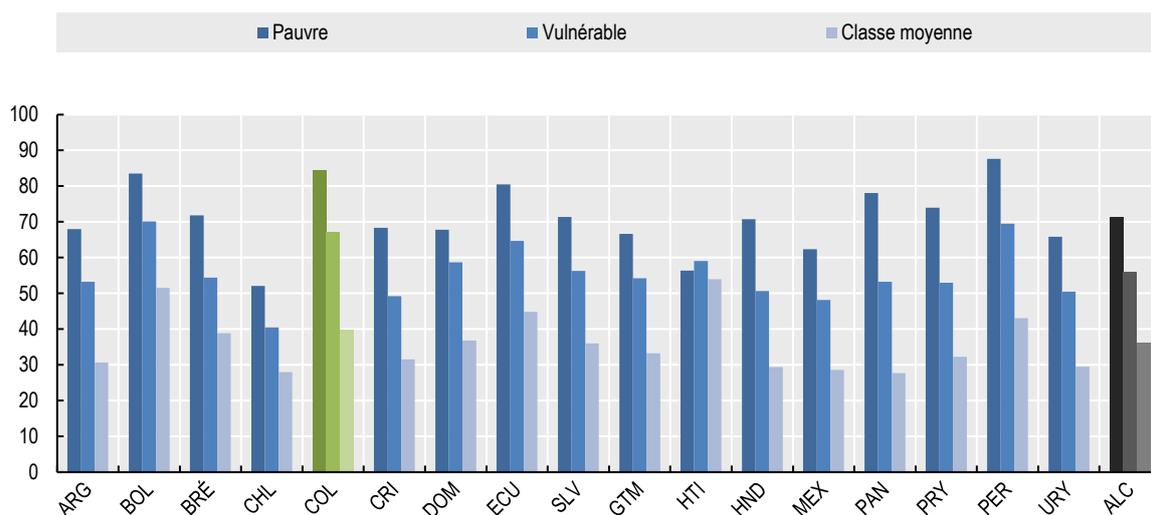


Note: Aucune donnée disponible pour la Colombie pour 2000, 2006 et 2007

Source: OCDE, Centre de développement, sur la base des tabulations de la Banque mondiale (2019), SEDLAC LAC Equity Lab (CEDLAS et Banque mondiale).

Si la réduction de la pauvreté a été considérable, la consolidation de la classe moyenne est essentielle pour surmonter le piège de la vulnérabilité sociale. Les bénéficiaires de la réduction de la pauvreté ont permis une augmentation de la classe moyenne. Cependant, près de 40 % de la population appartient à une classe moyenne vulnérable (contre 27 % de la population en 2001) qui peut tomber dans la pauvreté à tout moment (graphique 6). Une grande partie des travailleurs qui appartiennent à cette classe moyenne vulnérable ont la caractéristique d'occuper des emplois informels (graphique 7). Bien que les réformes dans le domaine du travail aient permis une réduction significative de l'informalité ces dernières années, celle-ci reste supérieure à 50% des travailleurs. La prédominance des emplois informels de faible qualité est liée à des situations d'emploi précaires et laisse une grande partie de la population dans une position vulnérable, confrontée à des flux de revenus instables et à un accès réduit à la sécurité sociale, ce qui peut diminuer la capacité des individus à investir dans l'éducation et l'accumulation de capital humain (OCDE et al., 2019).

**Graphique 7 : Informalité du travail en Colombie et en Amérique latine par groupe socio-économique**

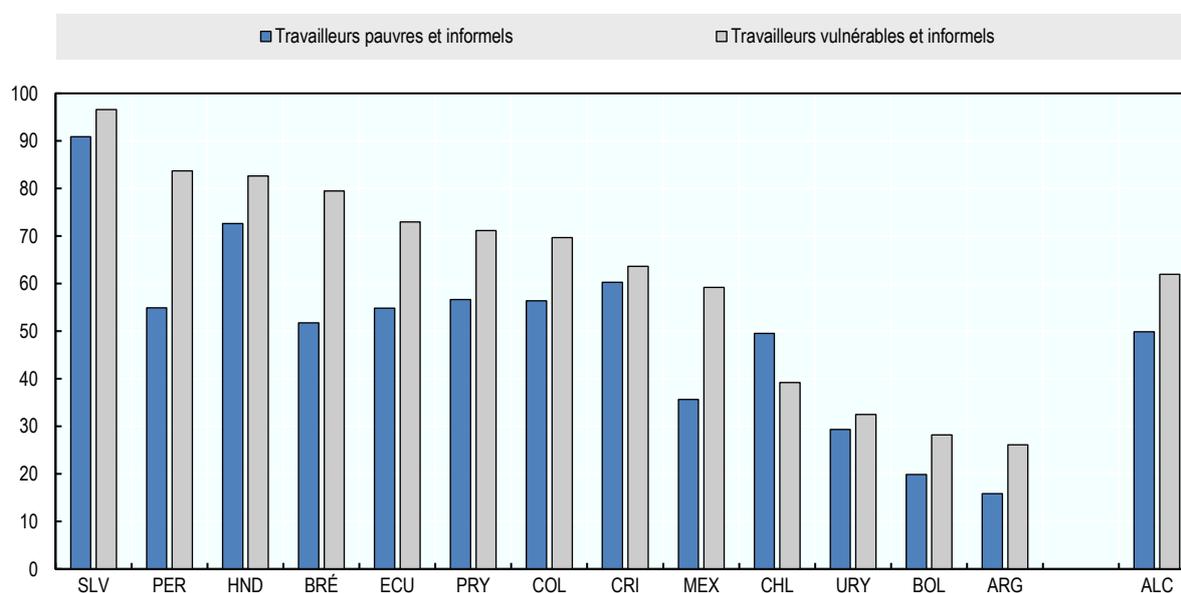


Source: OCDE et al. (2019) - Calculs basés sur les tabulations de l'OCDE et de la Banque mondiale à partir de la base de données SEDLAC (CEDLAS et Banque mondiale, 2018).

Pour relever les défis mentionnés ci-dessus, la Colombie doit s'efforcer de combler son déficit de dépenses. Les dépenses d'infrastructure, de recherche et développement et les dépenses sociales sont à la traîne par rapport aux économies de l'OCDE. Les deux premiers points sont fortement liés à la nécessité de stimuler les gains de productivité et le troisième à la nécessité urgente d'apporter des solutions aux besoins croissants de la classe moyenne vulnérable, principalement les personnes occupant des emplois informels qui ont un accès limité à la sécurité sociale.

L'un des défis que doit relever la Colombie, comme plusieurs pays de la région, est précisément d'assurer un système de protection sociale ou d'assistance sociale aux travailleurs qui ne sont couverts par aucun de ces régimes. Dans l'ensemble de l'Amérique latine, près de 40% des travailleurs ne bénéficient d'aucun type de protection/assistance sociale, et dans le cas de la Colombie, ce chiffre est plus élevé et atteint plus de 45% des travailleurs (graphique 8). Dans le cas des travailleurs vulnérables et informels, il est encore plus élevé. L'absence de couverture sociale appropriée et le risque de tomber dans la pauvreté en raison de l'existence d'emplois vulnérables sont particulièrement importants dans le contexte de la crise de Covid-19 et soulignent la nécessité de repenser les mécanismes de protection sociale et de promotion de l'emploi formel.

**Graphique 8: Les travailleurs non couverts par les grands programmes de protection sociale (ne faisant pas partie de l'emploi formel) et non couverts par les grands programmes d'assistance sociale**  
Pays d'Amérique latine sélectionnés (%)



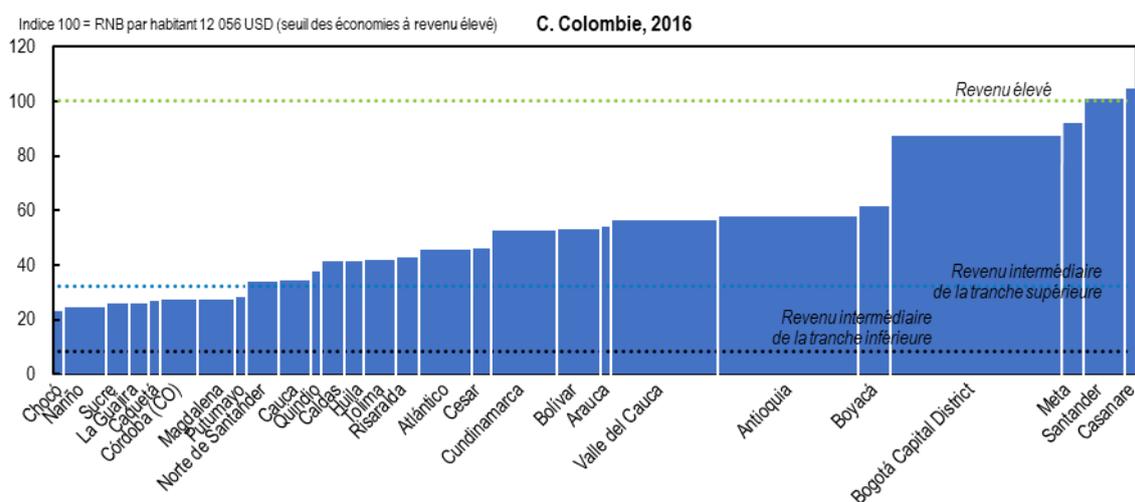
Source: OCDE (2020), COVID-19 in Latin America and the Caribbean: Regional socio-economic implications and policy priorities, OECD, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129\\_129904-k3xp17fqbl&title=COVID-19-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129_129904-k3xp17fqbl&title=COVID-19-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities)

En outre, la Colombie continue d'investir très peu dans l'innovation. Les dépenses de recherche et développement en pourcentage du PIB sont restées stables autour de 0,25 %, bien en dessous de la moyenne de l'OCDE (2,35 %) et en dessous des pays d'Amérique latine comme le Chili (0,39 %) (OCDE, 2019), ce qui limite la sophistication de son appareil productif et la génération de valeur ajoutée basée sur la connaissance. Pour surmonter le piège de la productivité, la Colombie doit mettre davantage l'accent sur l'adoption de nouvelles technologies et assurer une meilleure coordination des politiques de transformation de la production avec la science, la technologie et l'innovation (OCDE/ONU/ONUDI, 2019).

La Colombie doit également s'attaquer aux importantes inégalités spatiales afin de garantir une paix durable et l'intégration effective de ses richesses naturelles et humaines. Par rapport aux économies de l'OCDE, la Colombie présente l'un des niveaux d'inégalité régionale les plus élevés en termes de PIB par habitant, soit environ 30 % (OCDE, 2016a), où les économies régionales à haut revenu coexistent avec celles à faible et moyen revenu. L'héritage du conflit armé, le fossé entre les contextes urbains et ruraux et les limites de la capacité administrative au-delà de l'administration centrale ont conduit à une grande diversité et à une inégalité marquée entre les économies régionales.

Les inégalités régionales s'étendent à d'autres indicateurs du bien-être des citoyens, ce qui doit être pris en compte dans l'analyse des progrès des indicateurs de bien-être et dans la conception des politiques publiques. La Colombie et le Mexique présentent les plus grandes disparités régionales en termes de pauvreté. En Colombie, 12,4 % de la population de Bogota vit en dessous du seuil de pauvreté, tandis que le taux de pauvreté dans le Chocó est de 58,7 %. Les disparités en termes de mortalité infantile sont également importantes, le taux étant trois fois plus élevé à Vichada qu'à Antioquia, ainsi que dans le domaine de l'éducation, où l'écart régional pour le taux de couverture de l'enseignement secondaire atteint 50 points de pourcentage (2019) selon l'OCDE et autres (graphique 9). Étant donné que les facteurs locaux sont ceux qui ont le plus grand impact sur le bien-être de la population, les politiques publiques doivent répondre à ces inégalités interrégionales et être conçues avec une approche territoriale qui s'attaque spécifiquement à ces inégalités.

**Graphique 9 : RNB régional en Colombie**



Source: OCDE et al. (2019)

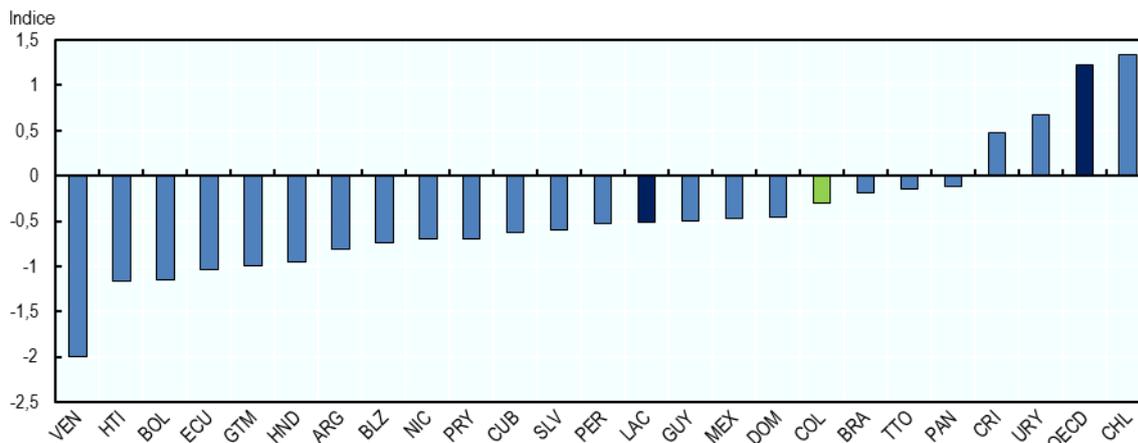
À cet égard, les politiques territoriales ont un rôle clé à jouer. Le pouvoir de distribution des revenus des redevances doit être maximisé en coordonnant correctement ces investissements régionaux avec les dépenses courantes (Système général d'actions). Un autre objectif

fondamental est de créer des mécanismes de formation et de coopération entre les entités nationales et infranationales par le biais d'initiatives telles que le Contrat de Plan. Les ressources régionales devraient également être investies dans des initiatives de croissance verte et l'abondance écologique de la Colombie devrait être exploitée de manière durable pour créer de nouvelles opportunités économiques au-delà des secteurs extractifs (OCDE, 2015).

## **2.5 Il est nécessaire de consolider l'État de droit et de renforcer les institutions**

L'État de droit doit être renforcé et la confiance des citoyens doit être rétablie afin de surmonter le piège institutionnel en Colombie. L'État de droit est la capacité de l'État à appliquer et à faire respecter des règles formelles (c'est-à-dire des lois), de manière impersonnelle et systématique, aux acteurs gouvernementaux comme aux citoyens (Banque mondiale, 2017a). Les règles formelles représentent une partie centrale du cadre institutionnel nécessaire pour promouvoir une croissance inclusive. Elles s'articulent principalement autour des Constitutions, qui sont les lois de plus haut rang garantissant le contrat entre l'État et les citoyens. En complément des Constitutions, un ensemble de lois fondamentales et auxiliaires détermine le cadre institutionnel. Ces lois régissent les interactions juridiques et économiques entre les individus, ainsi qu'entre ceux-ci et l'État (OCDE/FAO/CELAC, 2018). Les mises à jour et les amendements aux constitutions ont proliféré en Amérique latine après le retour de la région à la démocratie il y a une trentaine d'années (Brinks, 2008). Les États ont été réorganisés en respectant la séparation des pouvoirs politiques et territoriaux et l'établissement de mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs.

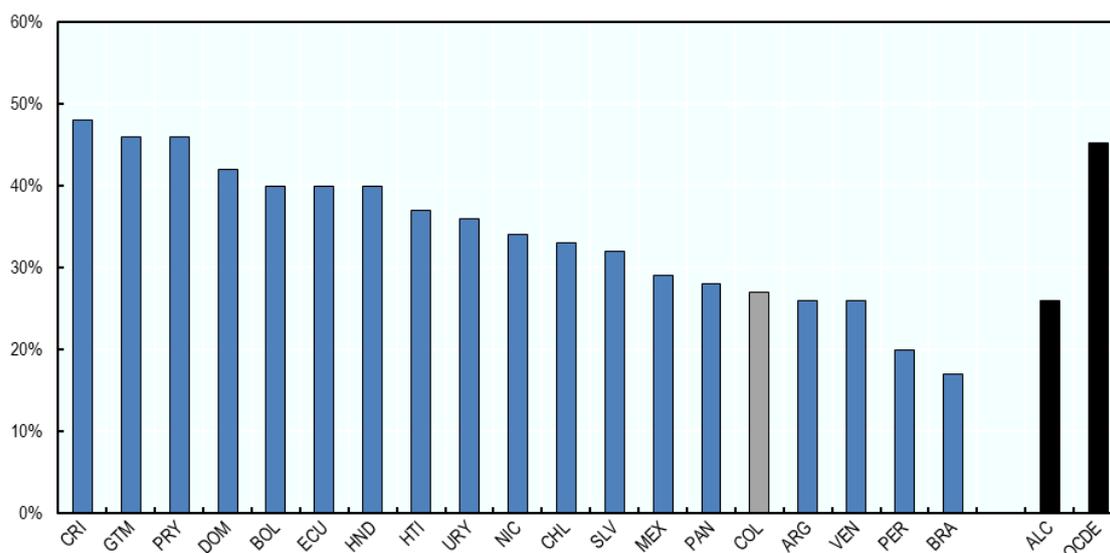
La Colombie, comme la plupart des pays de la région, ne respecte pas suffisamment l'État de droit. La plupart d'entre eux obtiennent un score inférieur à 0 dans la perception du respect de l'État de droit sur une échelle allant de -2,5 à 2,5 (graphique 10), où la Colombie obtient un score d'environ -0,36. Seuls le Chili, l'Uruguay, le Costa Rica et le Panama présentent des chiffres positifs dans cet indice, qui reflète la perception des citoyens quant à la qualité et à l'application des contrats, aux droits de propriété, à l'efficacité de la police et des tribunaux, et à la probabilité de crimes et de violence. La perception de ces questions est un indicateur de la crédibilité de l'État et montre à quel point la société est confiante dans la capacité des institutions à faire respecter la loi, ce qui détermine à son tour leur attitude à l'égard du respect de la loi (OCDE/FAO/CELAC, 2018).

**Graphique 10 : Indice de l'état de droit en Amérique latine et dans les Caraïbes et moyenne OCDE**

*Note:* Le calcul donne le score du pays sur l'indicateur global, en unités d'une distribution normale standard allant d'environ - 2,5 à 2,5.

*Source:* OCDE/CAF/CELAC (2018), "Perspectives économiques de l'Amérique latine 2018 : Repenser les institutions pour le développement", <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es> . Basé sur les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale.

Dans le même temps, les Colombiens sont de plus en plus mécontents de leurs institutions publiques, ce qui accentue l'importance de repenser les institutions et de s'orienter vers un nouveau lien entre l'État, les citoyens et le marché afin de mieux répondre aux besoins et aux demandes de la société. La confiance des citoyens dans le gouvernement a diminué depuis 2008. En 2018, 82 % des Colombiens ont déclaré que la corruption était répandue dans le pays. Cela représente une augmentation de 12 points de pourcentage par rapport à 2008, ce qui place la Colombie au-dessus de la moyenne régionale de 79 %. De même, la proportion de la population qui a exprimé sa confiance dans le gouvernement national est passée de 64 % à 27 % au cours de la même période (graphique 11). En outre, seuls 28 % des Colombiens ont exprimé leur confiance dans les tribunaux du pays en 2018.

**Graphique 11. Population exprimant sa confiance dans le gouvernement national 2018 (%)**

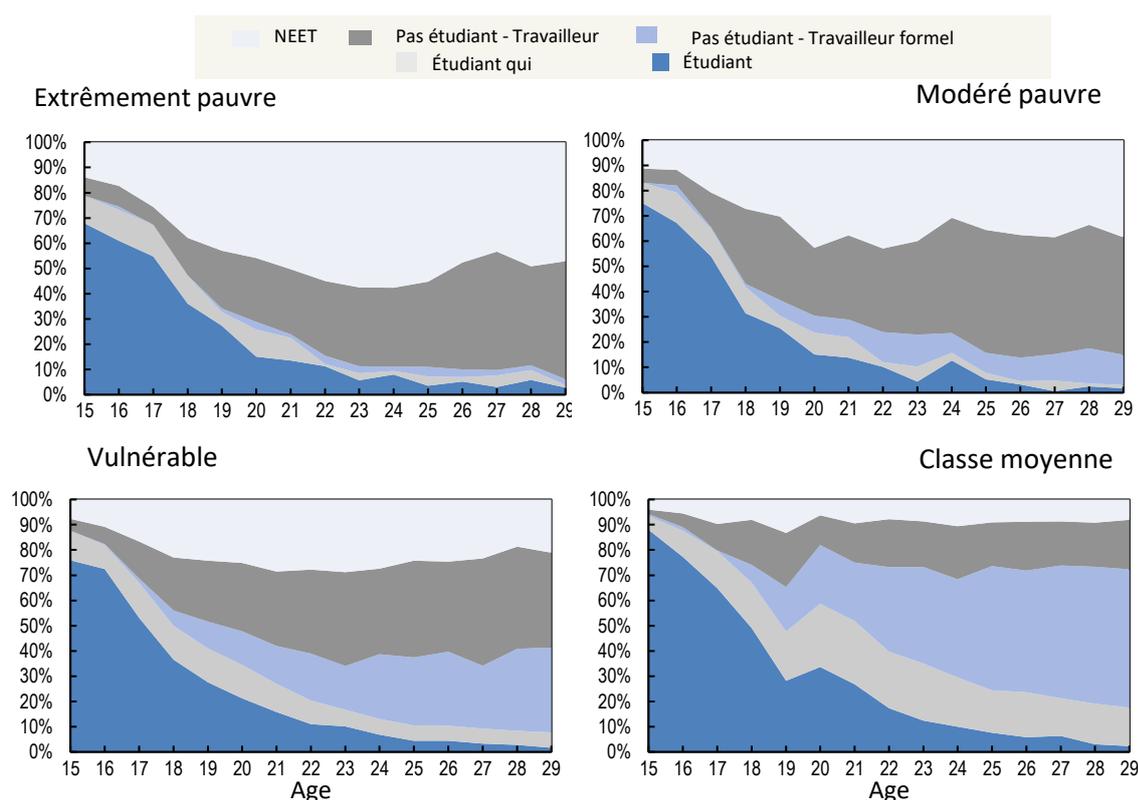
Source: Élaboration propre avec les données du Gallup World Monitor, 2019.

L'expansion de la classe moyenne génère, chez les citoyens, des attentes et des demandes plus importantes envers les institutions et les gouvernements. La méfiance et l'insatisfaction croissantes peuvent miner la cohésion sociale, ce qui affecte le développement de la société. Cela limite à son tour la volonté des citoyens de payer des impôts, ce qui affecte le recouvrement des impôts et donne au gouvernement moins de ressources pour fournir des biens et des services de meilleure qualité, ce qui crée un cercle vicieux. Cela met en lumière l'importance de renforcer la confiance et la légitimité budgétaire et de consolider l'État de droit.

## 2.6 Améliorer la qualité et l'équité de l'éducation pour tirer profit du bonus démographique

La Colombie est une économie jeune, qui a une occasion unique de profiter de son bonus démographique. Un Colombien sur quatre a entre 15 et 29 ans, ce qui représente environ 12 millions de personnes. Cette opportunité démographique ouvre une fenêtre unique pour continuer à stimuler une croissance inclusive dans la région, qui pourrait devenir une source interne de croissance et de développement pour l'avenir. Afin de tirer parti de ce potentiel, il est nécessaire d'offrir des opportunités aux jeunes, en favorisant une structure économique qui offre des emplois de qualité accompagnés des droits du travail afférents. Cela nécessite la promotion de politiques de développement productif qui conduisent à des structures économiques plus diversifiées, plus sophistiquées et plus intégrées, ainsi qu'à une éducation de qualité pour tous (OCDE/FAO/CELAC, 2016).

Graphique 12 : Activité des jeunes par année d'âge en Colombie, 2014



Source: OCDE/CAF/CELAC (2016), Perspectives économiques de l'Amérique latine 2017, Éditions de l'OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>

Environ un cinquième des jeunes Colombiens sont sans emploi, sans éducation et sans formation (graphique 12). Les jeunes qui sont au chômage, qui n'étudient pas ou qui ne reçoivent pas de formation risquent d'être définitivement marginalisés du marché du travail. Le risque est particulièrement élevé parmi la proportion relativement importante de personnes pauvres et vulnérables. En 2014, selon le SEDLAC, plus de 20 % des jeunes âgés de 15 à 29 ans étaient au chômage, sans instruction ou sans formation, un chiffre comparable à la moyenne de la région, mais supérieur à celui de l'OCDE, qui est de 15 %. Les pauvres et les personnes vulnérables représentent près de 90 % de ce groupe, et le problème est plus important chez les femmes. L'écart entre les hommes et les femmes qui étaient au chômage, n'ont pas étudié ou n'ont pas reçu de formation était d'environ 20 points de pourcentage en 2014 (OCDE/CAF/CELAC, 2016).

Pour accroître l'inclusion des jeunes, il est nécessaire d'offrir une éducation de qualité. L'éducation doit être considérée non seulement comme un moteur de croissance économique, mais aussi d'inclusion sociale et de réduction des inégalités. Comprendre l'éducation comme un vecteur de cohésion sociale et de croissance inclusive est essentiel pour la Colombie, étant donné que sa trajectoire de développement sera largement liée aux politiques dans ce domaine. En ce sens, un investissement plus important et de meilleure qualité dans l'éducation est une

priorité pour les pays de la région afin de continuer à promouvoir une plus grande couverture accompagnée d'une meilleure qualité (OCDE/CAF/CELAC, 2016) qui aidera le pays à surmonter les pièges de la vulnérabilité sociale et de la productivité dans son développement économique.

Des progrès importants ont été réalisés en termes d'investissement et de couverture dans l'éducation en Colombie, bien que des défis majeurs demeurent, notamment en matière de qualité et d'inclusion. La Colombie investit environ 4,5 % de son PIB dans l'éducation, une proportion inférieure à la moyenne de l'Amérique latine et de l'OCDE. Les dépenses privées représentent environ 40 % des dépenses totales, ce qui est deux fois plus que la moyenne de l'OCDE (16,1 % proviennent de sources privées). La Colombie a fait des progrès en matière de couverture, en particulier au niveau secondaire, passant de 64 % en 2005 à 79 % en 2017, ce qui correspond à la moyenne latino-américaine. Dans l'enseignement pré-primaire, la couverture est passée de 36% en 2000 à 59% en 2012, mais elle reste inférieure à la moyenne latino-américaine (66%) et à la moyenne de l'OCDE (83%). L'espérance de vie scolaire était de 14,6 ans en 2016 par rapport à la moyenne latino-américaine (14,6), mais elle est inférieure de plus de 2,5 ans à la moyenne de l'OCDE (17,1). Bien que des progrès importants aient été réalisés en termes d'investissement, il reste de grands défis à relever pour étendre la couverture de qualité à la plupart des niveaux d'éducation. Dans le cadre du rapport PISA 2018, la Colombie a enregistré un résultat de 391 points en mathématiques, se situant comme le pays OCDE avec la performance la moins élevée (98 points de moins que la moyenne de l'OCDE). (OCDE/CAF/CELAC, 2016; OCDE/CAF/CELAC, 2018; OCDE, 2019).

## **2.7 Il faut améliorer la structure des impôts et leur qualité pour financer les politiques nécessaires pour sortir des pièges du développement**

Le système fiscal en Colombie produit des niveaux de recouvrement insuffisants pour financer les objectifs de développement. Améliorer les niveaux de collecte par une imposition efficace et progressive est essentiel pour assurer un développement économique durable. Cela garantit un financement suffisant pour couvrir les fonctions de l'État et, plus important encore, permet de remplacer et de promouvoir la formation de capital dans les pays et d'améliorer l'égalité.

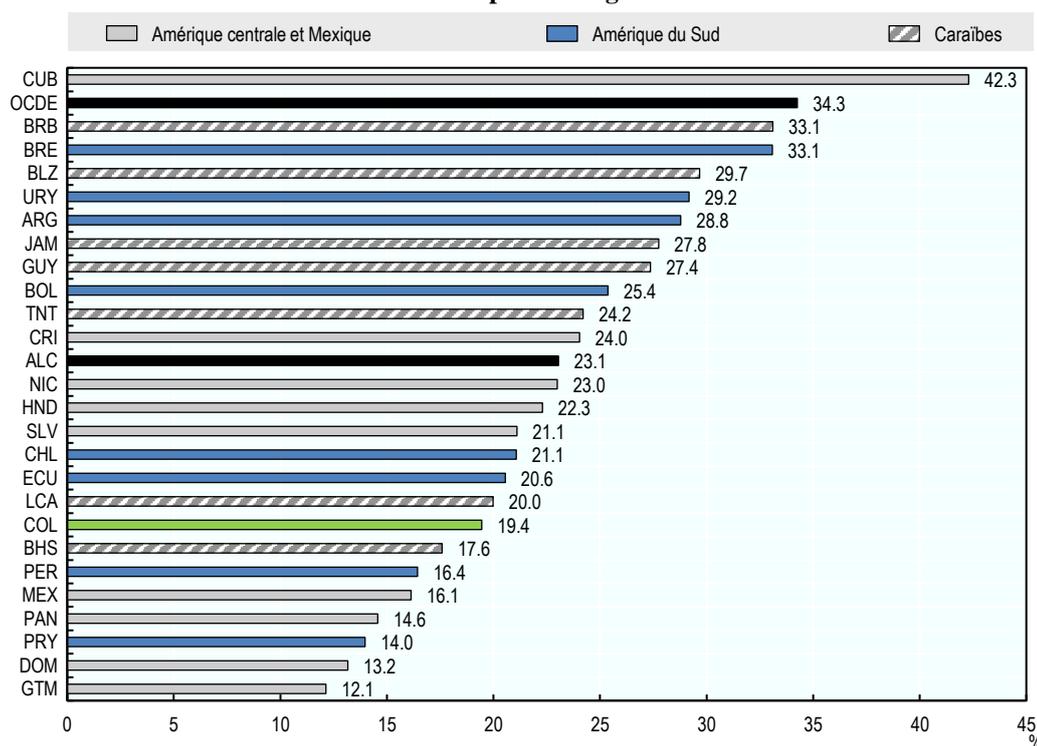
Bien que le niveau des impôts ait augmenté ces dernières années, le recouvrement des impôts en pourcentage du PIB en Colombie est faible par rapport à l'OCDE et même à l'Amérique latine et aux Caraïbes. En 2018, le recouvrement moyen des impôts par rapport au PIB pour la Colombie était de 19,4 % du PIB. Le pays recueille 3,7 points de pourcentage du PIB de moins que la région (23,1 % du PIB) et 14,8 points de pourcentage du PIB de moins que les pays de l'OCDE (34,2 % du PIB) (graphique 13). Cette réalité diminue la capacité de l'État à répondre

aux besoins socio-économiques, à accroître le bien-être de ses citoyens et à échapper au piège institutionnel (OCDE et al., 2019).

En outre, le recouvrement de l'impôt continue d'être fortement orienté vers les impôts indirects sur les biens et les services (41,1 % des recettes fiscales totales). La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est le pilier de la collecte en Colombie, comme dans la plupart des systèmes fiscaux des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, responsable de 29,1 % des taxes collectées (28 % dans la région). Les recettes fiscales directes restent faibles compte tenu de la faiblesse de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (6,3 % des recettes fiscales totales). L'impôt sur les sociétés (IRS) représente 25,5 % du total des recettes fiscales. Toutefois, l'IRS présente des problèmes en raison de la généralisation des dispositions spéciales et des traitements fiscaux différenciés pour les différents secteurs économiques, qui empêchent une répartition efficace des investissements. Par conséquent, la fiscalité directe dépend principalement des cotisations de sécurité sociale, qui sont normalement destinées à financer les prestations actuelles et futures d'une population vieillissante (OCDE et al., 2020b) (OCDE et al., 2019).

**Graphique 13 : Recettes fiscales (% du PIB), 2018**

**Recettes fiscales en pourcentage du PIB**



Source: OCDE et al. (2020b), Statistiques fiscales en Amérique latine et dans les Caraïbes 2020. <https://oe.cd/RevStatsLatam>

La manière dont on collecte est presque aussi importante que le montant collecté. Les systèmes fiscaux actuels dans la région, y compris en Colombie, ont une faible capacité de redistribution en raison de la part limitée des impôts directs. Dans les économies de l'OCDE, les impôts et

les transferts contribuent à la réduction du coefficient de Gini d'environ 16 points de pourcentage. Cependant, dans la plupart des économies latino-américaines, cette réduction est d'environ 2 points de pourcentage et dans le cas de la Colombie, elle est inférieure à 1 point de pourcentage, ce qui peut contribuer à une diminution de la volonté des citoyens de payer des impôts et à une augmentation du mécontentement à l'égard des institutions, ce qui renvoie au piège institutionnel. La capacité de l'État à assurer une redistribution raisonnable est essentielle pour renforcer le pacte fiscal et le contrat social entre les gouvernements et les citoyens. Les pays où les inégalités de revenus sont moindres ont une plus grande capacité à percevoir des impôts (Cárdenas et Tuzemen, 2010) (OCDE et al., 2019).

En Amérique latine, les nécessaires améliorations du système fiscal vont au-delà de l'augmentation des taux d'imposition. Il est essentiel de réduire les importantes déductions non progressives, d'élargir l'assiette fiscale et de s'attaquer à la faible volonté de payer des impôts. En Colombie en particulier, la capacité de collecte et de redistribution est affectée par un niveau élevé d'informalité du travail qui limite l'impact des modifications de l'impôt sur le revenu (OCDE/CIAT/BID, 2016). Par conséquent, promouvoir la formalisation et la création d'emplois formels est également une priorité politique (OCDE et al., 2020). En outre, la Colombie doit tirer parti des outils offerts par les nouvelles technologies pour réduire l'évasion et augmenter le recouvrement des impôts, comme un meilleur accès à l'information et des processus de paiement plus simples, et s'orienter vers l'adoption d'initiatives similaires aux processus de facturation électronique déjà utilisés dans le pays.

Cette situation, associée à la combinaison d'une fiscalité insuffisamment progressive et des dépenses inefficaces, diminue la capacité du système budgétaire à contribuer à la réduction des inégalités. Par conséquent, en plus des efforts pour améliorer le système fiscal, la Colombie doit continuer à améliorer le système des dépenses publiques tout en sauvegardant la solvabilité de l'État.

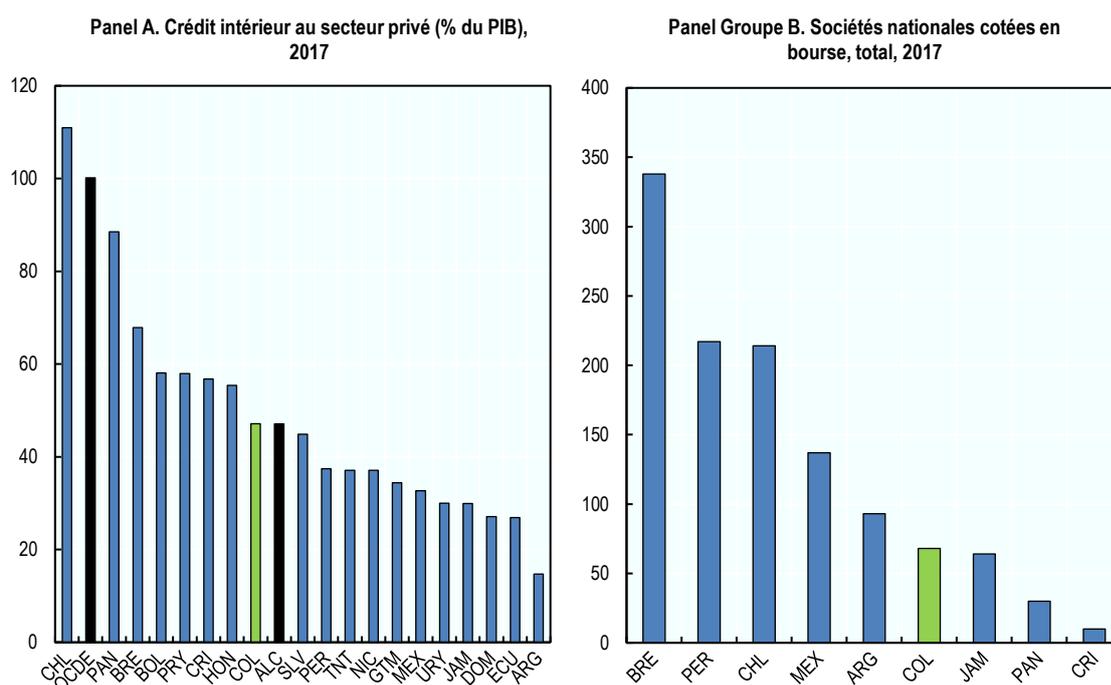
## **2.8 Le développement des marchés financiers peut constituer une source supplémentaire de ressources pour promouvoir un plus grand bien-être**

Les marchés financiers ont une influence déterminante sur le développement et la stabilité économique. Ils mobilisent les économies des individus pour allouer efficacement les ressources aux projets les plus performants ou aux entreprises les plus prometteuses et aident ainsi à sortir du piège de la productivité. Les marchés financiers permettent également de diversifier les risques et peuvent contribuer à assurer la stabilité économique et, par là même, un taux d'investissement plus élevé. Inversement, des systèmes financiers peu efficaces peuvent

avoir un impact négatif sur la croissance économique et même déstabiliser les économies (Cihak et al., 2012).

Dans le cas de la Colombie, l'analyse de Melguizo, Nieto-Parra, Perea et Pérez (2017) rappelle la nécessité de continuer à développer les marchés financiers par une plus grande profondeur du crédit au secteur privé et la promotion d'une plus grande liquidité sur les marchés des capitaux. De même, Arellano et al. (2018) ont identifié des priorités politiques en termes d'accès, de financement et d'efficacité pour développer le marché financier dans un groupe de pays d'ALC, dont la Colombie. Cette analyse montre que la Colombie a un niveau d'accès au système bancaire plus élevé (mesuré par la couverture traditionnelle des banques, la couverture des banques utilisant les nouvelles technologies et l'inclusion financière) que le Pérou, le Mexique et l'Argentine. Toutefois, il reste des défis à relever en termes de profondeur et d'efficacité, notamment en ce qui concerne l'approfondissement du crédit au secteur privé, l'accès aux marchés des capitaux et les questions d'efficacité telles que les écarts de taux d'intérêt.

**Graphique 14 : Crédit intérieur au secteur privé et nombre d'entreprises nationales répertoriées**



Source: Indicateurs de développement de la Banque mondiale (2019).

Il est possible en Colombie d'améliorer la profondeur et l'efficacité du système financier. Comme dans la plupart des économies d'Amérique latine, le ratio du crédit commercial par rapport au PIB est relativement faible par rapport aux économies de l'OCDE. Au total, le crédit au secteur privé représentait 47 % du PIB en 2017, ce qui est similaire à la moyenne de l'Amérique latine et des Caraïbes, mais considérablement inférieur à la moyenne de l'OCDE,

qui est de plus de 100 % du PIB (graphique 14, panel A). En outre, la Colombie dispose encore d'une marge de manœuvre en matière d'efficacité du système bancaire. Bien que cela puisse être dû en partie à un risque idiosyncratique, la marge d'intérêt nette de la Colombie en 2016 est d'environ 5,6 %, un meilleur résultat que la moyenne latino-américaine (6,5 %) et la moyenne de 7 % de l'Argentine, du Brésil, du Chili, du Mexique et du Pérou, mais il y a encore des progrès à faire par rapport aux économies de l'OCDE qui ont une marge d'intérêt nette moyenne d'environ 1,9 %.

Toutefois, il convient de mentionner que depuis 2000, le crédit au secteur privé en pourcentage du PIB a augmenté de plus de 28 points grâce à un système sain et à certaines mesures en faveur de l'inclusion bancaire. La solvabilité du système financier ainsi que la mise en œuvre de mesures préventives ont contribué à sa viabilité. De même, le développement des correspondants bancaires a favorisé l'inclusion financière au niveau spatial et au niveau des revenus.

En ce qui concerne le marché des capitaux, un approfondissement supplémentaire est nécessaire par l'augmentation de la liquidité et des émetteurs sur les marchés des titres à revenu fixe et des actions. La capitalisation boursière en pourcentage du PIB en Colombie, à 39 % en 2017, est similaire à celle des marchés d'Amérique latine, mais inférieure à la capitalisation moyenne des marchés de l'OCDE (126 % du PIB). Plus importante encore est la recherche d'un plus grand nombre d'émetteurs. Moins de 70 sociétés sont cotées en bourse, un nombre relativement faible même par rapport aux autres pays d'Amérique latine (au Chili ou au Pérou, on compte plus de 200 émetteurs), et la capitalisation boursière est concentrée dans les intermédiaires financiers ou les producteurs de matières premières (graphique 14, panel B). De même, la liquidité, mesurée par la valeur négociée sur ce marché, reste faible. Favoriser le développement de nouveaux acteurs et de manière durable est fondamental pour promouvoir la diversification économique et la mise à niveau des différents secteurs économiques déjà existants dans le pays.

## 2.9 Conclusions

Comme le reste de l'Amérique latine, la Colombie est confrontée à une crise sans précédent qui exige plus que jamais de repenser son modèle de développement. Générer un développement plus durable et plus inclusif et faire le saut vers des niveaux de bien-être plus élevés pour ses citoyens est un objectif ambitieux qui nécessite un effort intégral en matière de politiques. À cette fin, impulser la productivité, le renforcement de la confiance dans les institutions, l'utilisation durable des ressources naturelles et la consolidation de la classe moyenne sont fondamentaux. Cet article présente une série de priorités de politique publique qui devraient conduire à des institutions plus crédibles et effectives, une éducation de qualité et une plus grande productivité, des marchés financiers plus développés et des recettes fiscales plus

---

importantes. Se concentrer sur les priorités en matière de politiques publiques apparaît essentiel dans un contexte où les contraintes budgétaires obligent à se focaliser sur les choix politiques qui aident à surmonter les pièges et permettent d'atteindre un développement durable et inclusif. Afin de progresser dans l'adoption et la mise en œuvre effective de ces politiques, un consensus et une unité nationale autour de cet objectif à moyen et long terme sont nécessaires dans le cadre d'un scénario post-Covid-19.

## Références

Aiyar, S., D. Puy, L. Zhang, Y. Wu y R. Duval (2013), "Growth slowdowns and the middle-income trap", IMF Working Paper, No. 13/71, Fondo Monetario Internacional, Washington, D.C., [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1371.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1371.pdf).

Arellano, A., O. Gouveia, S. Nieto-Parra, J. R. Orozco, R. Peers (2018), "Policy priorities to promote financial development in the context of the middle-income trap: The cases of Argentina, Colombia, Mexico and Peru", BBVA Research Working Papers, No. 18/15, BBVA Research, Madrid, [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/12/Financial\\_development\\_BBVA\\_OECD.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/12/Financial_development_BBVA_OECD.pdf)

Banco Mundial (2016), LAC Equity Lab, Tabulations of SEDLAC (CEDLAS y el Banco Mundial) y World Development Indicators (base de données), [www.worldbank.org/en/topic/poverty/lac-equitylab1/overview](http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/lac-equitylab1/overview) (accès 15.V.2016).

Banco Mundial (2017a), World Development Report 2017: Governance and the Law, Banco Mundial, Washington, D.C., <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7>.

Brinks, D. (2008), "Inequality, institutions, and the rule of law: The social and institutional bases of rights", Working Paper, The Helen Kellogg Institute for International Studies, núm. 351, <https://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/351.pdf>.

Cárdenas, M. y D. Tuzemen (2010), Under-Investment in State Capacity: The Role of Inequality and Political Instability, Global Economy and Development at Brookings, Brookings Institution, Washington, D.C., [www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/09\\_underinvestment\\_cardenas.pdf](http://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/09_underinvestment_cardenas.pdf).

CEDLAS and The World Bank. (2019), SEDLAC - Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean. Tomado de: <http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/en/estadisticas/sedlac/estadisticas/#1496165297107-cedda6d3-6c7d>

Cihák, M. Demirgüç-Kunt, A. Feyen, R. (2012), Levine Benchmarking financial systems around the world, World Bank Policy Research Working Paper 6175.

Eichengreen, B., D. Park y K. Shin (2011), "When fast growing economies slow down: International evidence and implications for China", NBER Working Paper, No. 16919,

National Bureau of Economic Research, Cambridge, EE. UU., [www.nber.org/papers/w16919.pdf](http://www.nber.org/papers/w16919.pdf).

Felipe, J., A. Abdon y U. Kumar (2012), "Tracking the middle-income trap: What is it, who is in it, and why?", Levy Economic Institute Working Paper, No. 715, Levy Economics Institute of Bard College, Annandale-on-Hudson, NY, [www.levyinstitute.org/pubs/wp\\_715.pdf](http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_715.pdf).

Felipe, J., U. Kumar y R. Galope (2017), "Middle-income transitions: Trap or myth", *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 22/3, Taylor & Francis Online, pp. 429-453, <http://dx.doi.org/10.1080/13547860.2016.1270253>.

Kharas, H. y H. Kohli (2011), "What is the middle income trap, why do countries fall into it, and how can it be avoided?", *Global Journal of Emerging Market Economies*, Vol. 3/3, pp. 281-289, Sage Publications,

Melguizo, A., S. Nieto-Parra, J. Perea y J. Pérez (2017), "No sympathy for the devil! Policy priorities to overcome the middle-income trap in Latin America", OECD Development Centre Working Paper n°340, Publications de l'OCDE, Paris <http://dx.doi.org/10.1787/26b78724-en>.

OCDE (2013a), *OECD Economic Surveys: Colombia 2013: Economic Assessment*, OECD Publishing, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-col-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2013-en).

OCDE (2013b), "The People's Republic of China – Avoiding the Middle-income trap: Policies for Sustained and Inclusive Growth", Publications de l'OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207974-en>.

OCDE (2015), *Colombia: políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233409-es>

OCDE (2017), *OECD Economic Surveys: Colombia 2017*, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-col-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2017-en)

OECD (2019), *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>

OCDE (2020), *COVID-19 in Latin America and the Caribbean: Regional socio-economic implications and policy priorities*, OECD, April 2020 - <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-in-latin-america-and-the-caribbean-regional-socio-economic-implications-and-policy-priorities-93a64fde/>

OCDE/CAF/CEPAL (2015), *Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264246348-es>

OCDE/CAF/CEPAL (2016), *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>

OCDE/CAF/CEPAL (2018), *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*, Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>

OCDE et al. (2019), *Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>.

OCDE/UN/UNIDO (2019), *Production Transformation Policy Review of Colombia: Unleashing Productivity*, OECD Development Pathways, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264312289-en>

OCDE et al. (2020a), *Latin American Economic Outlook 2020: Digital Transformation for Building Back Better*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6e864fb-en>.

OCDE et al. (2020b), *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/68739b9b-en-es>.

Zhuang, J., P. Vandenberg y Y. Huang (2012), *Growing Beyond the Low-Cost Advantage: How the People's Republic of China Can Avoid the Middle-Income Trap*, Asian Development Bank, Mandaluyong City, Filipinas, [www.adb.org/publications/growing-beyond-low-cost-advantage-how-peoplesrepublicchina-can-avoid-middle-income](http://www.adb.org/publications/growing-beyond-low-cost-advantage-how-peoplesrepublicchina-can-avoid-middle-income).

### 3. France-Colombie, regards croisés

Par CERALE-ESCP Business School et Universidad de Los Andes

L'internationalisation de la PME est un enjeu qui a pris une importance croissante dans le contexte latino-américain et européen de ces dernières années, compte tenu de la faible croissance dans la zone euro et du ralentissement économique en Amérique latine déclenché, entre autres, par la chute du prix du pétrole et autres produits primaires. Selon la CEPAL, les économies d'Amérique latine les plus dépendantes des matières premières et des exportations vers la Chine se sont avérées les plus affectées à partir de 2015. L'économie colombienne qui venait d'enregistrer « un excellent parcours durant la dernière décennie » comme le souligne le rapport de l'OCDE (2015) n'a pas été épargnée. Par ailleurs, les efforts de la Colombie dans le processus de paix en cours et l'engagement des différents acteurs économiques et sociaux dans l'amélioration des conditions de vie de la population montrent l'importance de renforcer le tissu économique tout en reconnaissant le rôle que peuvent jouer les PME dans les processus de transformation et de développement durable et inclusif (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Tant en Europe qu'en Amérique latine les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 95% du tissu productif (CEPAL & EU-LAC, 2015), concentrent une grande partie des emplois créés par le secteur privé (60% OCDE, 2019) et génèrent entre le 50 et le 60% de la valeur ajoutée (OCDE, 2019). De ce fait, leurs performances impactent fortement les revenus et les conditions de travail d'une large partie de la population. Face à la mutation rapide et à la complexité croissante du marché mondial, nombreuses sont les PME qui recherchent dans les marchés internationaux une participation qui est cruciale pour leur survie, pour leur croissance et pour l'emploi (OECD, 2013). Elles recherchent aussi une insertion durable et profitable dans les chaînes de valeur régionales et mondiales. Cependant, les PME sont encore sous-représentées dans les échanges mondiaux. En Colombie, leur taux de participation au total des exportations était d'environ 17% en 2019 et ont représenté 75,1% des entreprises exportatrices, selon ProColombia (2020).

L'étude citée en Introduction sur l'internationalisation de la PME latino-américaine et ses possibilités de développement sur le marché européen met en exergue le besoin qu'ont les PME de maîtriser les enjeux de l'internationalisation et d'approfondir leur connaissance et leur expérience des marchés extérieurs, notamment en Amérique latine où elles sont dans une phase préliminaire de leur processus d'internationalisation.

Le ralentissement latino-américain de ces dernières années invite à poursuivre l'analyse sous l'angle de la diversification des structures de production dont les économies latino-américaines

---

ont un besoin criant. Dans certains cas, les PME qui se localisent dans des clusters régionaux (tel le secteur agroindustriel) fonctionnent dans un système de coopération-concurrence et sont capables d'avancer plus rapidement dans leur internationalisation tout en ayant un impact dans le développement régional.

Du côté européen et français, la prise en considération de la Colombie comme espace de développement (exportations, investissements) est assez récente, comparée aux autres grands marchés latino-américains que sont le Brésil, le Mexique ou, jusqu'au début de ce siècle, l'Argentine. L'économie colombienne figure parmi les plus dynamiques d'Amérique latine. Avec 48 millions d'habitants, le pays a enregistré un taux moyen de croissance de 4,3% par an entre 2005 et 2015. Alors que l'économie européenne se montre peu dynamique, lesdites performances pré COVID19 auxquelles s'ajoutent l'engagement du pays dans le processus de paix et la création d'une zone de libre-échange Colombie-Union européenne sont pour beaucoup dans cette prise de conscience.

Considérant de plus près la relation France-Colombie et d'après la Direction générale du Trésor, il ressort les éléments suivants : la Colombie est le premier partenaire parmi les pays andins. Les échanges commerciaux entre la France ont connu une évolution contrastée entre 2007 et 2017. De 2007 à 2013 les exportations ont doublé (1,05Md€ en 2013) tandis que les échanges ont progressé de 73,8% (1,59 Mds € en 2013). Entre 2014 et 2017 il y a une diminution des exportations ce qui a réduit le solde commercial (de 522 M€ en 2013 à 4,6 M€ en 2017). Cette réduction s'explique par la réduction/ralentissement des exportations aéronautiques effectuées par Airbus à Avianca (compagnie aérienne), due à un contexte de forte dépréciation du peso vis-à-vis l'euro. La tendance des exportations semble repartir à la hausse au premier semestre 2018<sup>5</sup>. Pour ce qui est des investissements, la France se situe parmi les six premiers investisseurs avec quelques 240 filiales enregistrées qui génèrent 130 000 emplois directs<sup>6</sup>, ce qui en fait le premier employeur étranger. Comme signalé par le Trésor, cela traduit un doublement par rapport à 2011. Les secteurs privilégiés par l'investissement français en Colombie sont l'industrie, en particulier l'automobile, la grande distribution, l'hôtellerie, l'agroalimentaire, l'énergie, les produits chimiques et pharmaceutiques, les services aux entreprises et aux collectivités locales et la banque-assurance. Fin 2018, selon les données de la Banque centrale de Colombie, le stock d'IDE français représentait plus de 3,2 Mds d'USD, au 14ème rang parmi les investisseurs directs en Colombie.

Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Ile-de-France<sup>7</sup>, l'Amérique latine représentait en 2017 2% du commerce extérieur français et 2% du commerce extérieur

---

<sup>5</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CO/rerelations-bilaterales>, publié le 19 décembre 2019

<sup>6</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CO/rerelations-bilaterales>

<sup>7</sup> Chiffres présentés octobre 2017

de la Région. La Colombie représente 10% des demandes de renseignements à l'international gérées par la Chambre depuis 2010.

Les pages qui suivent s'articulent autour d'exemples - français et colombiens - d'internationalisation de PME. Elles visent à appréhender ce phénomène dans sa globalité et à favoriser l'apprentissage horizontal en abordant les déterminants, les déclencheurs, les blocages et les mécanismes facilitateurs de l'internationalisation. Sont aussi abordés les effets de l'expansion internationale des PME sur le développement social et économique des territoires.

### 3.1 Questions de méthodologie

La présente étude s'inscrit dans une démarche exploratoire et adopte une méthodologie mixte basée sur des entretiens auprès des dirigeants pour les PME françaises et sur des études de cas approfondies pour les PME colombiennes (Yin, 2009). Pour la mener à bien, 30 PME françaises ont été interviewées et, dans le cas de la Colombie, une recherche longitudinale de quatre études de cas a été réalisée.

L'étude France - Colombie est centrée sur des petites et moyennes entreprises et leur processus d'internationalisation, quelque qu'en soit les modalités : exportation ou implantation. Fidèle à la mission de CERALE consistant à rapprocher monde académique et secteur productif, cette recherche s'appuie sur l'interaction avec des acteurs-témoins qui, tous, ont guidé la dynamique d'internationalisation et le développement régional de leur entreprise. Elle aspire à dégager des enseignements utiles aux décideurs tant du secteur public que du secteur privé.

Les entretiens en France furent conduits entre janvier et septembre 2017 auprès de dirigeants, qu'il s'agisse du fondateur ou de l'actionnaire principal, du responsable du développement international ou du responsable du développement en Colombie. Ils furent réalisés principalement en français et, dans certains cas ponctuels (dirigeants binationaux), en espagnol. 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 le vécu/l'expérience des entrepreneurs. L'échelle définie est de 1 à 5 : impact faible = 1/5 et impact fort = 5/5. Un seul et même questionnaire fut utilisé auprès de tous les interviewés. La durée des entretiens fut de 50 à 70 minutes.

Pour ce qui est de la Colombie, les études de cas s'appuient sur des entretiens réalisés longitudinalement (quelques-uns à partir de 2013) auprès des dirigeants et des membres de leurs réseaux d'affaires ce qui a permis de trianguler l'information recueillie et de réduire les biais attribués à ce type d'études faisant appel à la mémoire et à l'interprétation des participants.

Il y a lieu de rappeler que les analyses qui suivent s'appuient sur les perceptions des interviewés ; il s'agit là d'une démarche méthodologique dont les apports ont été reconnus par les spécialistes de la recherche qualitative<sup>8</sup>. « Fonder une étude sur des perceptions peut paraître hasardeux à plus d'un : les perceptions sont instables, elles dépendent de l'humeur de ceux qui les prononcent et du contexte spatial et temporel dans lequel elles sont recueillies, elles n'appartiennent qu'à ceux qui les véhiculent, elles ne reflètent pas la réalité mais la façon dont cette dernière est interprétée par quelques-uns... Et pourtant, une stratégie est toujours déterminée en amont par un certain nombre de perceptions que nous pouvons appeler également des représentations<sup>9</sup>. Elles sous-tendent le jugement et les orientations stratégiques des acteurs, voire des investisseurs pour ce qui est de notre étude. Pour ceux qui s'interrogent sur les raisons d'un choix stratégique, il s'avère nécessaire de les relever et de les analyser. »<sup>10</sup> Les perceptions / représentations sont porteuses de sens et ont une utilité, elles méritent donc que l'on s'y intéresse. La combinaison de la réalité et des perceptions dont celle-là est l'objet transforme les facteurs et éléments observés en « enjeux » ou en « contraintes ».

---

<sup>8</sup> Doz, Yves. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.  
Miles, Matthew B, Huberman, A Michael, & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). CA: Sage  
Langley, Ann. (2004). Qualitative researching. *Organizational Research Methods*, 7(3), 354-356.

<sup>9</sup> C'est à Yves Lacoste que revient le mérite d'avoir clarifié le concept de « représentation » : « [...] la connaissance que l'on a d'une donnée matérielle, jugée objective, est déjà une représentation ». Ce qui différencie une représentation d'une idée c'est que « surtout si elle est collective, elle a une fonction : elle décrit, exprime une partie de la réalité, de façon floue ou précise, déformée ou exacte. Une représentation est une construction, un ensemble d'idées plus ou moins logiques et cohérentes, *Dictionnaire de géopolitique*, Paris, Flammarion, 1995, p. 1278 et suiv.

<sup>10</sup> « La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine », en collaboration avec Diego López et Jorge Walter, in *L'Argentine, terre d'investissement ?* L'Harmattan, Paris, 2008, p 153-287.

---

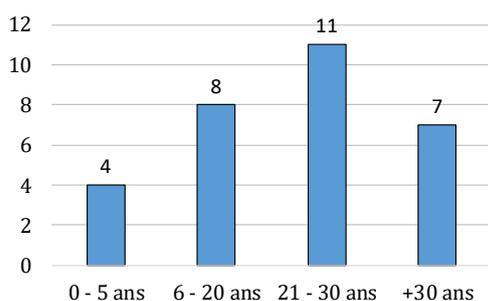
## 4. Les PME Françaises en Colombie

Humberto López Rizzo, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, CERALE

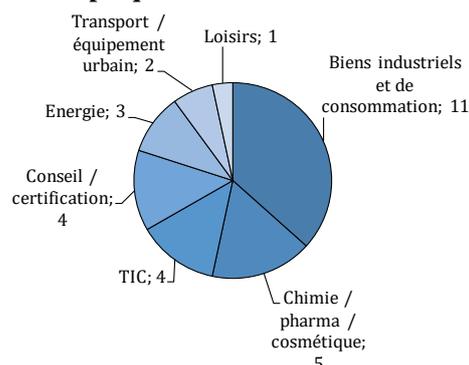
Florence Pinot de Villechenon, CERALE – ESCP Business School

L'échantillon se compose de petites et moyennes entreprises (cf. la classification de la Commission européenne de 2008 reprise en 2016), i.e. des entreprises disposant de moins de 250 employés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros<sup>11</sup>. Considérant la définition d'internationalisation de la Commission européenne de 2015<sup>12</sup> qui comprend les activités d'exportation, d'importation, l'investissement et la sous-traitance à l'étranger, toutes les PME interviewées ont une activité en Colombie. L'identification des PME a été réalisée avec l'aide de diverses institutions (consulaires et autres) et agences françaises qui œuvrent pour l'accroissement des liens économiques avec l'Amérique latine et plus particulièrement avec la Colombie (cf. p. 4).

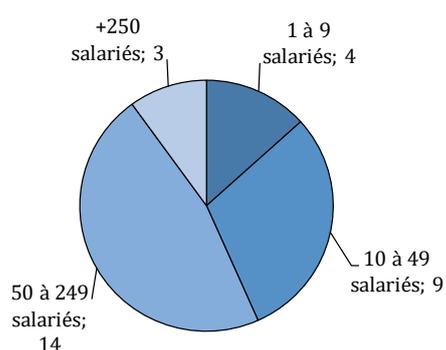
**Graphique n° 1. Ancienneté des PME \***



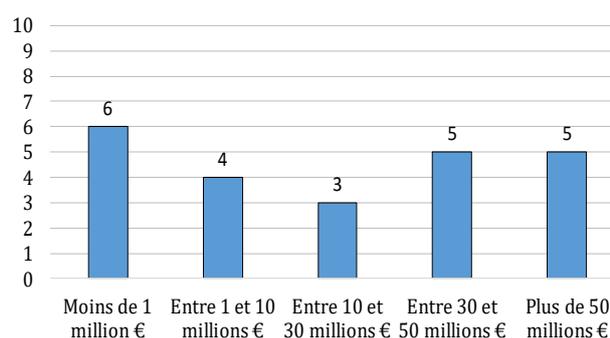
**Graphique n° 2. Secteurs d'activité \***



**Graphique n° 3. Nombre de salariés \***



**Graphique n° 4. Chiffre d'affaires \***



\*Nombre d'entreprises/30

Note: Seulement 23 PME sur 30 interviewées ont accepté de communiquer leur CA. Pour certaines, il dépasse les 50 millions d'euros, le montant correspondant à l'ensemble de leurs filiales dans le monde.

<sup>11</sup> EUROPEAN COMMISSION (2016), *User guide to the SME definition*, Ref. Ares (2016)956541-24/02/2016. Deux cas dépassent le nombre d'effectifs requis et doivent être considérés comme des ETI (entreprise de taille intermédiaire).

<sup>12</sup> EUROPEAN COMMISSION (2015), *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*, Report Flash Eurobarometer 421 – TNS Political and Social: « Internationalised SMEs are defined as SMEs either exporting, importing, investing abroad, cooperating internationally, or active in international subcontracting. », p.18.

Notons qu'un bon tiers des entreprises a moins de vingt ans et qu'y sont représentés non seulement les secteurs traditionnels (chimie, biens industriels) mais aussi les secteurs considérés « prioritaires » à l'export (filières d'excellence) par le gouvernement français depuis 2012<sup>13</sup>.

#### 4.1 Caractéristiques des dirigeants interviewés

Le tableau ci-après présente les trente dirigeants interviewés – dont cinq sont des femmes<sup>14</sup> - selon trois critères : le niveau de formation, la maîtrise des langues étrangères et l'expérience à l'international. En effet, les études sur les processus d'internationalisation se sont de longue date intéressées à ces caractéristiques du dirigeant (Bartel-Radic, 2014) tout comme au choix du pays cible (Cabrol et Favre-Bonté, 2011 ; Laufs et al., 2016) et aux stratégies d'entrée (Dow et Larimo, 2008 ; Laufs, 2015). Ces aspects sont régulièrement abordés par CERALE depuis de nombreuses années.

Disposant de données préalables sur le Mexique et le Brésil (voir « Introduction »), il a été jugé pertinent de présenter les données des trois pays. D'après le tableau, les dirigeants français interviewés font preuve, pour la majorité, d'une expérience à l'international, les débutants ne représentant qu'une petite partie. Notons que ceux opérant au Brésil ont une expérience accrue, ce qui peut s'expliquer par la complexité de l'environnement des affaires brésilien que tous s'accordent à souligner (voir CERALE, 2015).

**Tableau 1. Profil moyen de l'entrepreneur français avec une activité internationale dans les pays suivants**

	Mexique	Brésil	Colombie
Niveau de formation	Bac +4-5	Bac +4-5	Bac +4-5
Expérience personnelle et/ou professionnelle préalable à l'international	71%	92%	90%
Langues parlées	Français, anglais, espagnol	Français, anglais, portugais, espagnol et/ou italien	Français, anglais, espagnol

Plus de la moitié des dirigeants fait état de liens particuliers avec la région latino-américaine. Certains d'entre eux ont une attache plus personnelle avec la Colombie : conjoint colombien (3 d'entre eux), résidence préalable dans le pays en coopération ou en poste diplomatique (4 d'entre eux), dirigeant colombien ou latino-américain ayant effectué des études en France (4

<sup>13</sup> Information du MEAE du 29 août 2017

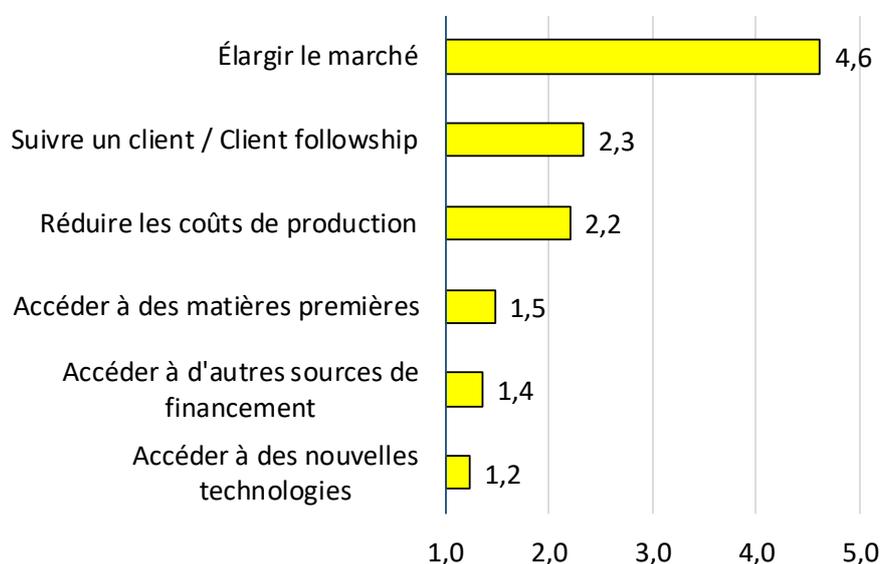
<sup>14</sup> Selon GEM Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018, la participation de femmes dans l'entrepreneuriat se situe entre 25% et 30%

d'entre eux). Quant à l'espagnol, il est couramment parlé par la grande majorité d'entre eux. Tous ont effectué des études supérieures dont 10 en sciences de l'ingénieur.

## 4.2 Pourquoi la Colombie ?

Considérant que les choix d'internationalisation sont dictés par un ensemble de facteurs qui relèvent de la vision stratégique du dirigeant, des spécificités du secteur d'activité et des conditions de la compétition à l'international, les dirigeants ont été interrogés sur leurs motivations pour cette destination.

**Graphique n° 5. Les déterminants d'une internationalisation en Colombie**  
(1 peu important – 5 très important)<sup>15</sup>



Pour quoi la Colombie ? L'on constate que la recherche de parts de marché est le critère dominant. En effet, les PME françaises interrogées y sont allées chercher des relais de croissance après avoir estimé que l'environnement des affaires colombien leur inspirait confiance à moyen terme et qu'il y avait un marché pour leurs produits et leurs services.

<sup>15</sup> Dans les graphiques présentés est affichée la « note moyenne » (*mean score*) attribuée par les dirigeants interviewés. Nous avons opté pour cette approche car elle est couramment adoptée par l'OCDE dans son classement de la valorisation des différentes barrières perçues par les PME dans leur processus d'internationalisation (OECD 2009, 2013).

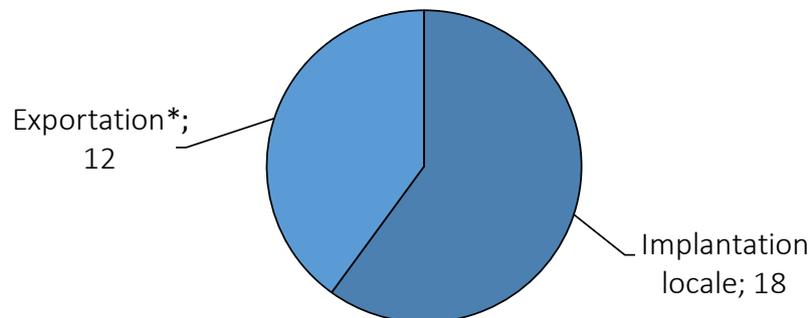
- « La diversification internationale suit la demande : par ex dans le secteur du café. A la demande de l'Europe, il fallait le certifier dans le pays de production. » (PME travaillant dans la certification bio)
- « Nos clients sont là où il y a des industries. Nous souhaitons les accompagner à l'international, surtout dans des pays qui disposent d'industries et présentent des besoins d'approvisionnement énergétique. » (PME travaillant dans l'optimisation énergétique)
- « C'est un marché où il existe un véritable engagement gouvernemental dans la transition énergétique. » (PME travaillant dans les énergies vertes)
- « Nous sommes dans un marché de niche où la croissance en Colombie est à deux chiffres. Nos concurrents y sont, c'est un indicateur ! Il y a dans ce pays une industrie cosmétique, un vrai tissu industriel et commercial. [...] En cosmétique et beauté, la Colombie est à l'avant-garde en Amérique latine et exporte aux pays voisins. Un produit enregistré en Colombie peut être vendu dans la Communauté andine. Le marché colombien de la beauté est un marché mature. C'est ce qu'il faut à des produits comme les nôtres : un minimum de maturité pour être appréciés car ils sont relativement chers. » (PME travaillant dans la dermo-cosmétique)
- « En Colombie aujourd'hui, il n'y a pas de normes dans notre secteur. Nous souhaitons pousser le pays à créer des standards de qualité. » (PME travaillant dans la certification sportive)
- « Il y a de la stabilité politique et économique et un vrai besoin en équipement des classes moyennes. C'est un marché d'avenir pour nous. » (PME travaillant dans les équipements domestiques – mobilier de cuisine)
- « La stabilité de l'environnement des affaires et les accords de paix sont utiles pour apporter la certitude que requièrent les investissements étrangers directs.» (PME travaillant dans le secteur pétrolier)
- « La Colombie nous a offert l'occasion de tester notre modèle d'affaires loin de France et loin d'Europe. » (PME travaillant dans la maintenance et la réparation d'équipements industriels)
- « Le pays est festif et il y a une forte tradition d'illuminer les agglomérations pour les Fêtes. Il représente donc un fort potentiel pour notre activité. » (PME travaillant dans l'illumination événementielle)

### 4.3 Modes d'entrée en Colombie

Quelles modalités d'internationalisation pratiquent les entreprises de l'échantillon ? On notera que l'implantation locale est majoritairement adoptée (18 entreprises sur 30). Ce phénomène a été précédemment constaté concernant les PME françaises au Mexique et au Brésil. L'éloignement du marché cible et ses particularités de fonctionnement (culturelles et managériales) poussent à la création d'une structure sur place permettant de garder le contrôle des opérations. Un phénomène, lui aussi, bien exploré par la recherche en management international (Dow & Larimo, 2008).

**Graphique n° 6. Modes d'entrée en Colombie**

\*Nombre d'entreprises/30



- « Il faut identifier le **bon** distributeur. Nous avons choisi de travailler avec deux grands distributeurs couvrant 18 pays, mais ce n'est pas toujours la bonne solution : on ne peut pas être aussi bon dans tous les pays. Si l'on est trop loin des marchés, il y a moins d'implication de la part du distributeur. » (PME travaillant dans le secteur pharmaceutique)
- « La Colombie n'est pas un marché très grand, un seul agent suffit mais il ne faut pas se tromper ! Le localiser peut prendre un an et plusieurs tentatives. La clé c'est l'agent qui connaît parfaitement son marché. » (PME travaillant dans le secteur textile)
- « Notre marque est complexe. Il faut une équipe de vente avec une très bonne compréhension de la marque. Et le meilleur distributeur peut ne pas comprendre votre marque. C'est un choix délicat. » (PME travaillant dans la dermo-cosmétique)
- « Créer une filiale sur place montre qu'on est là sur le long terme et qu'on a **confiance** dans le pays. C'est toujours très apprécié localement. » (PME travaillant dans la conception de simulateurs et la formation afférente)
- « Nous détenons une part majoritaire d'une entreprise colombienne du secteur ce qui nous permet de nous appuyer sur leur réseau pour couvrir le Venezuela, l'Equateur et le Panama. » (PME travaillant dans l'illumination événementielle)
- « Monter une filiale en Colombie nous a permis de rayonner en Amérique latine et dans la Caraïbe. » (PME travaillant dans les énergies vertes)
- « En plus des raisons économiques et opérationnelles, il y a une composante plus personnelle : en ouvrant une filiale en Amérique latine on pensait œuvrer pour la région ». (PME travaillant dans le conseil environnemental)

L'on constate, à partir des témoignages précédents, un consensus sur les opportunités d'affaires qu'offre le pays, tant dans l'industrie que dans les services, tout comme l'importance accordée à cet actif intangible qu'est la confiance : la Colombie inspire la confiance des investisseurs et dirigeants de PME qui, à leur tour, veulent donner des preuves de cette confiance en s'installant dans le pays. Les PME européennes aspirent à répondre à l'émergence non seulement de demandes liées aux nouveaux besoins et aspirations des classes moyennes mais aussi aux

exigences environnementales ou normatives requises par les marchés d'exportation, voire par la mise en œuvre de l'Accord d'Association entre la Colombie et l'Union européenne<sup>16</sup>.

#### 4.4 La Colombie, hub régional ?

Un phénomène mérite d'être souligné, révélateur des mutations de la Colombie ces dernières années, marquées par la pacification et la croissance et par les choix d'insertion internationale effectués par le pays (Accord UE-Colombie, appartenance à l'Alliance du Pacifique, adhésion à l'OCDE) : le pays est désormais perçu par plusieurs acteurs comme une plateforme d'opérations vers les marchés voisins, ce qui n'est pas sans incidence sur leur mode d'implantation sur place.

- « La localisation de la filiale en Colombie est stratégique en termes de logistique car il s'agit de servir les marchés latino-américains, au Nord et au Sud. »
- « Les pays les plus faciles pour les affaires sont ceux de l'Alliance du Pacifique. Notre idée est de nous développer en Amérique du Sud depuis la Colombie. Nos prochaines cibles sont le Pérou et le Chili. Nous avons hésité entre Mexique et Colombie. Le Mexique est plus près des USA mais, de ce fait, il présente plus de concurrents ; en Colombie, il y a moins d'entreprises étrangères et plus d'opportunités à exploiter. Et puis, entre Miami et la Colombie deux jours suffisent pour faire venir une pièce. » (PME travaillant dans la maintenance et la réparation d'équipements industriels)
- « La Colombie présente un fort potentiel avec ses projets d'infrastructures de transport et la localisation de la filiale en Colombie offre la possibilité d'en faire une plateforme régionale pour réduire les coûts logistiques et y faire du stock. » (PME travaillant dans la fabrication d'engins de levage)
- En Colombie nous ne parlons pas d'ancrage territorial mais d'ancrage international pour « rayonner dans la région » (PME travaillant dans la production de simulateurs)
- « Notre filiale à Mexico s'occupait du marché sud-américain. Finalement il a été décidé entre la filiale mexicaine et le siège d'ouvrir une filiale en Colombie pour en faire une plateforme pour la zone andine, en profitant de l'Accord commercial G3 [accord signé entre le Mexique, la Colombie et le Venezuela en 1994 et dénoncé par ce dernier en 2006] incitant les investissements qui favorisent la production locale. » (PME travaillant dans les arômes et les parfums)
- « L'Amérique latine est un marché important dans notre secteur. Nous souhaitons une localisation centrale. Bogota est géographiquement bien placée pour rayonner dans les pays voisins car elle offre de bonnes connexions avec les pays latino-américains. La filiale colombienne s'occupe, outre la Colombie, de distribuer au Brésil, au Mexique, au Pérou, en Equateur, au Venezuela et en Uruguay. Et nous avons en perspective le Chili et l'Argentine.

---

<sup>16</sup> L'Accord d'Association entre l'Union européenne d'une part et la Colombie et le Pérou d'autre part fut signé le 26 juin 2012 à Bruxelles.

50% de notre business est au Brésil, mais il est cher de monter une filiale dans ce pays. » (PME travaillant dans la santé animale)

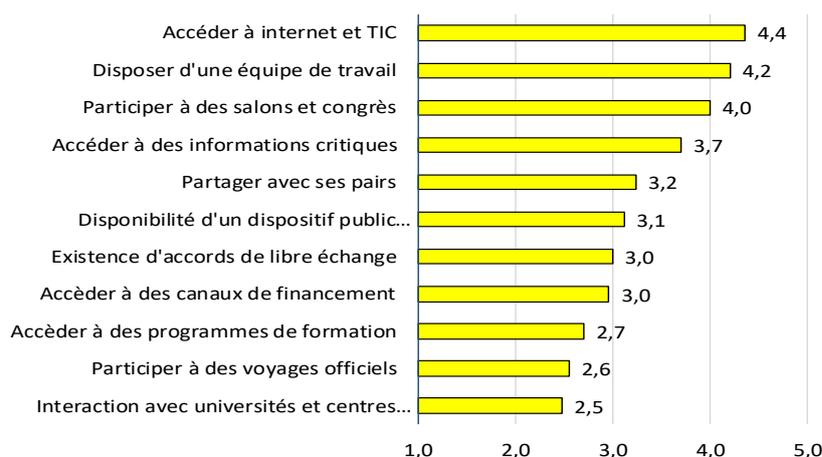
- « Le marché latino-américain offre un grand potentiel en matière de sécurité. La Colombie a été pour nous l'occasion de constituer un bassin pour rayonner dans la région (Mexique, Bolivie, Equateur). » (PME travaillant dans le conseil en sécurité et gestion du risque)

En somme, selon les interviewés (cf. graphique 5) la décision d'être présent en Colombie est principalement guidée par le souci de profiter des nouvelles dynamiques de l'environnement colombien et de ses opportunités pour accroître l'activité dans le pays tout comme dans les pays voisins.

#### 4.5 Les facilitateurs de l'internationalisation

Les dirigeants des PME françaises opérant en Colombie ont eu à se prononcer sur l'impact des dispositifs d'appui sur leurs processus d'internationalisation. Ces dispositifs et pratiques relèvent pour la plupart de l'environnement d'origine, la France dans ce cas-ci. Le dispositif d'appui public est plébiscité. Qu'il s'agisse de l'existence d'un accord de libre-échange entre pays d'origine et pays cible ou de mécanismes d'accès à des informations sur le marché, de partage d'expériences inter pares ou de développer une stratégie à l'international en partenariat avec un laboratoire ou un centre universitaire, ces éléments sont considérés des facilitateurs par les dirigeants. Selon l'importance perçue la « note moyenne » attribuée varie de 2.5 à 4.4/5.

**Graphique n° 7. Les déterminants de l'internationalisation en Colombie  
(1 peu important – 5 très important)**



- « Nous sommes en mode start-up, il nous faut bouger à grande vitesse. Les foires et les salons arrivent trop tard. » (PME opérant dans l'efficacité énergétique)
- « Avant, pour éviter la copie nous étions plutôt dans le 'vivre cachés'. On craignait le risque de copie. Aujourd'hui, les marchés émergents sont porteurs et nous avons décidé d'élargir en étant davantage présents sur des salons mondiaux. » (PME travaillant dans le secteur textile)
- « Participer à des salons bancaires et technologiques est très important. On y développe de nombreux contacts jusqu'à ce qu'apparaisse le besoin d'une banque en ligne chez l'un d'entre eux. » (PME travaillant dans la banque en ligne)
- « Les voyages officiels sont de bons détonateurs. Dans un premier temps, nous avons reçu la visite du président colombien dans notre entreprise puis nous avons fait partie de la délégation officielle à l'occasion du voyage du Psdt. Hollande en Colombie. Ça encourage les PME que de voir qu'il n'y a pas que les grandes entreprises pour accompagner un président. BPI nous a aidés. » (PME travaillant dans la conception de simulateurs)
- « Grâce à un salon professionnel à São Paulo nous nous sommes intéressés à la Colombie et avons découvert qu'elle offrait un grand potentiel pour nos produits [...] Nous travaillons beaucoup avec Business France qui offre une vraie proximité terrain. [...] Business France a amélioré ces services toutes ces dernières années. Les structures régionales de Business France facilitent les choses. » (PME produisant des engins de levage)
- « L'Année France-Colombie ou encore le voyage du Psdt Hollande à Cuba et en Haïti ont été importants pour nous [...] Proparco est important. [...] Nous sommes des consommateurs de fonds et avons besoin de prêts à taux faible pour nous développer. » (PME travaillant dans les énergies vertes)
- « Business France c'est le bon appui, une des clés de la réussite de l'Export en France. Nous travaillons avec cette structure dans d'autres pays où nous sommes implantés. » (PME travaillant dans la maintenance et la réparation d'équipements industriels)
- « Business France nous a aidés à rencontrer des banques à l'étranger. Nous avons participé à un voyage ministériel à Tunis et à un événement Business France en Colombie » (PME travaillant dans la banque en ligne)
- « On est très aidés en France [...] CCI International, Business France sont de plus en plus pertinents. On pourrait en profiter davantage. » (PME travaillant dans le secteur textile)

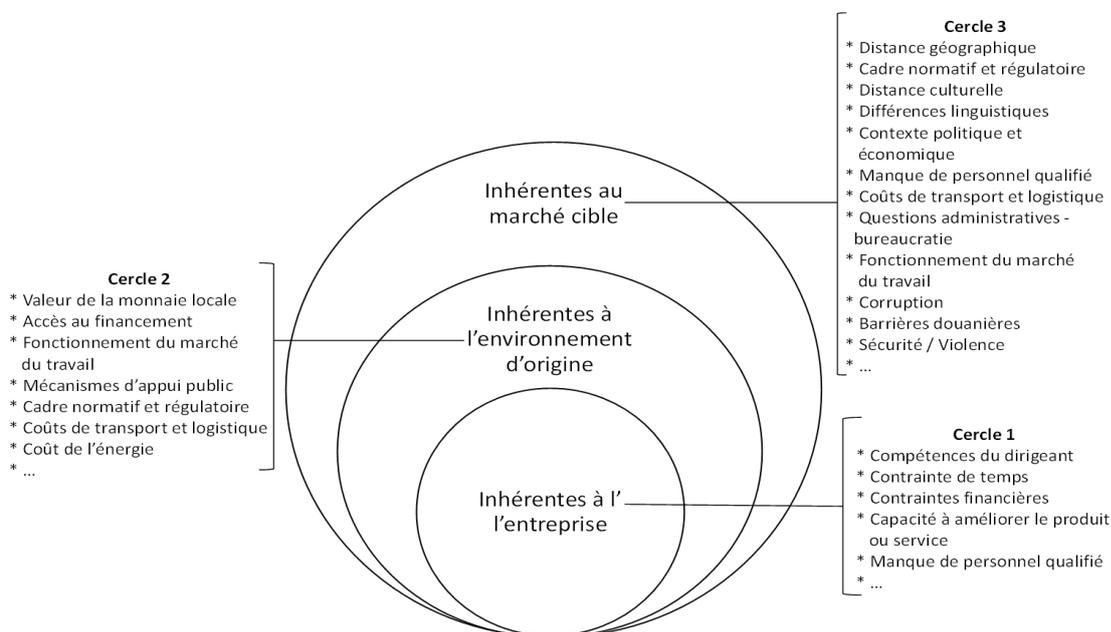
Depuis le premier rapport publié par CERALE sur les PME françaises à l'international, il est aisé de constater une amélioration substantielle de l'évaluation faite par les dirigeants français des dispositifs publics d'appui au développement international. On notera aussi, sans surprise, l'importance conférée aux outils technologiques (TIC), au facteur humain et aux mécanismes permettant la promotion ciblée des produits et des services auprès des nouveaux publics tels que les forum et salons spécialisés. Les accords de libre-échange sont bien pris en compte mais il est rare qu'ils soient mentionnés en premier lieu par les dirigeants de PME. On regrettera que la coopération entre entreprises et universités/centres de recherche ne prenne davantage de place

dans la pondération des interviewés. Mais s'agissant de mécanismes qui nécessitent des montages complexes pour rapprocher deux mondes bien distincts, cette appréciation se retrouve aussi dans les autres études conduites par CERALE. Si des programmes européens et français (tel le dispositif CIFRE<sup>17</sup>) stimulent ce type de partenariat, la formule appelle à être développée. Quant à la participation aux voyages officiels, les bienfaits qui s'en détachent d'après ceux qui ont vécu cette expérience sont un accroissement de la notoriété de leur entreprise et/ou une identification rapide des interlocuteurs pertinents.

#### 4.6 Barrières à l'international et expériences en Colombie

L'analyse des barrières à l'international fait l'objet de diverses typologies de la part des institutions et organismes tels que l'OCDE, la Commission européenne, etc. Dans le cadre de cette étude, elle s'organise en fonction d'une grille d'analyse développée et testée par les auteurs (López Rizzo & Pinot de Villechenon, 2019) auprès des milieux académiques<sup>18</sup> et professionnels<sup>19</sup>. La grille s'articule sur trois niveaux de difficultés illustrés dans le graphique suivant.

Graphique n° 8. Le modèle des trois cercles et la perception des barrières



<sup>17</sup> Convention industrielle de Formation par la Recherche

<sup>18</sup> Colloque ATLAS 2013 et Colloque CERALE 2016. Voir aussi López Rizzo et Pinot de Villechenon (2019) « La internacionalización de las PYMES latinoamericanas y sus barreras : la aplicación del modelo de los tres cercos » *Management International*, vol 4, n°2, 2019

<sup>19</sup> Présentation dans le cadre d'ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) à ESCP le 18 novembre 2014 ([http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo\\_not\\_editoria.asp?EDITORIA=Brazilian%20Corporate%20Communication](http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_not_editoria.asp?EDITORIA=Brazilian%20Corporate%20Communication) et [http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=11845&EDITORIA=Brazilian%20Corporate%20Communication](http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=11845&EDITORIA=Brazilian%20Corporate%20Communication)) et La Fabrique de l'Export "Comment aborder les pays émergents ? L'exemple de l'Amérique latine", 27 octobre 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=mmFZGtHbm3o>

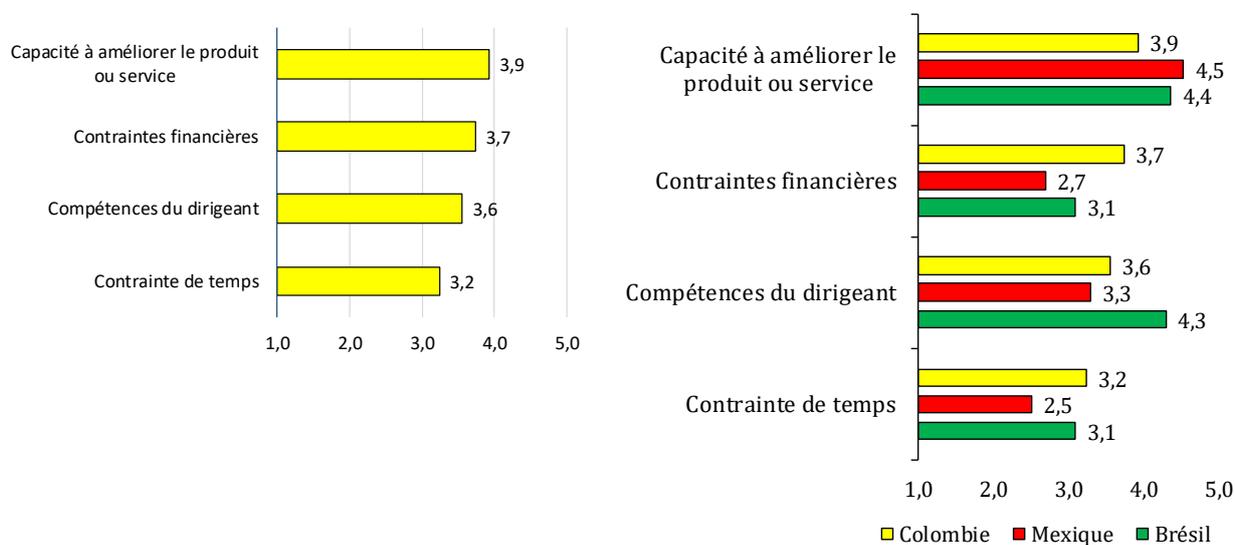
**Barrières de l'enceinte 1, inhérentes à l'entreprise** : elles relèvent de ses capacités internes, de son organisation et de son management, de ses méthodes de production, de ses ressources humaines et financières, de sa capacité à innover/améliorer ses produits/services... Elles sont aussi liées aux compétences du dirigeant (exposition à l'international, compétences linguistiques, participation à des réseaux...).

**Barrières de l'enceinte 2, inhérentes au marché domestique** : environnement des affaires, cadre normatif et réglementaire, coûts de production, fonctionnement du marché du travail, valeur de la monnaie locale, contraintes administratives, mécanismes d'appui, facilités financières et accès au crédit, transport et logistique ... dans le pays d'origine.

**Barrières de l'enceinte 3, inhérents au marché cible** : environnement des affaires, contraintes administratives, barrières douanières, cadre normatif et réglementaire, parité de change, coûts de production, fonctionnement du marché du travail, disponibilité et qualité de la main d'œuvre, différences culturelles et linguistiques, distance géographique, transport et logistique ... dans le pays cible.

**Graphique n° 9. Barrières de l'enceinte 1**

(1 peu important – 5 très important)



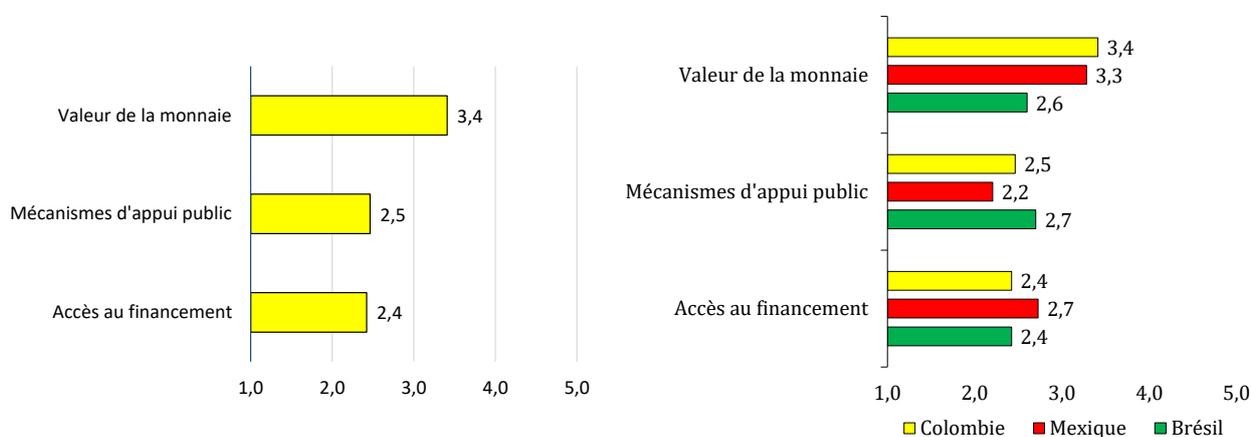
*Note* : Les graphiques placés à gauche portent sur la perception des PME françaises présentes en Colombie ; ceux à droite permettent la comparaison avec le Mexique et le Brésil.

Le poids conféré à la qualité du produit/service voire à son avancée technologique mérite d'être souligné. Le temps semble révolu où les entreprises des pays développés prolongeaient la vie de leurs produits dans les marchés en développement. Tous les dirigeants interviewés sont extrêmement conscients de la nécessité de veiller à la qualité de leur offre, que ce soit sur le marché domestique ou à l'étranger. A noter que cette exigence leur semble plus forte au Mexique et au Brésil, les deux plus gros marchés d'Amérique latine où la concurrence est plus importante. On notera, pour le reste, que l'importance conférée par les dirigeants de PME françaises aux contraintes financières et de temps (disponibilité du dirigeant et de son équipe) et aux compétences personnelles est jugé moindre pour opérer au Mexique dont le marché est considéré plus « fluide » (cf. étude CERALE correspondante), en partie parce que davantage pratiqué que la Colombie.

- « *Avoir une super idée c'est génial mais sans cash pour la développer ça ne sert à rien !* » (PME travaillant dans l'optimisation de l'énergie)
- « *L'international demande un investissement en hommes. Il faut une équipe dédiée. On ne peut pas diriger l'entreprise et prospecter ailleurs. Il faut une équipe ad hoc. [...] Il faut aussi avoir de l'argent et être patient pour réussir à l'international.* » (PME fabriquant et commercialisant des machines agricoles)
- « *Pour nous les qualités professionnelles et humaines sont essentielles. Il est essentiel de recruter les bonnes personnes pour faire fonctionner le business. L'humain est clé pour nous.* » (PME évoluant dans le secteur des TIC)
- « *Le manque de temps n'est pas une barrière mais une excuse pour certains, il n'y a pas de manque de temps mais plutôt manque d'organisation [...] On irait plus vite, en termes de croissance, si on disposait de plus de personnel qualifié.* » (PME travaillant dans la conception de simulateurs)
- « *Pour attaquer l'international, il faut du temps...il y a aussi les besoins en fonds de roulement... ça peut prendre du temps. Il faut du savoir-faire et de la capacité financière. Et la volonté d'y aller !* » (PME travaillant dans la signalisation et l'aménagement routier)
- « *Le facteur temps pèse : le cycle de développement à l'international exige un an au minimum : il faut pouvoir prospecter et financer les déplacements.* » (PME du secteur textile)

**Graphique n° 10. Barrières de l'enceinte 2**

(1 peu important – 5 très important)



Parmi les barrières de type 2 qui portent sur les conditions en France, la cherté de l'euro vis-à-vis du dollar l'emporte, surtout s'agissant d'opérer avec la Colombie et le Mexique. Sans doute faut-il y voir une plus grande imbrication des flux commerciaux colombiens et mexicains avec le marché étatsunien par rapport au brésilien, reflétée dans l'existence d'accords de libre-échange en vigueur entre le Mexique (1994) et la Colombie (2012) et la puissance du Nord.

Quant à l'appui public (voir aussi Graphique 7. Facilitateurs), ses effets sur le processus d'internationalisation sont jugés plus importants quand il s'agit d'explorer le marché brésilien - jugé très complexe - et de s'y développer.

- *«La résistance au changement en France nous conduit à chercher nos clients à l'international. Dans un monde très normé comme la France le standard devient un obstacle à l'innovation. D'emblée nous avons décidé de passer par les marchés émergents.»* (PME évoluant dans la banque en ligne)
- *« On ne rentre pas dans les dossiers de l'UE quand on a besoin de 20.000€. On ne rentre pas dans les cordes, les programmes d'appui sont pensés pour les très grandes entreprises.»* (PME, produits laitiers)
- *« Des dispositifs comme le VIE et le Crédit Impôt Recherche nous ont aidés. BPI nous a bien accompagnés. En revanche, notre entreprise est trop petite pour accueillir un doctorat CIFRE.»* (PME travaillant dans l'optimisation énergétique)
- *« Le financement classique ne fonctionne pas ; il faut se tourner vers des acteurs ad hoc comme les fonds d'investissement. BPI est bon pour l'amorçage de l'innovation.»* (PME travaillant dans la conception de simulateurs)
- *« L'existence d'un vrai système de financement du développement international serait bienvenue et nous simplifierait la vie. Business France nous a apporté un appui symbolique pour des études de marché.»* (PME travaillant dans la maintenance et la réparation d'équipements industriels)
- *« La valeur de l'euro est très importante pour nous, car nous facturons en dollars.»* (PME travaillant dans l'optimisation énergétique)
- *« Ce n'est pas tant la parité de change qui est un problème mais sa fluctuation.»* (PME fabriquant des machines agricoles)
- *« L'important pour nous c'est la parité de change avec le dollar car notre produit y est sensible.»* (PME du secteur textile)

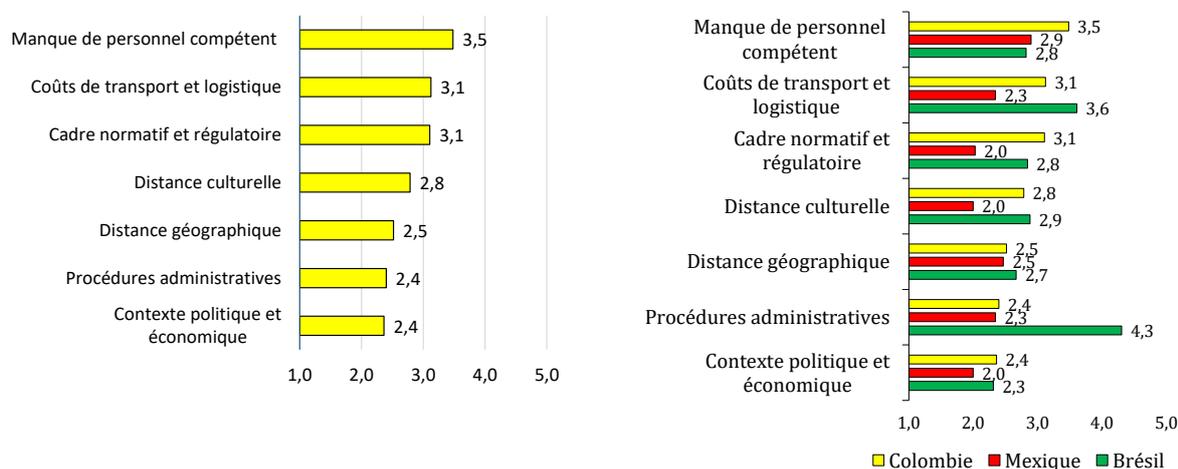
Pour ce qui est des barrières de type 3 (perçues dans le pays cible), une place particulière a été faite aux verbatim afin de refléter la vision des managers et l'expérience qu'ils ont acquise en Colombie. Les perceptions de ce pays, faites d'ombres et de lumières, sont essentiellement concentrées sur cette partie.

On notera que l'image d'une Colombie instable et violente n'est plus de mise dans le regard des investisseurs français. L'environnement politique et économique n'est pas considéré une barrière majeure (2,4/5). L'enthousiasme soulevé en Europe par le processus de paix y est sans doute pour beaucoup. Quant à la comparaison avec les marchés brésilien et mexicain, ce dernier se révèle être indéniablement plus fluide aux yeux des entrepreneurs français. Rappelons que, outre l'Accord qui le lie à ses voisins nord-américains, l'accord de libre-échange avec l'Union

européenne en cours de modernisation est entré en vigueur en 2000<sup>20</sup>, alors que l'irruption de la Colombie sur les marchés internationaux est plus récente.

**Graphique n° 11. Barrières de l'enceinte 3**

(1 peu important – 5 très important)



Il est intéressant de noter, s'agissant de deux pays hispanophones, que la perception qu'ont les partenaires français de la distance culturelle est plus sévère vis-à-vis de la Colombie que du Mexique. Si les liens intellectuels et scientifiques entre la France et la Colombie, voire les Pays andins, remontent à la période de l'après-guerre<sup>21</sup>, la pratique des affaires<sup>22</sup>, du tourisme et des échanges universitaires avec le Mexique est plus ancienne et peut expliquer cette plus grande proximité perçue, la Colombie ayant pâti, pendant plusieurs décennies, d'une image de violence associée aux luttes intestines et à la drogue. Pour ce qui est des aspects réglementaires, le cadre mexicain apparaît comme moins contraignant ou, du moins, plus connu des Européens. Sans doute faut-il y voir, là aussi, l'insertion plus ancienne du pays dans les courants commerciaux internationaux tel que le reflètent les nombreux accords de libre-échange qu'il a signés<sup>23</sup>.

- « Culturellement, les gens ne travaillent pas comme nous. Ce n'est pas si facile que l'on pourrait croire de prime abord. Ils ne partagent pas l'information de façon pertinente. L'environnement macro peut changer d'un jour à l'autre, ce qui demande un suivi très attentif. [...] Le cadre réglementaire en Colombie est très compliqué : 1.000 fois plus qu'en Europe ! Un produit

<sup>20</sup> Le gouvernement mexicain et les autorités européennes ont conclu le 28 avril 2020 les négociations de modernisation de l'accord de libre-échange entre le Mexique et l'Union Européenne.

<sup>21</sup> Cf. Martinière G. et Chonchol J., *L'Amérique latine et le latino-américanisme en France*, Ed. de l'IHEAL, L'Harmattan, 1985

<sup>22</sup> A titre indicatif, en 2019 la Chambre de Commerce et d'Industrie France-Mexique créée en 1884 compte 460 membres et la Chambre de Commerce et d'Industrie France Colombie créée en 1917 en compte 250 (source : ccifrance-international.org)

<sup>23</sup> Le Mexique dispose de 12 Traités de Libre-échange avec 46 pays (dont l'UE), 32 Accords pour la promotion et Protection des Investissements avec 33 pays et 9 accords (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) dans le cadre de l'ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). Source : Secretaría de Economía, Gobierno de México, 12/IV/2018.

accepté en France est sujet à de nouvelles procédures. La Colombie constitue un bon entraînement : 'faites un premier test en Colombie avant de tester dans un autre pays. Ce sera un bon test'. » (PME du secteur cosmétique)

- Comparé à l'Argentine, voire même le Brésil, il y a un gap culturel avec l'Europe plus fort. Il y a un référentiel culturel particulier à la Colombie. Les temps sont longs pour transformer les initiatives. Il y a un ultra-formalisme. Les exigences normatives sont très tatillonnes. Certaines sont d'ailleurs très pertinentes ! » (PME travaillant dans la certification)
- « Concernant les modes de travail, la rigueur n'est pas toujours de mise (ponctualité, autonomie, sens des responsabilités). Cela peut peser à terme. Nous avons des difficultés concernant la fiabilité de nos employés : parfois ils ne viennent pas travailler et démissionnent au bout de trois jours. Je préfère embaucher des Français. [...] ça ne sert à rien quelqu'un à BAC+10 s'il ne vient pas travailler » (PME du secteur de la chaussure)
- « Il y a beaucoup d'enthousiasme face au produit, mais ensuite la transformation est lente et ils tardent à boucler l'opération et à procéder au paiement. L'approche est totalement différente de l'europpéenne : en Europe, un crédit à 30 jours est ponctuel et respecté. Il arrive que les Colombiens payent avec retard, ce qui peut entraîner des difficultés. » (PME travaillant dans la fabrication de machines agricoles dont le dirigeant a attribué un 4/5 à la barrière culturelle)
- « Culturellement parlant, les Colombiens ont une façon d'être spécifique : il n'y a pas le même sens du compromis. Peu de réponse aux mails ou au téléphone. Très lents, plus qu'au Brésil où on peut trouver un peu de culture USA dans le business, ou encore au Mexique. Ça manque de professionnalisme dans le sens que l'on donne au terme en Europe. Pour résoudre ces problèmes de lenteur il faut que ces pays améliorent substantiellement leurs compétences professionnelles, si non ce sera toujours lent. Il faut arriver à dire 'ça m'intéresse ou ça ne m'intéresse pas'. Ils sont intéressés par la nouveauté mais ils ont du mal à se prononcer sur le suivi. Aux Emirats il y a une 'culture occidentale' du business, 90 % de la population à Dubaï est étrangère. Mais en Amérique latine il n'y a pas de culture internationale du business. » (PME évoluant dans les TIC)
- « La barrière linguistique est à prendre en compte. Une négociation ne peut s'établir sans confiance et, pour cela, il faut parler la même langue » (PME, conseil en matière d'environnement, 5/5 attribué à ce facteur)
- « Les temps de réponse aux mails sont longs et les formes de négocier différentes. Il faut donc comprendre les codes culturels. Nous, nous demandons une trace écrite. Quand en Colombie ils ne répondent pas, c'est qu'il n'y a pas d'intérêt pour le produit. » (PME du secteur textile)
- « La Colombie est pour nous un marché très 'professionnel' dans notre secteur : les clients connaissent et apprécient, c'est un marché mûr. Les meilleures foires et salons sont là et il y a de bonnes universités. » (PME du secteur textile)
- « Quand on s'habitue au pays, on ne regarde plus l'environnement économique. La Colombie nous est beaucoup plus proche que l'Afrique et le Moyen Orient : la vie est plus facile, on y vit mieux, on travaille mieux, ça efface beaucoup de barrières !' » (PME travaillant dans le tourisme d'aventure).
- "J'ai plus de mal avec le Japon ou les Russes qu'avec les Colombiens." (ETI travaillant dans le transport urbain)

### **Cadre normatif et réglementaire**

- « En Colombie j'ai l'impression d'être en Espagne. Même plan comptable et code civil qu'en France. » (PME travaillant dans la conception de simulateurs)
- « Le problème de la Colombie c'est la régionalisation. C'est Bogota face à Medellin, Medellin face à Cali. Nous devons jongler avec les administrations régionales. » (PME travaillant dans la certification sportive)
- « Concernant les aspects normatifs, le cadre réglementaire européen est tellement strict que les normes colombiennes ne nous pèsent pas plus que ça. [...] Une autre difficulté est le fonctionnement en région : il y a plusieurs Colombies. » (ETI opérant dans le transport urbain)
- « Les exigences normatives sont plus simples au Mexique. » (PME fabriquant des équipements domestiques)
- « La première source de complexité sont les lois. Pour traiter de ces questions il faut embaucher du personnel. Là où en France j'ai une personne, il m'en faut quatre en Colombie. » (PME du secteur laitier)
- « Combien pèsent les procédures administratives ? Notez un 8 sur 10 ! » (PME travaillant dans l'optimisation énergétique)
- « Les temps nécessaires à l'enregistrement des produits et autres démarches sont extrêmement lents. En termes de difficulté et de temps investi, c'est semblable au Brésil. » (PME évoluant dans le secteur de la santé animale)
- « Le cadre normatif colombien est très instable, ça bouge beaucoup. Il n'est pas facile dans ce contexte d'entreprendre. C'est dur pour un entrepreneur que de lutter contre des normes et des charges fiscales. » (PME fournissant du conseil en énergie)
- « Il y a 30 ans les Colombiens étaient les champions du monde du tampon... aujourd'hui on ne va pas s'arrêter à ça... » (PME du secteur des énergies renouvelables)

### **Distance, transports et logistique**

- « Quand on travaille à 10.000 km du siège, l'important c'est la confiance. S'il y a la confiance, la distance ne compte pas. » (PME du secteur de la chaussure)
- « Cela me coûte plus cher de faire voyager un container de Buenaventura à Bogota que de Chine à Buenaventura. » (PME travaillant dans l'illumination événementielle)
- « Le décalage horaire avec la France pèse, il complique les choses et pose des contraintes. » (PME du secteur des énergies renouvelables)
- « De Hambourg à Carthagène, pas de problème. Le problème c'est de Carthagène à Bogota. C'est très cher et compliqué. On peut vous retenir votre marchandise à la douane pendant des semaines. Le fait de verser une somme débloque la situation. Pour ouvrir des portes, il faut payer. » (PME distribuant des produits laitiers)

Les perceptions des dirigeants français présents sur le marché colombien montrent combien le développement à l'international est un parcours d'obstacles. Mais ils ne seraient pas nombreux à s'aventurer sur ce marché si, en dépit des difficultés, il ne présentait pas des opportunités de

croissance et des sources de satisfaction professionnelle. Ses atouts sont nombreux et donnent du sens à ce « parcours du combattant » et à l'investissement économique et humain qu'il requiert. Le tableau qui suit met en exergue les principaux atouts et entraves du marché colombien.

**Tableau 2 Facteurs de blocage et facteurs de succès en Colombie**

Atouts +++	Difficultés - - -
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché en expansion</li> <li>▪ Environnement stable renforcé par le processus de paix</li> <li>▪ Urbanisation croissante et classe moyenne en augmentation</li> <li>▪ Engagement politique en matière d'infrastructure et d'énergie</li> <li>▪ Ouverture commerciale</li> <li>▪ Position géographique</li> <li>▪ Ressources humaines compétentes</li> <li>▪ Population jeune et dynamique</li> <li>▪ Population réceptive à la technologie</li> <li>▪ Tissu industriel existant</li> <li>▪ Qualité de l'accueil et de l'hospitalité</li> <li>▪ Proximité culturelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distance géographique et décalage horaire</li> <li>▪ Infrastructures insuffisantes</li> <li>▪ Logistique complexe</li> <li>▪ Main d'œuvre peu autonome et peu fidèle</li> <li>▪ Lenteur dans les processus et les décisions</li> <li>▪ Lourdeurs bureaucratiques</li> <li>▪ Administration tatillonne</li> <li>▪ Instabilité du cadre réglementaire</li> <li>▪ Communication commerciale peu fluide</li> </ul>

#### 4.7 Internationalisation et effets d'entraînement sur le tissu local

Le développement à l'international ne se limite pas toujours à assurer de nouveaux débouchés à l'entreprise en élargissant son marché. Pour un peu que le dirigeant et son équipe soient attachés à l'idée que l'entreprise peut être porteuse d'une mission sociale et humaine, les PME – organisations diverses, flexibles, adaptatives et *de proximité* (Julien, 1998) - peuvent aussi exercer des effets d'entraînement dans les environnements où elles opèrent qu'il s'agisse de leur pays d'origine ou du pays d'accueil (Torrès, 2002 ; Borovský & Dobrucká, 2005 ; Lim & Kimura, 2010 ; etc.). Voir également 5.1. Introduction.

De ce fait, parmi les PME interviewées plusieurs font état d'une prise en compte des dimensions sociales et/ou environnementales de leurs activités et, sans surprise, transfèrent ces préoccupations dans les pays où elles opèrent, surtout s'il s'agit d'économies en développement ou émergentes.

L'étude a permis de dégager les effets d'entraînement suivants :

1. Création d'emploi dans le pays d'origine
2. Soutien à la réinsertion dans le pays d'origine
3. Création d'emploi et qualification dans le pays cible
4. Soutien au développement d'activités locales/associatives dans le pays d'origine et le pays cible
5. Soutien à des projets environnementaux
6. Soutien à des causes (par ex. santé et emploi féminin) dans le pays d'origine et le pays cible
7. Tisser des liens avec les centres de formation locaux dans le pays d'origine et le pays cible

- *« Les commandes à l'international se voient dans nos ateliers. Tous nos employés sont au courant quand on remporte un nouveau marché. [...] Pour les recrutements, on s'appuie plutôt sur des gens du cru. » (PME fabriquant des équipements de cuisine)*
- *« A l'international, on recrute 90% de locaux, ça impacte ! » (PME travaillant dans la signalisation et l'aménagement routier)*
- *« En France, nous travaillons à l'aide au retour à l'emploi, l'entreprise s'en préoccupe ». (PME du secteur textile)*
- *« Notre entreprise participe activement à la reconversion énergétique de sites industriels tout en veillant à fournir de l'emploi à des chômeurs de longue durée ». (PME opérant dans les énergies vertes)*
- *« Notre challenge en Colombie : effectuer le transfert de technologie. On a réussi, en prenant le temps, à former les gens dont en avait besoin et à développer le réseau local de fournisseurs. Nous avons investi dans la traduction des outils en espagnol. » (PME travaillant dans la maintenance et la réparation d'équipements industriels)*

Les entreprises étudiées ont réussi à faire en sorte que le développement de leur activité en dehors des frontières ait, sur leur territoire d'origine, des effets positifs autres que l'augmentation du chiffre d'affaires. À l'heure où la mondialisation est associée notamment dans les pays développés à la perte d'emplois, il est important de souligner ces impacts positifs. Dans la plupart des cas des PME interviewées, le développement de l'activité à l'étranger a eu une répercussion positive sur la création d'emplois tant dans le pays d'origine que dans le pays cible. L'activité des entreprises françaises en Colombie illustre en cela la stratégie de partenariat économique prônée par l'Union européenne en Amérique latine et Caraïbe, axée sur la création d'emplois de qualité et le renforcement de compétences sur place. En promouvant des partenariats plus équilibrés, l'Union européenne entend se différencier d'autres grandes puissances telle la Chine, dont la présence en Amérique latine s'accroît de jour en jour.

Lesdits effets d'entraînement se traduisent de diverses façons dans le pays d'origine et dans celui de destination, en accord avec les écosystème respectifs : création d'emplois saisonniers, création d'emplois dans des régions à fort taux de chômage, encouragement au développement d'activité chez les femmes au foyer de revenu modeste, participation à des programmes environnementaux (dépollution du territoire) et amélioration des conditions de vie des populations avoisinantes, appui à la tenue d'événements promouvant des causes (la santé féminine), animation de communautés locales, reconversion de sites industriels via des énergies propres, réinsertion de chômeurs de longue durée, appui à la production locale, interaction avec les centres de formation.

## 4.8 Conclusions

En guise de conclusion, trois points sont à retenir de l'expérience des trente entreprises françaises en Colombie.

### 4.8.1 La Colombie, « étoile montante » latino-américaine

Dans une Amérique latine tournant au ralenti et affectée par la réduction de la demande chinoise, l'érosion des prix des matières premières et la guerre économique entre les grandes puissances, avec un Mexique et un Brésil présentant une croissance économique faible et confrontés à un changement radical de leadership à la tête de leurs gouvernements - l'un consacrant ses efforts au maintien de relations équilibrées avec les Etats-Unis, l'autre sortant à peine de la récession - et une Argentine sous observation, la Colombie apparaît aux divers acteurs comme un choix raisonné qui, avec une croissance de 3,3% en 2019<sup>24</sup> et un marché intérieur de 48 millions d'habitants, offre de bonnes opportunités.

Elle s'avère plus accessible que les trois grands latino-américains et réunit croissance et marché, stabilité politique et ouverture économique.

Rappelons, une fois de plus, que le marché colombien est relativement nouveau aux yeux des investisseurs européens, plus habitués à fréquenter les marchés du Cône sud et le Mexique qui leur sont donc plus familiers. Un entrepreneur s'exprime ainsi : « On sent que l'Amérique latine est demandeuse, surtout les pays andins. L'Asie et l'Afrique sont plus compliquées. Ici on y trouve la maturité et le besoin, particulièrement en Colombie ».

---

<sup>24</sup> D'après des informations de la Banque Mondiale (Consulté le 12/avril/2020).

<https://www.worldbank.org/en/country/colombia/overview>

#### *4.8.2 La Colombie, hub latino-américain*

Ancrée au nord de l'Amérique du Sud et ouverte sur la Caraïbe et le Pacifique, elle est aujourd'hui perçue comme une place idoine pour rayonner dans une bonne partie du sous-continent. Partageant la Mer des Caraïbes avec le Mexique, l'Amérique centrale, Cuba, Saint-Domingue, Haïti et autres, et la Cordillère des Andes avec ses voisins du Sud - Equateur, Pérou, Chili – elle peut faciliter l'expansion de l'activité dans plusieurs pays si tant est que les infrastructures se densifient et se modernisent. Son appartenance à l'Alliance du Pacifique et son Accord d'Association avec l'Union européenne renforcent cet atout géographique, sans oublier l'existence d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis (Trade Promotion Agreement). Il semble en revanche moins sûr que le Brésil lusophone, vaste et complexe, soit abordable par ce biais : tous les dirigeants interviewés dans nos recherches insistent sur la nécessité d'une approche ad hoc de ce marché. Quant au plus lointain Cône Sud, la pertinence d'un hub en Colombie est moins évidente. Elle est sans doute à considérer en fonction du processus d'internationalisation de l'entreprise en Amérique latine : son histoire, son secteur d'activité, son type d'implantation... Une activité économique impliquant le stockage de matériel lourd ou la commercialisation de produits frais n'offrira pas les mêmes possibilités qu'une activité dématérialisée transitant par les TIC et une langue commune comme l'espagnol.

#### *4.8.3 La Colombie, une image renouvelée*

Ce point doit être souligné : l'engagement du pays dans le processus de paix (dont la mise en œuvre s'avère moins linéaire que prévu) a radicalement transformé l'image de la Colombie. Outre le fait, inestimable, d'avoir réduit la violence et pacifié le territoire, il est générateur de confiance et contribue à l'attractivité du pays car il garantit la stabilité et ouvre la voie à une certaine prospérité. En effet, l'économie est en croissance et stimule une consommation plus diversifiée de la part des classes moyennes en développement, les entreprises désireuses de se développer hors des frontières cherchent des partenaires, les touristes découvrent les attractions locales. L'ensemble des dirigeants a souligné cet aspect en allant même jusqu'à affirmer leur satisfaction de contribuer, de par leur activité, à la consolidation de ce processus.

Ils témoignent : « La Colombie a énormément changé ces vingt dernières années mais il y a encore des clichés qui perdurent. » « Le pays est ouvert et, quant au processus de paix, ça va dans le bon sens. » « La Colombie ne mérite pas l'image qui est encore associée au pays. Il s'est produit une évolution positive des mentalités. C'est un pays dynamique où un entrepreneur peut réussir. Il faut le faire savoir.»

## Références bibliographiques

Bartel-Radic, A. (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? », *Management International / International Management / Gestion International*, 18 (special issue), p. 194-211.

Borovský, J., & Dobrucká, L. (2005). *Príručka podnikania pre malých a stredných podnikateľov. Handbook of business for small and medium enterprises*. Bratislava : Eurounion. ISBN 80-88984-83-1.

Cabrol, Mathieu et Veronique Favre-Bonté (2011). L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue Internationale P.M.E.*, Volume 24, Issue 2, 2011, p. 111-137

CEPAL & EU-LAC Foundation (2015). *Reinforcing Production Cooperation & Dialogue Spaces: the role of SMEs*, Hamburg, Germany, 2 June 2015, 94p. [https://eulacfoundation.org/en/system/files/EU\\_LAC\\_SMEs\\_EN.pdf](https://eulacfoundation.org/en/system/files/EU_LAC_SMEs_EN.pdf)

CERALE (2015), Pinot de Villechenon, Florence (sous la dir.). *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*. Report CERALE – Institut des Amériques – CAF. Versión digital: [www.cerale.eu/publications](http://www.cerale.eu/publications)

Doz, Yves. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.

Dow D. et J. Larimo (2008). «Psychic distance, international experience and establishment mode», *Selected Works*, Melbourne Business School, July 2008, 30p.

Dow D. (2009). « Factors influencing perceptions of psychic distance », *Selected Works*, Melbourne Business School, June 2009, 31p.

European Commission (2015). *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*, Report Flash Eurobarometer 421 – TNS Political and Social: « Internationalised SMEs are defined as SMEs either exporting, importing, investing abroad, cooperating internationally, or active in international subcontracting. », p.18.

European Commission (2016). *User guide to the SME definition*, Ref. Ares (2016)956541-24/02/2016.

Ghemawat P. (2001). « Distance still matters: The hard reality of global expansion », *Harvard Business review*, September 2001, p. 137-147.

Global Entrepreneurship Monitor (2018). *Global Report 2017/18*, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), ISBN-13: 978-1-939242-10-5, 155 p. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>

Harzing, A.W. et M. Pudelko (2016). Do we need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance, *Management International Review*, 56(1): 1-34.

Jean-Amans C. et M. Abdellatif (2014). "Modes d'implantation des PME à l'étranger : le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale", *Management International*, 182 (2014): 195–208. DOI: 10.7202/1024203ar

Julian, Pierre-André (1998). *PME: bilan et perspectives*, éditions Economica.

Lacoste, Y. (1995). *Dictionnaire de géopolitique*, Flammarion, 16 Octobre 1995, Paris, 1716 p.

Langley, Ann. (2004). Qualitative researching. *Organizational Research Methods*, 7(3), 354-356.

Laufs, Katharina; Bembom, Michael & Schwens Christian (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk, *International Marketing Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 246-275. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2014-0288>

Laufs, Katharina (2015). *Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises*, Ph.D. Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration at the University of Düsseldorf, 146 p.

Lim, H. & F. Kimura (2010). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises in Regional and Global Value Chains*. ADBI Working Paper Series, No. 231, Month 2010, 22p. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/156086/adbi-wp231.pdf>

Livian, Y.-F. (2012). « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », in *Gérer et Comprendre*, n°107, p. 87-94.

López Rizzo, Humberto & Pinot de Villechenon, Florence (2019). La internacionalización de las PYMES latinoamericanas y sus barreras : la aplicación del modelo de los tres cercos. *Management international*, vol. 24, n°2, p. 166-181.

Mejri, Kais et Umemoto, Katsuhiko (2010). Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, N° 8, p. 156-167.

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). CA: Sage

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). *Sistema Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas*. Viceministerio de Desarrollo Empresarial, Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Septiembre 07 de 2016, 45 p. <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=06b1fcd1-fa68-48b8-a3e3-3ffebfce2423>

Narayanan, Vijay (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2015, Vol. 3, N° 2, p. 105-123.

OECD (2009). "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OECD (2013). Fostering SMEs' Participation in Global Markets, OECD, CFE/SME (2012)6/FINAL, 4 July 2013, 135 p.

OCDE (2015). Colombia: políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233409-es>

Pinot de Villechenon, Florence. PyMEs europeas y latinoamericanas: el reto de internacionalizarse en el otro continente. EU-LAC Foundation Electronic Review, special issue on SME, juin 2014

Pinot de Villechenon, Florence (coord.). The Internationalization of Latin-American SME and their Projection in Europe. EU-LAC Foundation - CERALE - Institut des Amériques, 2017. Version en espagnol disponible.

Pinot de Villechenon, Florence (coord.). Les PME latino-américaines et les dispositifs de formation en vue de leur internationalisation. EU-LAC Foundation - CERALE - Institut des Amériques, 2018. Version en espagnol disponible.

ProColombia (2020). Mipymes, las llamadas a dinamizar las exportaciones colombianas, ProColombia Noticias / 18 febrero de 2020; Vinculo: <https://procolombia.co/noticias/mipymes-las-llamadas-dinamizar-las-exportaciones-colombianas>

Torrès, Olivier (2002). Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation. Projet de communication pour la Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## 5. L'internationalisation des PME Colombiennes : Etudes approfondies de cas <sup>25</sup>

Luz Marina Ferro, *Universidad de Los Andes*

Juan Carlos Montes Joya, *Universidad de Los Andes*

avec la collaboration de

Jaime Ruiz, *Universidad de Los Andes*

Juana Duque, *Universidad de Los Andes*

### 5.1 Introduction

Le présent chapitre est consacré à l'analyse approfondie de quatre PME colombiennes et de leurs dynamiques d'internationalisation. A partir d'entretiens réalisés entre 2014 et 2017 auprès des dirigeants de ces PME et de leurs réseaux professionnels, cette étude vise à illustrer un processus d'internationalisation d'un nouveau type qui n'est pas seulement guidé par la logique économique mais aussi par le souci d'un développement durable et inclusif. Pour cela, quatre cas ont été choisis en fonction de critères précis : ce sont des PME innovantes dont les expériences d'internationalisation ont des effets positifs sur le développement durable de leur territoire ou région d'influence.

La question de recherche qui a guidé notre démarche est la suivante : Quelles relations existe-t-il entre internationalisation de la PME, développement et croissance régionale ?

Pour y répondre, trois concepts méritent d'être abordés : le premier concept est celui de PME innovante. Il s'agit de petites et moyennes entreprises ayant adopté des processus d'innovation dans la création de nouveaux produits et/ou la réalisation de nouveaux procédés et/ou l'adoption de nouveaux modèles d'affaires, ayant développé ou utilisé de nouvelles sources d'approvisionnement et, en ce qui concerne l'internationalisation, ayant pratiqué l'ouverture à de nouveaux marchés.

Le second concept porte sur le développement durable, reconnu universellement comme un « type de développement qui répond aux besoins de la population actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Par l'adoption de comportements responsables il vise une offre de qualité, l'utilisation rationnelle des

---

<sup>25</sup> Vidéo disponible en espagnol-français : <https://cerale.eu/miradas-sobre-el-proceso-de-internacionalizacion-inclusiva-y-co-creacion-de-valor-con-la-participacion-de-comunidades-en-colombia/>

ressources naturelles, la protection de l'environnement et une maximisation des retombées pour les populations d'accueil. Les études de cas montrent des PME qui s'engagent dans l'internationalisation tout en générant un impact non seulement économique mais aussi social et environnemental.

Le troisième concept concerne l'internationalisation d'entreprises, un concept en évolution depuis les années soixante-dix. Selon une perspective économique et en considérant l'efficacité des coûts de transaction (Williamson, 1975), l'internationalisation est vue comme un *pattern* ou une configuration d'investissement. Par la suite, selon une approche processuelle, l'internationalisation est définie comme « un processus graduel d'apprentissage et d'engagement dans les marchés » (Johansson et Vahlne, 1977), puis comme un processus de prise de décision et de formation de la stratégie et - plus particulièrement chez les PME - comme un processus stratégique d'adaptation aux exigences des marchés (Calof et Beamish, 1975). Vers les années 2000, l'internationalisation est redéfinie selon une perspective entrepreneuriale en insistant sur la découverte, la création, l'évaluation et l'exploitation des opportunités à travers les frontières afin de créer de la valeur dans les produits et les services (Zahra & George, 2002). La relation vertueuse entre internationalisation et développement a été peu étudiée dans les recherches sur l'internationalisation des PME, la plupart se concentrant sur la gradualité et la vitesse du processus sur lesquels interviennent autant l'apprentissage que le réseautage et les ressources stratégiques (Martineau & Pastoriza, 2016).

Une étude de cas approfondie nous semble à même d'apporter de nouveaux éléments à la compréhension de la dynamique d'internationalisation des PME. Dans cette étude, différentes perspectives d'analyse (stratégique, cognitive, de réseaux, institutionnelle et entrepreneuriale) sont mises à contribution pour comprendre la dynamique des interactions lors de la prise de décision à l'égard de l'internationalisation, l'analyse du contexte (perspective institutionnelle) et le développement des opportunités à l'international et les retombées sur le territoire. Quatre études de cas sont présentées qui mettent en évidence l'existence d'un cercle vertueux entre l'internationalisation et le développement territorial ou industriel. Il s'agit de deux entreprises agricoles et deux entreprises de services (industrie créative et éducation) qui suivent deux démarches d'internationalisation graduelle selon l'école d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990) et d'internationalisation précoce et rapide (Oviatt & McDougall, 1994).

## 5.2 Agricola Himalaya - AH

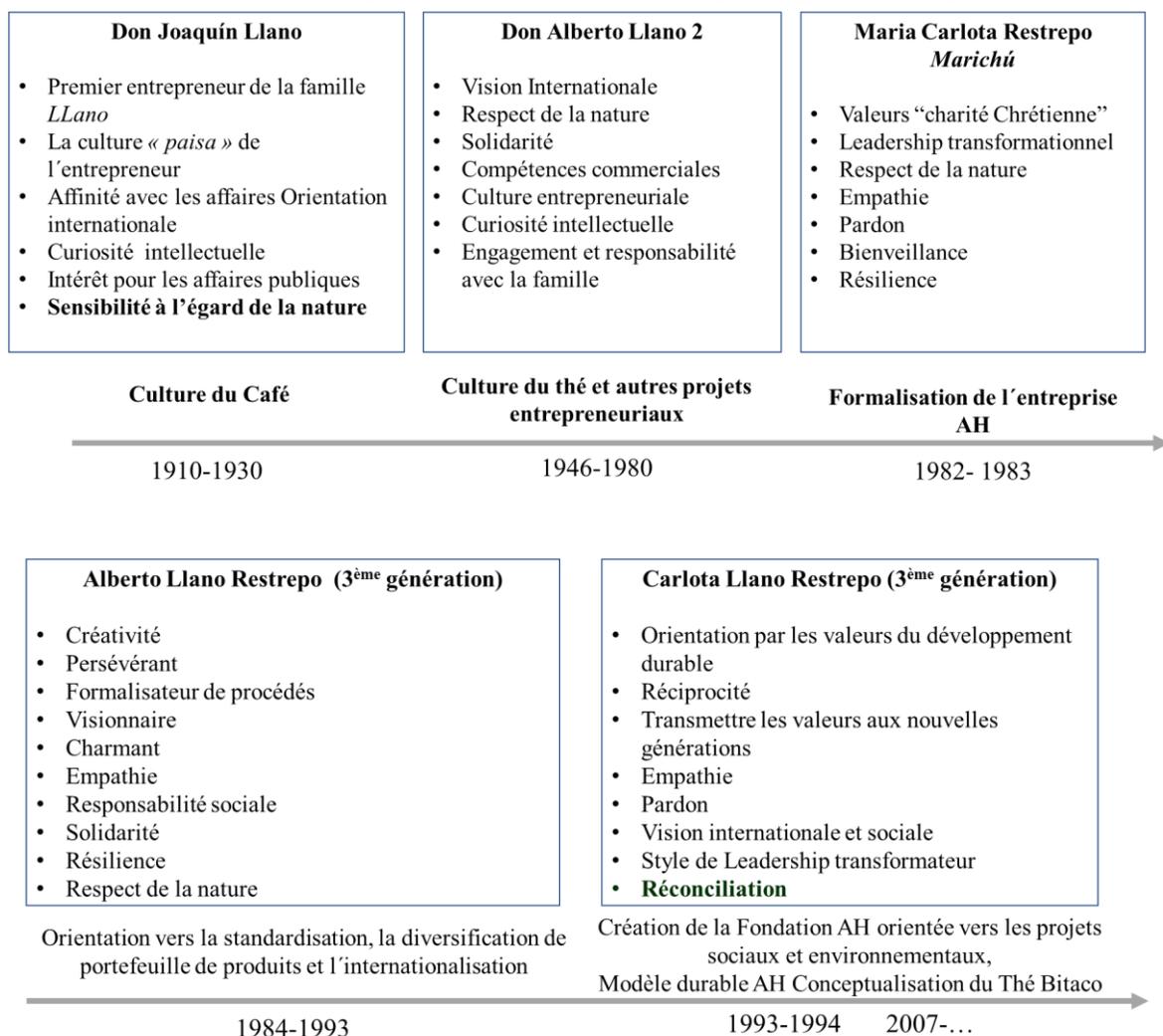
### 5.2.1 Valeurs familiales et culture entrepreneuriale

C'est ainsi que nous trouvons une famille qui a cultivé plus de 60 hectares de thé et qui s'organise autour d'une culture locale apportant une dynamique entrepreneuriale axée sur ses

---

origines et ses valeurs familiales. Nous avons exprimé, à l'aide d'un tableau traçant l'histoire de l'entreprise, les valeurs de ses dirigeants et cette culture entrepreneuriale familiale vécue depuis ses origines en 1910 jusqu'à nos jours :

**Tableau 1. Valeurs des dirigeants et culture familiale de Agricola Himalaya depuis 1910.**



### 5.2.2 Environnement dynamique et disruptif

AH est localisée près du village de Bitaco dans la municipalité de La Cumbre du département du Valle del Cauca, à 40 minutes de Cali, prêt de la côte Pacifique. Elle est connue par la commercialisation de thé sous la marque Hindú. Cette entreprise familiale qui s'appuie sur 55 années d'expérience dans la production et commercialisation de thé et d'infusions est le seul producteur de thé en Colombie. La position géographique qu'occupe la Cumbre, dans un

couloir stratégique entre le Pacifique et l'intérieur de la Colombie est connue pour faciliter les déplacements des personnes et des marchandises par train, autoroute et à pied.

Le département du Valle del Cauca, au centre de la Colombie, a souffert pendant des décennies de la violence politique entre libéraux et conservateurs, du conflit armé interne entre guérillas et paramilitaires, mais aussi du trafic de drogue, notamment sous l'influence du cartel de Cali (années 70-80). C'est ainsi que la directrice de la Fondation Agrícola Himalaya (3ème génération) décrit la situation :

« Nous sommes une entreprise très touchée par la violence... Ma mère a pris la direction de l'entreprise lors de l'absence de mon père parce qu'elle aimait faire d'autres choses... ALL, mon frère a pris la direction en l'absence de mon père et je l'ai prise en l'absence d'ALL... la guérilla l'a tué. Si mon frère était vivant, il serait le directeur de la société et moi... je serais responsable de la Fondation... »

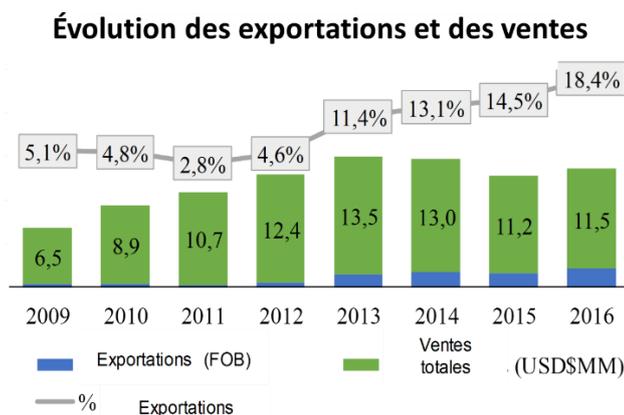
### *5.2.3 Entrepreneuriat familial, agents transformateurs*

La directrice de la Fondation AH, Carlota LLano, retient de sa mère Maria Carlota Restrepo – ou *Marichú* comme elle l'appelle - les valeurs familiales qu'elle incarnait et leur relation avec la transformation de la région :

« Grâce à son immense force de caractère et ses valeurs profondes, elle, ma mère, fut un exemple de courage qui nous a poussé à continuer, à construire **un territoire meilleur pour tous**, pour les familles, les salariés et les habitants de Bitaco ».

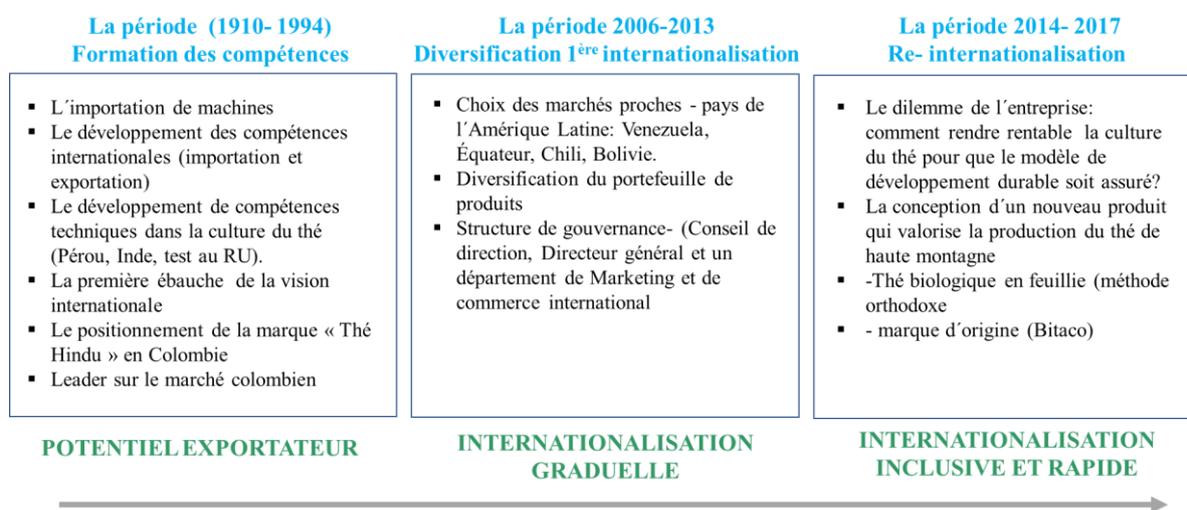
En effet, cela exprime des valeurs de bienveillance, de persévérance, de pardon, de solidarité et d'inclusion fortement ancrées dans la culture de l'entreprise.

AH a suivi un processus d'internationalisation graduelle qui a commencé par des exportations vers des marchés proches. En 2009, 5.1% du chiffre d'affaires était réalisé à l'international et en 2016 cela représentait 18.4% du total des ventes.

**Tableau 2. Ventes et exportations d'AH entre 2009 et 2016**

#### 5.2.4 Internationalisation, prise de décision et formation de l'opportunité

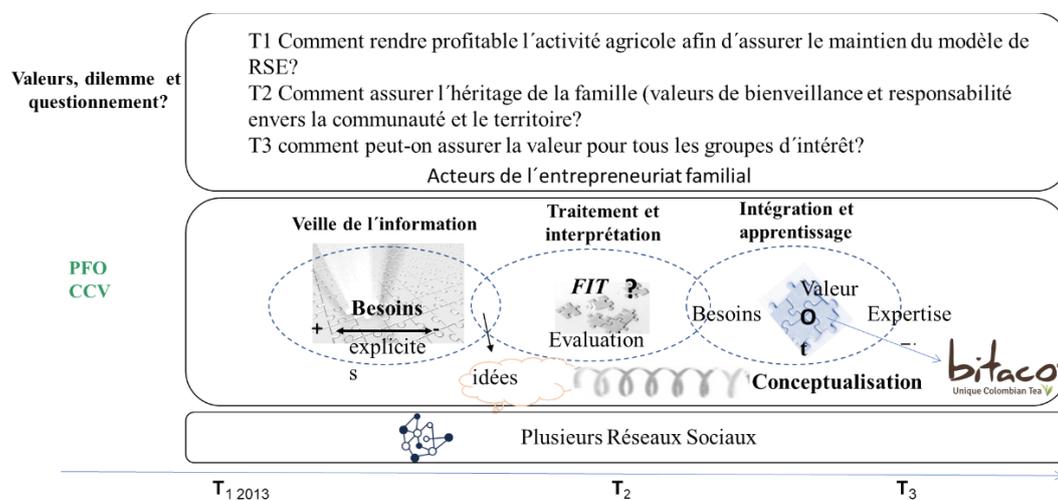
Le processus d'internationalisation de AH suit différentes trajectoires : initialement, nous avons identifié une première période où l'entreprise développe le potentiel exportateur (Ferro, Laureiro, Marin, Ospina, & Pinilla, 2007) moyennant l'acquisition d'expérience et de compétences lors d'une expansion nationale (1919-1994); une deuxième période d'apprentissage et d'internationalisation graduelle (Johanson & Vahlne, 1977) caractérisée par des exportations de produit (thé traditionnel et infusions) à des pays proches d'Amérique du sud (2006-2013) ; puis, dans la troisième période, la dynamique d'internationalisation change en présentant une croissance rapide (Bell, McNaughton, & Young, 2001) avec l'introduction de nouveaux produits (thé en feuille et d'altitude) sous une nouvelle marque d'origine *Bitaco* et l'incursion vers de nouveaux marchés plus exigeants (France, Allemagne et USA) tout en valorisant la production artisanale et l'histoire du territoire. Nous décrivons ces trois périodes dans le tableau suivant :

**Tableau 3. Processus d'internationalisation d'AH**

### 5.2.5 Répercussions du processus sur le développement et l'internationalisation

Après cette description analytique de l'internationalisation d'AH, deux analyses se dégagent : le processus de formation de l'opportunité (PFO) à l'international et, par la suite, la relation entre internationalisation et développement durable. Trois questions ont guidé ce processus de formation de l'opportunité (voir figure 1).

**Figure 1. Processus de formation de l'opportunité à l'international, selon Ferro, 2012**

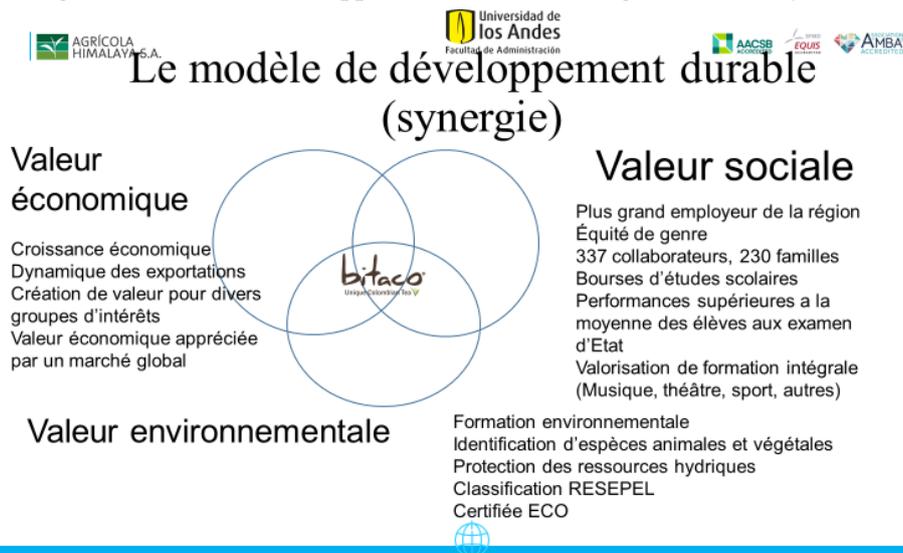


Source: Ferro, LM (2012) Le processus de formation de l'opportunité (PFO) dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT

Ce processus de formation transforme les idées en opportunités : « le thé Bitaco » orienté en 2017 vers les marchés extérieurs, cette fois-ci comme une stratégie intégrale mariant environnement durable et responsabilité sociale. Le processus intègre l'expertise de l'entreprise et son savoir-faire acquis au fil des ans dans la culture du thé pour répondre aux besoins de marchés sensibles aux préoccupations environnementales. En ce faisant, il génère de multiples valeurs pour différents acteurs sociaux, dans un moment propice pour la création de valeur.

Les trois valeurs créées par AH sont synthétisées dans la figure 2 : il s'agit de la valeur économique avec la dynamique des exportations, la valeur sociale sur le territoire avec le processus d'inclusion et de développement social et la valeur environnementale de bienveillance à l'égard des ressources naturelles.

Figure 2. Modèle de développement durable chez Agrícola Himalaya, AH



Notons que différents acteurs interviennent dans le développement du produit afin d'assurer la qualité, l'engagement et la reconnaissance internationale.

### 5.2.6 Apprentissages du cas Agrícola Himalaya

Le développement du thé d'origine Bitaco (opportunité internationale) pour fournir des marchés internationaux met en évidence une dynamique vertueuse entre internationalisation et développement local (social et durable).

- Les forces et la dynamique environnementales ont un effet sur les décisions que les dirigeants prennent concernant le développement à l'international.
- Dans un contexte turbulent comme celui d'AH, les valeurs familiales et les caractéristiques du territoire convergent : c'est le cas de la localisation géographique, des courants politiques et de la violence sociale qui favorisent la concrétisation de la valeur chez les différents acteurs sociaux.
- Les valeurs familiales sont le moteur qui déclenche les processus entrepreneuriaux de développement de produits, services, marchés et territoire tout au long de l'histoire de l'entreprise en laissant une empreinte sociale et environnementale.
- L'évidence montre que les décisions obéissent à une vision de long terme plutôt qu'à la rentabilité économique à court terme.
- Le processus de formation de l'opportunité à l'international (Thé Bitaco) basé sur l'interaction de plusieurs acteurs permet d'assurer un modèle de développement durable avec un produit qui est valorisé par les marchés internationaux (juste prix et bonnes pratiques) et qui a des retombées pour les projets sociaux et environnementaux dans le territoire.

- Les décisions prises avec une conscience sociale et environnementale ont des impacts sur la survie et le développement de l'entreprise ainsi que sur le développement du territoire.

### 5.3 FRUANDES : Une étude de cas sur l'évolution responsable

L'idée initiale de Fruandes était d'exporter du café colombien vers le Canada. Mais une crise survenue dans la production obligea l'entreprise à envisager d'autres alternatives. C'est alors que ses dirigeants ont constaté que la Colombie recelait un grand potentiel de production et de vente de fruits secs compte tenu de la diversité de produits disponibles tout au long de l'année dans le pays. Fruandes se caractérise par la vente de snacks élaborés avec des fruits issus de l'agriculture biologique ; elle est guidée par une approche de « commerce équitable ou *fair trade* » qui est valorisée par les consommateurs des pays développés à hauts revenus. Le Canada est le premier marché cible où réside un des partenaires fondateurs, Hugo Ciro.

#### 5.3.1 L'équipe entrepreneuriale et l'orientation stratégique

L'idée d'exporter des fruits secs vers le Canada vient des deux partenaires qui se connaissent dans le cadre de rencontres religieuses : Hugo Ciro, canadien, administrateur et économiste qui fait partie du mouvement « fair trade » ou commerce équitable et Giovanni Porras, ingénieur agronome en charge de la production agricole des fournisseurs et dont la spécialité est la production biologique, c'est-à-dire, sans recours aux engrais chimiques. Plus tard, Javier Vasquez, ingénieur industriel, rejoint l'équipe en prenant en charge les exportations. C'est Javier qui imprime un esprit commercial à l'entreprise, Giovanni se charge des aspects techniques et Hugo de la logique des marchés comme le Canada dans le segment du commerce équitable. Comme dit l'aphorisme de Anaïs Nin, « nous ne voyons pas les choses tel qu'elles sont, nous voyons en elles ce que nous sommes ». Ainsi, trois valeurs centrales inspirent l'organisation Fruandes qui se considère profitable, organique et équitable.

C'est donc une équipe entrepreneuriale complémentaire et diverse qui dirige l'entreprise et qui partage certains points, tels qu'exprimés sur leur site web :

- La proposition de valeur : « une récolte saine » ;
- Une mission : « Générer un écosystème de bien-être social, humain et environnemental à partir de la rentabilité de l'entreprise » ;
- Une vision : « Nous offrons au marché des produits agro-industriels sains, en respectant les paramètres de la production biologique et le marché direct équitable et en offrant une expérience de saveur complète à nos clients ».

### 5.3.2 Internationalisation

Fruandes est un cas d'entreprise *born global* - i.e. à internationalisation rapide et précoce - car elle se lance à l'international dès sa naissance. Les fruits secs se situent dans un marché de collations ou snacks en anglais. Il s'agit d'un marché de 374 billions de dollars en 2014 selon Nielsen, dont 76% des usagers visent à satisfaire une petite faim entre les repas et 46% prennent cette collation comme alternative aux repas dans les proportions suivantes :

Petit déjeuner	56%
Déjeuner	43%
Dîner	40%

En ce qui concerne les motivations pour consommer une collation en Amérique latine, Nielsen a identifié les principales :

Par plaisir	56%
Une envie	37%
Partager avec des amis	33%
Récompense	32%
Nutrition	29%
Petite faim	28%

C'est un marché qui croît à un taux de 2% par an - dans les pays en voie de développement ce taux est le double -, les femmes ont tendance à consommer plus que les hommes et cherchent à éviter les ingrédients supplémentaires tels que le sel, le gras, etc. Par conséquent, l'opportunité qu'identifie Fruandes est centrée sur des aspects nutritifs, facile à consommer et facile à transporter.

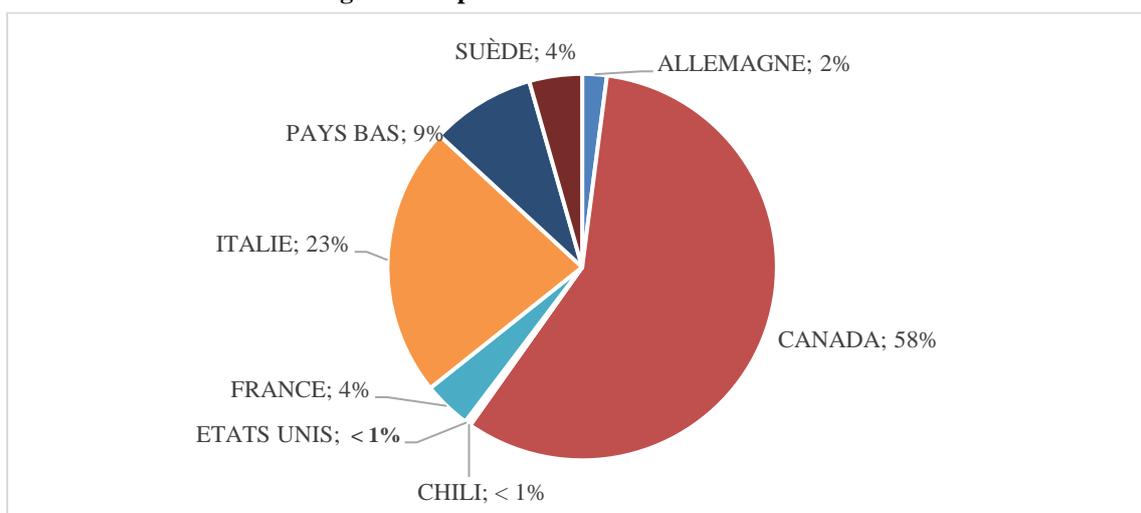
Les marchés internationaux ciblés sont des pays ayant un revenu par tête élevé. Ainsi l'exprime Javier Vásquez lors des entretiens menés dans le cadre de cette recherche :

« Faire des affaires avec les pays développés et les pays en voie de développement c'est très différent. Nous ne négocions pas de la même façon et cela est extrêmement important. [...] La science du commerce international c'est beaucoup plus : les aspects juridiques, logistiques et de distribution sont très importants, mais l'aspect culturel est le plus déterminant ».

Après le Canada, un pays où Fruandes a réalisé un nombre important d'affaires, c'est le tour de la Suisse. L'entrée se fit par un contact personnel : une foire dans le secteur, la Bio-Fach, leur a permis de s'engager avec un investisseur et partenaire qui œuvrait dans le chocolat et trouva une opportunité intéressante avec les fruits secs.

Par la suite, d'autres marchés furent ouverts dans quatre continents pour atteindre plus de dix pays en 2016.

**Figure 3. Exportations de Fruandes en 2015**



Des adaptations pour chaque pays sont faites car la consommation d'une collation varie selon la culture locale. Par conséquent, les quantités et l'emballage varient entre les pays.

### 5.3.3 Production

Les produits qui sont distribués secs en sachets varient également. Pour les montrer, une image vaut plus que des mots : cerise de terre, banane, pitaya ou fruit du dragon, ananas, mangue, sucre organique pulvérisé et cacao biologique.

Ces fruits sont produits sur plus de 125 hectares dans six départements du pays en 2016. La limite vient du fait que la production est biologique et que la possibilité d'expansion de ces produits passe par un travail avec les paysans.



Ainsi, la croissance et la disponibilité de produire nécessitent du temps, comme le montre la figure suivante :

**Figure 4. Production certifiée biologique entre 2008 et 2016**



Le nombre d'hectares certifiés que Fruandes peut mettre en production est limité. C'est donc un modèle d'affaires à croissance limitée non seulement par la demande du marché, mais aussi par la capacité à produire dans les conditions promises.

### 5.3.4 Développement communautaire

Le schéma qui suit montre les relations tissées par le producteur local - qui décide de travailler selon le modèle de l'agriculture biologique - avec les différents acteurs de la chaîne de valeur qui va de la matière première jusqu'au consommateur final.

**Figure 5. Chaîne de valeur de Fruandes**



Le nombre de producteurs certifiés travaillant en 2016 avec Fruandes est de 73 dont 14 femmes qui font le traitement et l'emballage dans leur usine de séchage et de préparation du produit à l'exportation. Cela implique au total 333 familles concernées par l'activité de Fruandes en 2016. Ce que rapporte cette activité ne se limite pas à la génération d'emploi. Un transfert de technologie est fondamental pour que la production puisse être certifiée biologique. Et, bien plus important encore, un prix juste sur la récolte. Rappelons que le marché local des fruits en Colombie est organisé selon le jeu de l'offre et la demande, le prix d'équilibre étant une résultante dynamique. En d'autres termes, lorsqu'il n'y pas de production, le prix des fruits a tendance à être élevé et stimule l'investissement. Dès que la production est prête et sort sur le marché, le prix tombe rapidement et toute projection devient obsolète. Et souvent, il vaut mieux laisser la récolte pourrir sous l'arbre car les frais de récolte et la logistique de mise sur le marché n'atteignent pas le niveau des prix du marché. Contrairement à cette dynamique du marché local, Fruandes propose une autre alternative aux producteurs : le prix juste est un prix stable indépendamment des taux locaux, parfois plus bas, parfois plus élevé... mais il devient possible de fixer et de projeter un prix qui permette de faire les calculs afin d'obtenir un résultat positif. Cela oblige à bâtir une relation avec les producteurs qui recevront un prix fixe et une promesse d'achat à venir, ce qui exige de la loyauté et un accord à plus long terme en acceptant parfois des sacrifices et en retirant des bénéfices lorsque la production locale est à son plus haut niveau. C'est donc ça le concept de prix juste que Fruandes propose à son réseau de producteurs biologiques.

En parallèle, il y a une communauté qui travaille sur les problèmes de production, liés aux infections et aux difficultés du climat, afin de trouver des solutions tout en gardant le label BIO.

### *5.3.5 Conclusions et apprentissages*

L'étude de cas Fruandes montre un engagement dans l'internationalisation depuis la création de l'entreprise et ce de manière inclusive. En effet, le modèle d'affaires transfère les bénéfices d'un marché aisé et organisé, existant dans les pays développés et exigeant sur les aspects environnementaux, sur une production locale artisanale, biologique et équitable. C'est, en effet, un exemple de ce nouveau phénomène que nous avons appelé « internationalisation inclusive » qui contribue à produire des bénéfices tout au long de la chaîne de valeur en considérant les intérêts des différents intervenants et ce afin de remplir la proposition de valeur, « une récolte saine ».

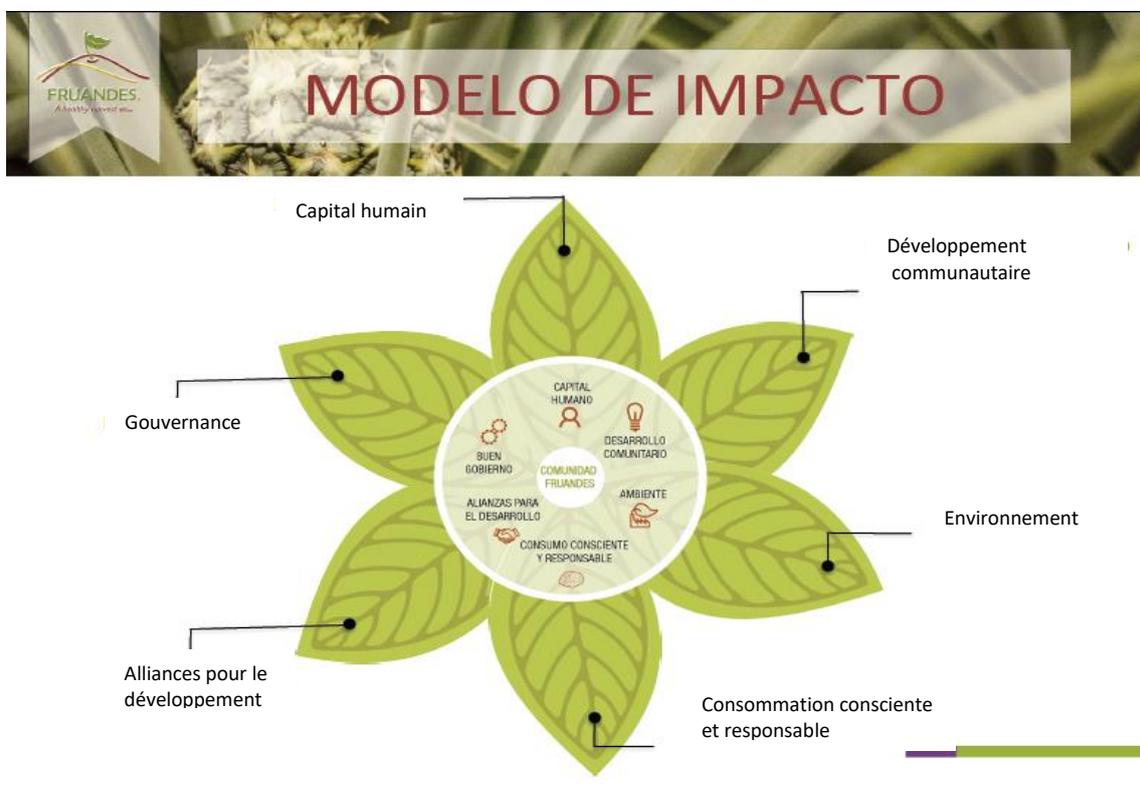
De même, il illustre l'importance de mener l'activité en intégrant un réseau de valeur fortement connecté aux marchés développés à fort pouvoir d'achat, en transmettant les besoins du producteur d'une part et, d'autre part, en communiquant les exigences du consommateur final aux producteurs et artisans. Cette intégration se fait sur des valeurs partagées en profitant du

---

capital humain formé par l'entreprise. C'est grâce à une gestion consciente et responsable du réseau de producteurs et à la commercialisation auprès de consommateurs également conscients et responsables - non seulement sur l'aspect social, mais aussi environnemental - que l'entreprise réussit son pari.

Ainsi, ce sont des valeurs sous-jacentes qui expliquent le style de gestion de Fruandes. Ces valeurs facilitent la mise en commun d'un pari entrepreneurial qui commence par la détection d'une opportunité sur le marché international et dégage un développement local autant économique que technique voire même environnemental. Fruandes publie sur la page Web le modèle d'impact que nous venons de décrire à l'aide de la figure suivante :

Figure 6. Le modèle d'impact de Fruandes



Source : page web de la compagnie

#### 5.4 OFF BOUND ADVENTURES (OBA) - Une étude de cas sur la formation de leaders avec conscience sociale et environnementale

Créée en 2001 par la combinaison de deux passions, l'éducation et les voyages, OBA propose de faire de l'éducation en plein-air avec des individus désireux de faire du monde un meilleur endroit moyennant des expériences vécues dans le cadre de programmes de formation disruptive. Ils proposent des défis, de l'inspiration et de l'autonomie à des enfants et des jeunes

qui deviendront, par cette expérience chez OBA, de meilleurs citoyens du monde. Cette idée n'est pas tombée du ciel, elle vient du partage de valeurs telles que la passion pour le respect de la nature, la solidarité, une vision internationale, l'inclusion de la population vulnérable, la gestion de la chaîne de valeur et la gestion de l'incertitude.

#### *5.4.1 L'équipe entrepreneuriale*

Un couple de voyageurs qui aiment les expériences de plein-air s'associent et fondent OBA, Off Bound Adventures, une compagnie à quatre divisions : Zambo (voyages des écoliers), Envoys (bureau à Boston), Peca (activités extra-scolaires pour développer les compétences de la vie en plein-air) et Piragua Camp (organisation de camps d'été). D'une part, Angela Gómez, fille d'une professeure d'école, élevée à la campagne, ayant suivi des études de dessin et travaillé dans des camps de vacances (aux Etats-Unis). Elle reconnaît avoir une personnalité rebelle, un esprit ouvert, une capacité d'adaptation à divers contextes et une bonne disposition à la construction de relations avec les gens et la nature. D'autre part, Luis Enrique García de Brigard, lui aussi fils de recteur d'école, ayant fait des études en droit, puis un master en éducation à Harvard. Il a été vice-ministre de l'éducation en Colombie entre 2014 et 2015.

#### *5.4.2 L'identité*

Éducation et voyages se combinent pour transformer les participants : « quand le voyage se termine, nous sommes différents, nous sommes autres... la terre nous a mis son sceau dans l'âme ». OBA se définit comme une entreprise réunissant des mentalités diverses ; « c'est l'un de nos grands facteurs de succès ». L'esprit de l'organisation est défini par des valeurs qui apportent un sens à une culture qui s'exprime ainsi :

- Sécurité avant tout
- Commencez avec « pourquoi ? »
- Nous sommes des éducateurs
- Nous sommes des professionnels du plein-air
- S'il pleut, c'est ma faute
- Le ballon est toujours dans mon terrain de jeu
- Nous offrons plus que ce à quoi ils s'attendent
- Créer des expériences *wow*
- Courir le mile supplémentaire

Et un ensemble de principes qui les définit :

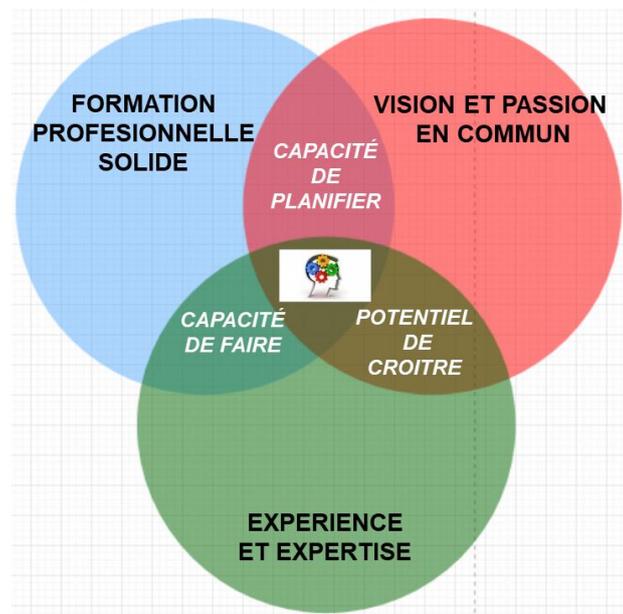
- Le goût d'étudier : nous savons que notre travail peut changer et s'améliorer. Notre équipe possède une combinaison unique d'expériences et d'éducation que l'on engage en permanence pour améliorer les compétences.
- L'innovation constante : nous acceptons la croissance et le changement. Cela veut dire que nous utilisons notre intelligence pour affronter les défis, convaincus que nous pouvons les résoudre de manière créative.
- Création de systèmes : nous essayons de faire les choses de la manière la plus efficace et efficace. Notre équipe possède l'habileté et la responsabilité d'améliorer les systèmes avec lesquels nous travaillons.
- Chercher l'excellence : nous nous entraînons pour tirer le meilleur de nous-mêmes.
- Nous promovons la responsabilité (*accountability*) : nous reconnaissons que nos défis sont énormes et que nos écoles et nos familles comptent sur nous. Nous soignons tous les détails. Nous sommes responsables auprès de nos écoles, de nos fournisseurs, de nos étudiants, de nos familles et nous nous entraînons afin d'assurer que les choses se passent au mieux.
- Nous n'avons pas peur de l'échec : nous savons que nos objectifs ne peuvent être atteints qu'en travaillant dur. Nous ne voyons pas de raccourcis pour les atteindre.
- Apprendre de nos erreurs : nous savons que faire des erreurs fait partie de notre processus d'apprentissage. Les accepter améliore notre capacité d'exécution et fait en sorte que nos partenaires nous fassent davantage confiance.
- Nous faisons confiance aux personnes : nous comptons sur le talent, l'expérience et le dévouement de notre équipe administrative, de nos instructeurs et de nos fournisseurs. Nous savons que, tous ensemble, nous pouvons réaliser de grandes choses.
- Rêver en grand : nous mettons une énergie et une passion positives dans les programmes que nous créons, les programmes d'enseignement que nous enseignons et les vies sur lesquelles nous avons un impact. Nous comprenons que les défis semblent impossibles... tant que nous ne les avons pas atteints.
- Nous croyons en ce que nous faisons : nous qui travaillons ici voulons améliorer l'éducation et changer le monde. Nous aimons notre travail et cela nous maintient passionnés et engagés. Nous sommes des éducateurs professionnels en plein air et établissons une différence dans tout ce que nous faisons.

Tous ces éléments font la force de OBA et façonnent une culture qui leur a permis de croître à l'échelle nationale : aux États-Unis et, à partir de là, dans plus de 30 pays. C'est ainsi qu'Angela Gómez décrit leur mission : « OBA existe parce qu'elle a besoin de générer un impact sur les futurs leaders du monde entier ». En effet, ils sont convaincus que ce modèle d'éducation non-conventionnelle, en mixant divers principes et en sortant de la zone de confort lors de voyages et contacts avec des gens vulnérables et avec la nature, permettra de « créer une conscience plus généreuse et sensible chez les futurs leaders du monde entier ».

### 5.4.3 Les compétences intégrées

La capacité de OBA à déplacer des jeunes enfants et leur faire vivre des expériences uniques et formatrices repose sur l'idée de créer des ponts entre populations vulnérables d'une part et jeunes en formation provenant de familles aisées d'autre part. Le but n'est autre que de générer de la tolérance, de l'empathie envers l'autre, d'apprendre à connaître les besoins et de comprendre les écarts sociaux, les différents points de vue et les lacunes culturelles. C'est ainsi qu'OBA réussit à former voire à transformer les jeunes qui participent à ses expériences et, en même temps, à avoir un impact positif sur les communautés qui reçoivent les visiteurs. OBA appelle ce phénomène la formation de citoyens globaux.

Figure 7. Compétences intégrées chez OBA



Quatre dimensions sont assurées afin de réussir cette mission :

- Une qualité de service : ils réussissent ainsi à organiser des expériences, même aux États-Unis, grâce aux compétences acquises dans un contexte turbulent comme celui de la Colombie. Les standards de qualité qu'ils sont capables d'offrir aux écoles les plus exigeantes les rendent compétitifs.
- Une infrastructure intégrale : les conditions nécessaires pour créer des expériences mémorables sont réunies avec une grande sécurité et un système de communication unique. Et ce en facilitant le développement de petits fournisseurs de services.

- Une sécurité à toute épreuve : les protocoles de sécurité développés sont de niveau international.
- Un impact sociétal : le tissu social permettant de faire du tourisme dans des régions vulnérables, éloignées et difficiles est pleinement intégré à la proposition de valeur.

Pour assurer ces quatre variables dans chaque expédition, il faut disposer d'une équipe de moniteurs compétents et formés selon la philosophie d'OBA de telle sorte que, face à un événement nouveau, ils soient capables de décider, d'improviser et d'assurer que tout se passe au mieux pour les jeunes excursionnistes.

#### 5.4.4 Résultats et croissance

Une stratégie d'entreprise doit pouvoir faire état de résultats financiers pour être crédible. En 2011, OBA mobilisa 7000 étudiants à l'intérieur de la Colombie. Ce résultat ne fut pas concentré sur les périodes de vacances mais étalé de manière stable tout au long de l'année. Quarante-cinq écoles privées y participèrent générant un chiffre d'affaires d'approximativement 2.44 millions de dollars avec 153 employés.

En 2014, OBA organisa des voyages aux USA avec huit écoles. En 2015, OBA le faisait avec 11 et en 2016 avec 16 établissements choisis parmi les 50 meilleurs collèges privés. OBA organise des déplacements vers le Malawi dans le cadre d'une assistance au microcrédit, ainsi qu'en Corée du Sud, Chine, Cuba, Équateur, Afrique du Sud, Maroc, Jamaïque, Argentine, Uruguay, Colombie, Panamá et Pérou. Les ventes à l'étranger ont représenté 10% du chiffre d'affaires. Au total, entre 2013 et 2016 l'on constate une croissance de 10.3% des ventes.

**Tableau 4. Destinations organisées en 2017 et nombre d'étudiants**

Destination	# Fois Visité	Nombre de Fournisseurs	Étudiants
Amazonas	5	1.0	244
Boyaca	2	5.0	82
Cachipay	4	3.0	153
Ciudad Perdida	2	3.0	161
Golfo	4	6.3	112
Guajira	4	6.8	117
Guatavita	7	5.0	436
Llanos	3	5.3	101
Nevados	1	6.0	19
Oceta	3	4.0	121
Paipa	1	6.0	69
Peru	1	1.0	72
Santander	3	8.0	103
Suesca	2	3.0	115

---

Tobia	4	3.0	139
Tolima	2	7.0	100
Villa de Leyva	9	5.1	497
Zona Cafetera	2	6.0	50

#### 5.4.5 Réseaux et alliances

Ces résultats sont atteints grâce aux partenariats qu'OBA a établi dans plusieurs directions. Pour commencer, près de 180 fournisseurs locaux et 712 individus accueillent les excursionnistes. Ce ne sont pas simplement des paysans qui habitent les endroits exotiques visités. Certains guides touristiques étaient auparavant des « raspachines de coca » ou récolteurs de feuilles de coca, ou encore des anciens trafiquants ou ex-paramilitaires, d'autres font partie des communautés indigènes Kogi. Il est intéressant d'observer que ceux qui ont un plus grand impact sur les enfants proviennent de communautés qui ne bénéficient pas de l'attention du gouvernement et auxquelles les aides promises n'arrivent jamais.

Une prémisses qui fait partie de la culture OBA et qu'Angela Gómez résume avec l'expression « sortir de la zone de confort » : « c'est mieux s'il pleut, s'il fait froid, si l'oreiller est dur ou si le matelas a des trous ». Il y a un effet sur la prise de conscience, un changement dans les narratives de ces futurs citoyens globaux lorsqu'ils vivent de telles difficultés et rentrent en contact avec des phénomènes inconnus d'eux auparavant. Et cela en toute sécurité car l'environnement a été soigné en amont.

En effet, ces fournisseurs font aussi l'objet d'une formation qui leur apprend à recevoir et à accueillir les visiteurs en assurant les standards qu'exige un bon service et ce sans trahir les coutumes ni les façons de faire autochtones. Ainsi, nous voyons un impact au niveau de l'emploi et une amélioration graduelle dans la capacité à recevoir des touristes car il ne s'agit pas d'une action sporadique mais de relations réitératives et sur le long terme.

D'autre part, OBA a développé un réseau de recteurs et de directeurs d'écoles, un réseau d'experts en éducation, un réseau Papaz de parents d'élèves. L'entreprise appartient à des associations telles que Endeavor, B-Corporation, Grassroots Business funds, Volunteers Colombia, American Camp Association et International Camp Fellowship. Cela représente un capital social puissant qui leur a permis de travailler dans différents pays et d'étendre leur modèle d'intervention, efficace et soutenable.

#### *5.4.6 Proposition de valeur à l'international*

Le travail formateur et transformateur de OBA émerge de la liaison entre des étudiants de ces écoles d'élite et des populations vulnérables et éloignées et, par conséquent, méconnues. Les expériences d'apprentissage sont tissées avec l'intermédiation d'un guide qui aide à construire les relations et à mettre en valeur les différences et les écarts. L'absorption de ces connaissances se fait par l'observation et la réflexion et par la construction d'expériences avec la base de la pyramide dans le cadre des programmes de formation.

C'est ce modèle d'affaires qui est à l'origine du modèle d'internationalisation d'OBA. L'expérience en Colombie leur a permis d'acquérir les compétences nécessaires et de saisir l'opportunité de pénétrer des marchés exigeants sur le plan sécuritaire tels les collèges privés de Boston aux États-Unis, puis d'aller vers des pays en voie de développement en préservant des standards de sécurité et de qualité d'accueil dans des régions pauvres et avec des fournisseurs capables d'organiser ces expériences formatrices expliquées auparavant.

OBA est une étude de cas qui montre cette relation vertueuse entre développement régional et internationalisation en intégrant des populations vulnérables. Elle exprime la valeur du capital social dans un processus innovant et disruptif de pédagogie et de tourisme expérientiel moyennant un vécu intense où se rejoignent la base de la pyramide de la population et le sommet. Ils interagissent et produisent un effet transformateur qui crée de la conscience et de l'inclusion. En même temps, on observe un impact économique par la création d'un marché régional à des endroits isolés et avec des populations qui n'ont aucun moyen d'accéder à une économie du tourisme. Comme l'exprime Angela Gomez, membre fondateur de l'équipe d'OBA, les différences religieuses, les classes sociales et les écarts culturels disparaissent lorsque les enfants jouent, expérimentent et partagent avec ceux qui, autrement, seraient leurs ennemis ne serait-ce que par la peur de l'inconnu. C'est ainsi qu'OBA dispose d'une vision qui guide son travail au-delà des frontières : bâtir un monde meilleur – i.e. un endroit où les différences et les divisions tendent à disparaître par la connaissance de l'autre - et contribuer à la formation de leaders emphatiques et transformateurs qui prennent conscience des besoins sociaux et environnementaux en pratiquant l'inclusion à une échelle globale.

#### *5.4.7 Conclusions et apprentissages*

Cette étude de cas explique l'importance d'un ensemble de variables qui, bien intégrées, montrent leur succès, défini en termes d'impact social, environnemental et économique. Le premier élément que nous avons identifié c'est la définition d'une proposition de service basée

sur une vision et un ensemble de valeurs fortes et claires, parmi lesquels la passion du travail partagé, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Ainsi, le réseau où la valeur s'enchaîne (un réseau de valeur ou value-net) est l'endroit où chaque membre trouve sa part de bénéfice grâce à une coordination et à une cohérence qui passe par l'identification avec la marque OBA, dont les principes et les formules se répètent dans le but de donner du sens et générer un sentiment d'appartenance parmi tous les membres.

En ce qui concerne les participants aux excursions organisées par OBA partout dans le monde, il y a une perception et un apprentissage, voire une formation générée par l'interaction sociale et la construction de ponts entre la vie des étudiants et celle des récepteurs résidant dans des destinations exotiques qui souffrent généralement d'un a priori négatif. Ces ponts contribuent à développer une valeur relationnelle basée sur la responsabilité envers la société et l'environnement car la nature et sa beauté s'impriment dans l'âme des aventuriers. Cette mise en valeur reste dans l'esprit des participants et les transforme en citoyens globaux.

## **5.5 MISI PRODUCCIONES et le théâtre musical en Colombie**

Maria Isabel Murillo, connue comme Misi en Colombie, est la fondatrice du groupe de théâtre MISI Productions qui présenta, en 1984, la chorale « Tempanitos » et organisa, en 1985, la première pièce de théâtre musical « Soñando canciones » (rêve en chansons). Elle est perçue comme une femme qui a transformé des vies. C'est la première à avoir amené une compagnie artistique colombienne au Lincoln Center, à Broadway. Depuis, elle a formé une plateforme de développement culturel et créatif pour la consolidation du théâtre musical en Colombie.

### **5.5.1 L'entrepreneure**

Misi fait partie d'une famille de compositeurs et de musiciens. Elle a étudié la pédagogie musicale car sa vraie passion était les enfants. Quand elle avait trois ans, l'on diagnostiqua une polio chez sa sœur Josefina. Le médecin de famille leur suggéra de se rendre à Boston pour la faire soigner. C'est ainsi qu'au cours des douze années suivantes, ils voyagèrent tous les ans, en décembre, pour que Josefina puisse être opérée. Misi se souvient d'avoir vu la neige tomber de la fenêtre de l'hôpital. Mais la meilleure partie de chaque voyage était le fait que, profitant de la proximité géographique, ses parents l'emmenaient avec sa sœur à New York afin d'assister à des comédies musicales au Radio City Music-Hall. « Je me souviens comme si c'était hier. C'était tellement excitant de voir "Jesus Christ Superstar", "West Side Story", "Hair", "Annie". L'assemblée, la musique et les acteurs nous ont laissées paralysées ». Misi a manifesté une vision précoce de l'internationalisation à l'âge de 9 ans en soulignant qu'elle

aimerait faire une œuvre musicale aux Etats-Unis. Quelque temps après, son rêve (ou sa vision) devenait une réalité.

C'est un après-midi de 1986 que Misi apparut avec une de ses idées incroyables, selon certains, une de ses folies habituelles. Elle écoutait avec son casque un concert symphonique et dit à Arturo, son mari : "Nous devons faire un concert de Noël avec les enfants et l'Orchestre Symphonique Nationale de Colombie". Grâce à un ami et au vice-président d'une compagnie d'assurances réputée, ils obtinrent un parrainage : un million de pesos, chiffre qui représentait à l'époque beaucoup d'argent. Après deux saisons avec tous les billets vendus, la première opportunité se présenta à l'international. La société se rendit à Disney. Ils embarquèrent 96 personnes dans l'avion présidentiel, nourries de bananes parce que c'était bon marché et nourrissant, raconte Arturo dans le livre 'The power of dreams'. Il est né 'Un rêve de Noël'. Misi a toujours rêvé et dans sa tête il n'y avait pas de limites. Ce qui est amusant est que les folies qu'elle créait, elle finissait par les réaliser.

Ce sont des exemples, et il y en a d'autres, qui illustrent les valeurs de Misi et de l'organisation qu'elle a créée, telles que la persévérance, la confiance, la discipline, le courage et l'amour de la profession et de son pays. Mais il faut aussi ajouter sa « vision » qui a permis de développer toute une industrie, inexistante auparavant : le théâtre musical avec des enfants, dans un environnement incertain, pour lequel elle a su mobiliser les ressources nécessaires et gagner sa légitimité moyennant une créativité capable de soutenir l'innovation et d'inspirer via la culture. Ainsi, elle a institutionnalisé en Colombie une façon différente pour les enfants de s'exprimer sur scène. En somme, ce que la personnalité de Misi illustre c'est un leadership créatif, celui qui guide les autres vers l'atteinte d'un résultat créatif (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015) lorsqu'elle rend possible, dirige et intègre un nouveau résultat artistique. Misi incarne aussi un leadership visionnaire et transformateur qui rêve au-delà de l'organisation. Ainsi, elle imagine le secteur d'activité à faire émerger, en commençant par les enfants qui suivront leurs rêves dans un contexte national ou international.

### *5.5.2 Une construction « effectuée »*

Après ce regard sur la personne, l'entrepreneure et ses composantes cognitives, il s'agit de comprendre comment Misi a construit ces expériences qui demandent des ressources importantes. Ce cas nous montre que, dans l'entrepreneuriat culturel, il y a des pertes acceptables à la place du profit et de la rentabilité. Ce sont les partenariats qui ont rendu possibles les diverses présentations et pièces musico-théâtrales que le groupe a présentées pendant plus de 30 ans et c'est précisément ce capital social qui a diminué l'incertitude et le risque. L'analyse de l'histoire permet de constater que l'habileté réside dans l'exploitation des

contingences qui se présentent au fur et à mesure que l'opportunité se dévoile et non pas, comme on a l'habitude de l'expliquer, par l'exploitation d'une connaissance préexistante.

C'est donc les réseaux personnels de l'entrepreneure qui ont permis de développer les idées, de les mettre en œuvre et de réaliser ses rêves en configurant des équipes créatives et multiculturelles. Les enfants étudiant à l'école Misi sont les acteurs principaux des spectacles. Une équipe technique avec diverses spécialités s'est formée autour d'eux faisant surgir une organisation qui, tous les ans à Noël, présente une pièce différente qui est devenue une tradition à Bogotá : aller voir en famille le spectacle de Misi au théâtre Colsubsidio.

Misi a pu assurer la continuité de son action pendant toutes ces années grâce à la création et à la fidélité du public. Elle a créé le marché en rassemblant suffisamment de parties prenantes qui ont "acheté" l'idée de maintenir l'entreprise. C'est une communauté de familles qui désire voir leurs enfants participer à une pièce de théâtre ouverte au public, s'initier à la musique et gagner de la confiance dès la toute petite enfance. C'est une opportunité unique de formation des enfants qui impactera leur avenir. Ainsi, ses étudiants et diplômés forment de nos jours une grande communauté qui partage les valeurs acquises lors de cette expérience. C'est aussi la vision du leader à long terme : former des formateurs.

Nous avons constaté l'existence d'une stratégie qui n'obéit pas à la logique traditionnelle de l'analyse compétitive dite « de causation » suivant la volonté du leader, mais un modèle « d'effectuation » qui n'a pas été créé avec une intention initiale consciente mais par les contingences, des partenariats et le contrôle sur l'imprévisible (Saravathy, 2001).

### *5.5.3 Production*

Au cours des trois dernières décennies, Misi a produit plus de trente-cinq comédies musicales: dix-neuf comédies originales, onze comédies d'enfants et neuf comédies du répertoire universel, parmi lesquelles figure la première version en espagnol faisant autorité de "West Side Story", une production mentionnée par Arthur Laurents dans son autobiographie; "Jesus Christ superstar", d'Andrew Lloyd Webber; la première comédie musicale Disney Theatricals en Colombie, "Aladdin", et les premiers Rodgers et Hammerstein: "La novice rebelle".

C'est ainsi que Misi s'est consolidée en tant que Grande Dame du théâtre musical. Mais son rêve ne s'est pas arrêté là. Son obsession était de semer la graine de ce genre de théâtre et, pour cela, elle créa son école d'art dramatique et de formation musicale. Aujourd'hui, des centaines d'artistes ont déjà parié sur ce format. C'est pourquoi une école à Londres s'est intéressée à signer un partenariat afin de trouver son représentant en Colombie, Misi Productions. Il s'agit

de la « Central School of Speech and Drama » qui, en partenaire, offrirait aux étudiants de l'école de Misi une formation en théâtre et musique locale à Londres (opportunité en cours de négociation en 2019).

**Tableau 5. Quelques indicateurs de performance de Misi Productions**

<b>Existence</b>	29 ans (33 depuis le début)
<b>Employés administratifs</b>	24
<b>Professeurs</b>	50
<b>Employés temporaires et montages</b>	200-300
<b>Formation</b>	4.000 diplômés 475 élèves permanents Professeurs des écoles régionales
<b>Spectateurs</b>	1.500.000 40.000 spectateurs par an 82% occupation
<b>Productions</b>	29 titres de théâtre musical 9 titres du répertoire universel 2 o 3 saisons par an (30-40 Présentations)
<b>Pays visités</b>	Allemagne, Espagne, France, États-Unis et Venezuela
<b>Impact régional</b>	Antioquia, Côte des Caraïbes : répliqueurs Support à l'offre par des organismes privés qui facilitent l'accès du public vulnérable
<b>Partenaires</b>	Nationaux et internationaux Institutions d'éducation (Londres, Central School of Speech and Drama) Institutions financières Entreprises de communication
<b>Entrepreneuriat</b>	MISI Atelier créatif ISIMISMAGICO (Plateforme digitale)

Une équipe diverse soutient le processus et complète les compétences nécessaires à une telle réalisation. Felipe Salazar, le neveu de Misi, gère l'organisation en même temps qu'il joue des rôles importants dans les pièces. Depuis l'âge de 5 ans il fait partie du groupe et gère l'entreprise aujourd'hui. Leonardo Palacios est le directeur musical de la compagnie ; Juliana Reyes est directrice des costumes et l'une des actrices et chanteuses avec plusieurs années dans le groupe. Elle aurait commencé en assistant à une présentation de Noël dont elle se souvient encore :

« C'est ainsi que, pour la première fois, j'ai découvert un monde rempli de musique, de couleurs et de magie, qui ressemblait davantage à un rêve. Sans aucun doute, le monde magique de Misi s'est introduit dans ce monde terrestre. Et 30 ans plus tard, je deviens un des personnages de ce monde merveilleux que j'ai rêvé depuis mon enfance. Misi m'a non seulement appris à aimer l'art et la musique, mais a ouvert

également un espace unique en Colombie pour pouvoir vivre en tant qu'artiste et pour former des talents qui transcendent aujourd'hui les frontières, aiment la scène et sont de meilleurs êtres humains ».

Après le décès de Misi survenu sur scène en 2018, Felipe, son neveu, a pris la direction de l'entreprise et exprimé le désir des membres de l'équipe : « *le spectacle doit continuer* ».

#### 5.5.4 Internationalisation

Misi a commencé très tôt le processus d'internationalisation qui s'est développé lentement, permettant une expérience formidable, une perception plus claire des opportunités qui se présentaient avec la technologie nécessaire, les compétences requises et la capacité d'adaptation aux différents contextes. Cet apprentissage a sans doute servi aussi à la création de valeur locale, à la cocréation à l'intérieur de l'organisation. Afin de comprendre le processus d'internationalisation de Misi Productions, rien de mieux que de montrer les spectacles qui ont voyagé depuis 1988 dans le tableau suivant :

**Tableau 6. Internationalisation et consolidation de Misi**

Année	Spectacle	Faits saillants
1988	"Un sueño de Navidad" aux États-Unis (un rêve de Noël)	Réseau levier pour financement du voyage et la présentation
		Grand apprentissage et acquisition de confiance.
1992	"La cara linda de Colombia" en Espagne. (le joli visage de la Colombie)	Initiative de présentation internationale venant d'une personne externe à l'organisation (invitation).
		MISI représente la Colombie pour la première fois dans un événement international.
1992	en France « Le joli visage de la Colombie »	Se remettre des difficultés financières extrêmes
		Surmonter des événements malheureux tels que le vol de passeports et de billets d'avion.
2000	"Los colores de la paz" en Allemagne (les couleurs de la paix)	Invitation externe (ambassades) pour représenter le pays dans un événement international pour la seconde fois.
2001-2003	"El guardián de Navidad" aux États-Unis (le gardien de Noël)	Première saison de présentations internationales (Jackie Gleason for the Performing Arts).
2004-2006	"¡Fuego!" aux États-Unis (Feu!)	Deuxième saison de présentations internationales (Ziff Ballet Opéra House).
2012	"La más grande historia jamás cantada!" aux États-Unis (La plus grande histoire jamais chantée !)	Anniversaire 25° de la compagnie.
		Première incursion au Lincoln Center à New York.
		Obtention de trois prix ACE.
		Augmente le <i>good-will</i> et reconnaissance de la compagnie
2017 (projet en cours)	Formation	London Central School of Speech and Drama. Double diplôme

La participation à des représentations internationales a généré un apprentissage unique, autant pour les enfants qui ont voyagé durant leur formation que pour les organisateurs qui ont appris à fonctionner en équipe (pas moins de 100 personnes se déplacent par représentation). C'est un grand défi que de financer une opération internationale et d'assurer les détails et la logistique de présentation avec une troupe d'acteurs constituée, pour l'essentiel, d'enfants.

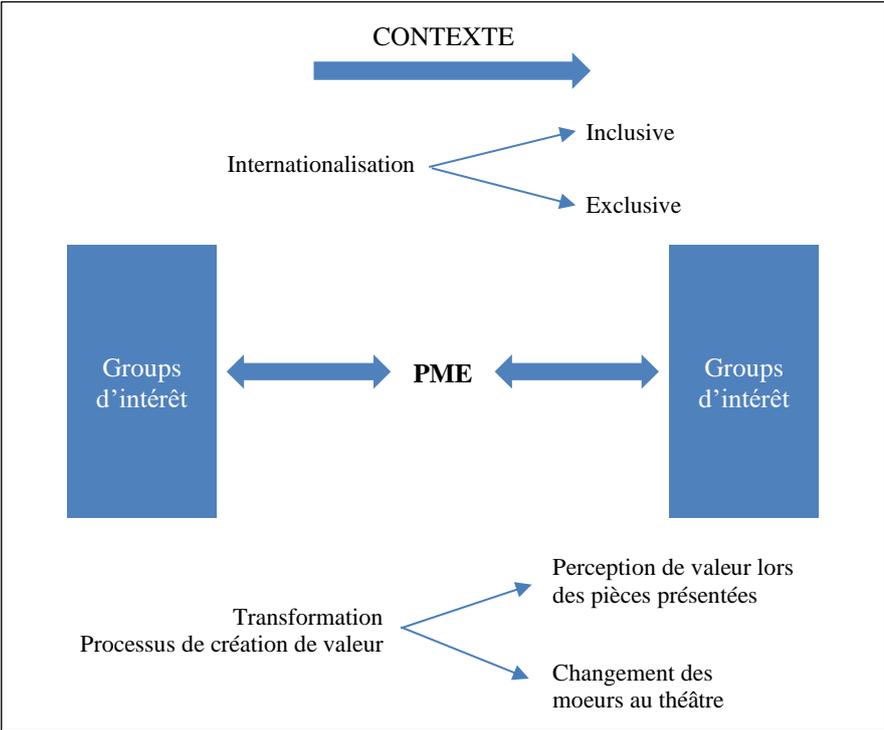
#### *5.5.5 Développement communautaire*

L'effet Misi sur 30 ans de travail est considérable : une cinquantaine de professeurs, 4000 diplômés - dont 475 sont des élèves permanents - plus d'un million et demi de spectateurs ayant assisté aux vingt-neuf spectacles dont neuf sont des titres du répertoire universel. C'est pourquoi nous pouvons affirmer que Misi a institutionnalisé une forme de spectacle et de formation d'acteurs et de musiciens qui n'existait pas auparavant en Colombie : « le théâtre musical d'enfants ». Elle a su mobiliser une masse importante de personnes qui ont suivi son influence ou son leadership créatif. C'est une forme d'inclusion des enfants dans la vie artistique tout comme un moyen de vie et d'expression culturelle.

#### *5.5.6 Conclusions et apprentissage*

Puisque nous nous sommes intéressés à comprendre la relation entre internationalisation et développement, le cas de Misi exprime cette relation dans les deux sens. D'une part, l'influence et les apprentissages internationaux sont présents dans les pièces et les montages que Misi fait et, en même temps, ce contexte international reçoit son travail à plusieurs reprises et valorise les messages qu'elle transmet par la musique et le théâtre. Les groupes d'intérêt se bénéficient aussi de diverses façons : tout d'abord, le public autant national qu'étranger qui profite des représentations et se laisse aller dans le monde imaginaire, surtout les enfants qui revivent les ambiances et les histoires racontées au théâtre par des personnages qu'ils adorent. Ensuite, les parents qui voient leurs enfants apprendre à s'exprimer et montrer leurs émotions par le biais d'expressions artistiques telles que la musique et le théâtre. Les aspects techniques liés au scénario, le décor, les accessoires, les costumes et le montage exigent tout un ensemble de fournisseurs qui s'impliquent à chaque pièce mise sur scène. C'est un cluster qui tourne autour de Misi, non visible mais également important. Et il ne s'agit pas seulement de formation des fournisseurs locaux, l'internationalisation des équipes contribue aussi au perfectionnement de la production chez tous les membres de cette chaîne de création de valeur.

En guise de synthèse, le schéma suivant permet d'exprimer les idées précédentes :



## 6. Discussion et apprentissages : Internationalisation et effets d'entraînement sur le tissu local

Revenons à notre question de départ : Quelles relations existe-t-il entre internationalisation de la PME, développement et croissance régionale ? Pour y répondre, nous avons analysé moyennant une étude de cas le processus d'internationalisation de quatre organisations qui agissent dans différents secteurs : l'industrie agroalimentaire, l'éducation et les industries créatives.

D'abord, le cas d'AGRICOLA HIMALAYA illustre l'engagement des dirigeants d'une entreprise familiale pour contribuer au bien-être d'une région, sur un territoire touché par des situations de guerre qui ont affecté son développement. Pour cela, les dirigeants d'AH prennent, tout au long de leur trajectoire, des décisions dans un processus parfois intuitif « chemin faisant », parfois rationnel, afin de convaincre les différents groupes d'intérêt de l'importance d'agir sans laisser de côté les valeurs qui composent leur héritage familial. De cette logique rationnelle et émotionnelle émerge la proposition de développement d'un nouveau produit, le Thé d'origine Bitaco, qui intègre les valeurs (responsabilité sociale et environnementale) et le savoir-faire d'AH dans la culture du thé de haute montagne. Ce produit est reconnu et valorisé sur plusieurs marchés internationaux et ce nouvel élan du processus d'internationalisation dynamise à son tour l'entreprise et renforce son impact sur la région de Bitaco, dans la municipalité de la Cumbre.

Le deuxième cas, Fruandes, lui aussi dans le domaine agroalimentaire, fait la liaison entre des communautés de petits producteurs agricoles et les marchés à hauts revenus, exigeants et organisés des pays développés. Il est axé sur un modèle d'affaires biologique et équitable qui transfère la stabilité des prix aux producteurs. Il s'agit de valeurs partagées à partir du capital social intégré par l'entreprise. Cela requiert une gouvernance consciente et responsable qui gère un réseau de producteurs et veille sur la transformation et la commercialisation du produit dans un marché de consommateurs conscients et responsables, non seulement d'un point de vue social mais aussi environnemental.

Le troisième cas, OBA, entreprise de services œuvrant dans le domaine de l'éducation en plein air, illustre comment les valeurs des fondateurs se transmettent dans la mission et la vision de l'organisation à long terme. Ainsi, par la création d'expériences éducatives qui rendent autonomes, stimulent et inspirent les enfants et les jeunes à devenir de meilleurs citoyens du monde, OBA transforme ces derniers en leaders empathiques et conscients et en fait des agents de transformation vers une société plus équitable et inclusive.

Le dernier cas, MISI, montre un leadership créatif et visionnaire qui institutionnalise une industrie nouvelle, le théâtre musical d'enfants, en mobilisant différents acteurs sociaux pour créer un réseau de valeur dans le domaine de la culture. Le processus d'internationalisation inclusive est observé autant dans la formation des acteurs que dans la configuration des équipes multiculturelles qui jouent des pièces de théâtre en transmettant un message d'espoir universel.

**Tableau 7. Synthèse des quatre cas d'internationalisation Inclusive de PME colombiennes**

Taux de change correspondant à décembre 2016: 1 USD = 2880 pesos col. Chiffres d'exportation issues des statistiques Legiscomex (DIAN), ventes totales de EmisPro

	<b>Agrícola Himalaya</b>	<b>Misi</b>	<b>Off Bound Adventures OBA</b>	<b>Fruandes</b>
Création	1982	1988	2001	2002
Fondateurs	Entreprise familiale (3 générations) Parents, fils, petits fils	Entrepreneure Maria Isabel Murillo	Angela Gomez / Luis Enrique Garcia Deux partenaires	Partenaires fondateurs: Hugo Ciro, Giovanni Porras. Par la suite, Javier Vásquez se joint à l'équipe
Caractéristique /EE	Entreprise familiale formation internationale. Parents, fils France, Royaume Uni, Avec maîtrise.	Pédagogie musicale Entreprise artistique	Elle est dessinatrice et il a une formation en pédagogie	Administrateur et économiste, Agronome et Ing. Civil Expérience internationale de l'un des partenaires
Début de l'activité internationale	2007	1988 - "Un rêve de Noel" États Unis 1992 - Expo Séville, Euro Disney	2013 –à travers d'Envois à Boston	2002 – depuis sa création
Chiffre d'affaires (USD)	12,76 millions	n.d	2,44 millions	1,35 millions
Employés	201	n.d	153	75
Secteur d'activité	Agroindustriel	Comédie Musicale Arts scéniques	Éducation expérientielle	Agroindustriel
Produit/service Marque	Thé et infusions « Hindú » Thé de haute montagne en feuilles	Formation de production musicale Présentations musicales et artistiques	Excursions éducatives pour des écoles	Snacks de fruits biologiques, commerce équitable
Segments	Population générale Marché Premium.	Création de l'audience Public familial Public général	Collèges / Enfants et jeunes	Snacks pour détaillants et grossistes
Pays/marchés	Amérique latine (8)	Lincoln Center meilleur musical	Colombie, EE UU, Europe,	Amérique du nord (2)

	<b>Agrícola Himalaya</b>	<b>Misi</b>	<b>Off Bound Adventures OBA</b>	<b>Fruandes</b>
	Amérique du Nord (1) Europe (2)	en espagnol, Meilleur acteur et Actrice Euro Disney Espagne	Asie, Afrique	Amérique latine (2) Europe (7) Asie (2)
Croissance (2013-2017)	45,5%		10,3%	148% (29%/an)
Indicateurs internationaux Exportation (2017)	17,5% VX/VT	35 pièces musicales, 9 du répertoire universel Lincoln Center meilleur Musical en espagnol, meilleur acteur et actrice	10 % 16 collèges parmi les 50 meilleurs établissements privés des EE UU	94% VX/VT
Population d'impact et indicateurs sociaux	Communauté de Bitaco. Habitants de la municipalité de La Cumbre et nettoyage de la rivière Bitaco Plus grand employeur sur le territoire	Groupes de théâtre. Institutionnalise le théâtre musical en Colombie (formation de l'audience et des éducateurs)	Enfants et jeunes des couches sociales élevées et avec les fournisseurs venant de la base de la pyramide dans les régions (inclusion sociale)	Favorise la production agricole biologique en fixant des prix stables. Vente à travers des canaux de commerce équitable. Emploie 70% de femmes dans la transformation et l'emballage afin de renforcer le rôle de la femme au centre du foyer
Légitimité	2013 – Prix Planète Bleu Leadership en innovation et protection de la ressource hydrique et préservation de la biodiversité 2017 World Tea Expo Cacao Global Tea Championship “Kisses Bitaco” le meilleur blend en thé noir	Lincoln Center, meilleur comédie musicale en espagnol, meilleur acteur et actrice “institutionnalisation de la comédie musicale”	B-Corporation Harvard Réseau endeavor Global Grassroot Fund Global Connections	B-Corporation, Certificat de production biologique (USDA et CEE) sur 100% des produits, Usine certifiée sous norme écologique des EEUU (NOP) et Europe. Kosher Check.
Partenariats	ONG Misereor, d'Allemagne. CVC. Centres d'éducation de la région. Réseau des réserves de la Société civile		Réseau Papaz, Enseigner en Colombie, Volunteers Colombie, American Camp Association,	Endeavor, Agora partnership, Fondation Bolivar Davivienda, New ventures México (Programme I3LATAM),

	<b>Agrícola Himalaya</b>	<b>Misi</b>	<b>Off Bound Adventures OBA</b>	<b>Fruandes</b>
	et des Parcs Nationaux.		International Camp Fellowship	SIPPO, ProColombia.

### 6.1 Conclusion : Une internationalisation inclusive pour résoudre les pièges du développement

OECD, CEPAL, CAF Development Bank of Latin America et l'Union européenne convergent dans leur appel au développement durable et inclusif en Amérique latine (OECD, CEPAL, CAF Development Bank of Latin America & European Union, 2019). Ces organisations rappellent que les volumes d'affaires et la croissance sur le marché international ne suffisent pas pour assurer, dans la durée, la trajectoire des pays émergents comme la Colombie. Surpasser les limites d'une économie à revenus moyens (*middle-income trap*) requiert une pensée différente, une façon innovante d'aborder le marché international qui identifie et valorise des opportunités autrement considérées comme des entraves au développement.

Dans le contexte turbulent et instable de la Colombie, notre étude a mis en évidence une nouvelle dynamique dans le processus d'internationalisation d'entreprises répondant à des objectifs qui vont bien au-delà des retombées économiques. Ces entreprises sont engagées dans leur territoire, assurent le bien-être de populations vulnérables et une protection de l'environnement tout comme l'avenir des jeunes générations et d'industries et activités diverses. Le marché international leur ouvre de nouvelles portes et permet de valoriser leur production, locale et durable. Les efforts réalisés auprès des diverses communautés avec lesquelles ces entreprises interagissent, en mettant à niveau leurs compétences pour satisfaire un marché international exigeant, montrent la dynamique d'internationalisation inclusive illustrée par les quatre cas étudiés.

Agrícola Himalaya avec un thé de qualité Premium grâce aux conditions environnementales de sa culture bio équitable et de sa production artisanale ; Fruandes avec ses snacks bio équitables ; le tourisme éco-social de OBA ainsi que les spectacles de Missi avec des enfants qui transmettent des messages d'espoir en fabriquant des rêves et une vision de la vie au théâtre. Des paysans, des enfants, des artistes et des communautés agricoles sont reconnus comme faisant partie d'une offre jugée attractive par le consommateur responsable qui valorise l'impact positif généré par ces entreprises sur la société. Cependant, il y a erreur à parler « d'une » entreprise ; il s'agit plutôt d'un réseau d'entreprises ou d'acteurs qui, en interaction, est capable d'offrir des produits et des services sur les marchés internationaux tout en générant un impact positif sur l'environnement, sur les communautés vulnérables et sur l'économie, en répondant en somme aux objectifs de développement durable.

L'on assiste donc à une nouvelle façon d'aborder l'internationalisation des entreprises qui rime avec l'idée d'une entreprise sensible à son contexte social et soucieuse de protéger l'environnement tout en veillant à dégager des profits. Nous nommons « internationalisation inclusive » cette façon d'assurer le développement à l'international. Ce terme n'est pas encore utilisé dans le milieu académique mais il a du sens pour désigner ces entreprises présentes sur le marché international qui répondent à des motivations différentes et créent de la valeur à triple impact social, économique et environnemental (Elkington, 1998).

Revenant aux blocages liés au développement durable, ce type d'internationalisation permet de surmonter au moins deux des quatre difficultés mentionnées dans l'étude du *Latin American Economic Outlook* de 2019 (OECD et al., 2019): la vulnérabilité sociale (en tendant vers la formalisation du travail) et la contrainte environnementale (abandon du recours aux engrais nuisibles et diminution de l'empreinte carbone). Les paysans agriculteurs des régions éloignées (Fruandes) et fortement touchées par le conflit armé en Colombie (Agrícola Himalaya) tout comme les enfants (Misi et Oba) sont inclus, directement ou indirectement, dans le processus de création de valeur sur le marché international. Ils y participent et, en ce faisant, ils tirent profit de la stabilité des revenus, de l'éducation et de diverses formes d'inclusion et de bien-être résultant de l'activité de l'entreprise.

Il nous reste à comprendre pourquoi ces entrepreneurs ont décidé d'inclure des acteurs vulnérables dans des activités qui d'habitude se font autrement. Dans les quatre cas étudiés nous avons découvert des leaders exceptionnels : il s'agit d'individus possédant des valeurs personnelles et organisationnelles qui sont à l'origine de leurs décisions. Ce sont des valeurs transmises par la famille et l'éducation (Agrícola Himalaya, Misi et Oba), ou encore des valeurs d'inspiration religieuse (Agrícola Himalaya, Fruandes) ; dans tous les cas ce sont des sources d'inspiration qui rendent les entrepreneurs sensibles aux questions de solidarité, de bienveillance, de partage, de bien-être et d'inclusion et les engagent dans une vision de développement communautaire à long terme (Oba, Misi, AH). Est-ce de la philanthropie ou la logique des affaires ? Dans tous les cas étudiés, il n'y a pas de différence : les deux dimensions sont présentes et nécessaires et la logique des affaires fait une place à la compassion et à la reconnaissance qui confèrent de la légitimité aux actions. Par conséquent, les dimensions sociale et économique convergent dans les décisions et les propositions de valeur des dirigeants de ces PME.

Il ne s'agit pas de généraliser ces comportements à l'international à partir de quatre cas particuliers. Il s'agit de comprendre comment, dans ces entreprises choisies par les auteurs, une stratégie inspirée par la vision des entrepreneurs peut se concrétiser à travers un réseau d'acteurs et rencontrer un succès commercial grâce à l'esprit collectif qui prime dans le processus de création de valeur à l'heure de l'internationalisation. Et cet effort est valorisé à son tour par les

marchés où le consommateur conscient et responsable préfère les produits qui sont équitables, naturels, formateurs et inclusifs.

Ces études de cas pourront, à l'avenir, inspirer d'autres entreprises et acteurs sociaux désireux d'agir autrement pour réduire la pauvreté, les inégalités ou la dégradation de l'environnement. Cela constitue une réponse à l'appel des éditeurs de l'*Academy of Management Journal* (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014). Les dirigeants américains en ont compris l'impact, comme le montre la *Harvard Business Review* (Kanter, 2011; Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019). Les grandes firmes de consultants en font état lorsqu'elles mesurent l'impact social global des actions de l'entreprise (Beal et al., 2017). Ces études récentes traduisent bien le souci des dirigeants de prendre en compte dans leurs stratégies les impacts sociaux et environnementaux de leur activité. Une internationalisation inclusive et profitable s'avère possible et nécessaire pour résoudre les blocages liés au développement économique, social et environnemental.

### Références bibliographiques

Beal, Douglas, Eccles, Robert, Hansell, Gerry, Lesser, Rich, Unnikrishnan, Shalini, Woods, Wendy, & Young, David. (2017). Total societal impact. A new lens for strategy. BCG Report, 1-56.

Bell, Jim, McNaughton, Rod, & Young, Stephen. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.

Brundtland, Gro Harlem. (1987). *Our common future* (World Commission on Environment and Development Ed.). Oxford ; New York: Oxford University Press.

Elkington, John. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Ferro, Luz Marina. (2012). *Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT* (Philosophiae doctor (Ph,D) HEC, UQAM, Concordia and McGill ), Université du Québec à Montréal, Montréal. Retrieved from <http://www.archipel.uqam.ca/5288/>

Ferro, Luz Marina, Laureiro, Daniela, Marin, Alejandra, Ospina, José Miguel, & Pinilla, Vicente (Eds.). (2007). *Factors influencing export potential of a developing Country SMEs: A study of Colombian Firms*. Bogota: Facultad de Administracion. Universidad de Los Andes. .

Hollensbe, Elaine, Wookey, Charles, Hickey, Loughlin, George, Gerard, & Nichols, Cardinal Vincent. (2014). From the Editors: Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.

Johanson, Jan, & Vahlne, Jan-Erik. (1977). The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.

Johanson, Jan, & Vahlne, Jan-Erik. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).

Julien, Pierre-André. (1998). Les PME bilan et perspectives. In Université du Québec à Trois-Rivières. Groupe de recherche en économie et gestion des PME (Ed.), *The State of the art in small business and entrepreneurship* (pp. xxiv, 479). Aldershot: Ashgate.

Kanter, Rosabeth Moss. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 66-78.

Mainemelis, Charalampos, Kark, Ronit, & Epitropaki, Olga. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.

Malnight, Thomas W., Buche, Ivy, & Dhanaraj, Charles. (2019). Put purpose at the CORE of your strategy: It's how successful companies redefine their businesses. *Harvard Business Review*, 97(5), 70-79.

Martineau, Charles, & Pastoriza, David. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470.

OCDE. (2006). Plan d'action d'Athènes pour la suppression des obstacles à l'accès des PME aux marchés internationaux. Paper presented at the Conférence mondiale OCDE-APEC, Athènes, Grèce.

OCDE. (2015). Études économiques de l'OCDE COLOMBIE Janvier 2015 Synthèse. Retrieved from Paris, France:

OECD, CEPAL, CAF Development Bank of Latin America, & European Union. (2019). *Latin American Economic Outlook 2019: Development in transition*.

Oviatt, Benjamin M., & McDougall, Patricia Philli. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Sarasvathy, Saras D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243.

Zahra, Shaker A, & George, Gerard. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.