



CERALE
Centre d'Etudes et de Recherche
Amérique Latine-Europe



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**



Les PME à l'international

L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine : regards sur le Mexique

par Florence Pinot de Villechenon et Humberto López Rizzo

(pages 1 – 32)

Les PME de Jalisco à l'international : l'expérience de l'industrie tequilera

par Emilie Bérard

(pages 33 – 36)

La internacionalización de las PyMEs de Nuevo León

TEC de Monterrey

(livraison prévue en septembre 2012)

L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine : regards sur le Mexique

Par :

Florence Pinot de Villechenon, professeur associé à ESCP Europe, CERALE¹, pinot@escpeurope.eu
Humberto López Rizzo, doctorant, Université Paris 1, Chaire des Amériques, hlopezrizzo@gmail.com

Remerciements

Cette étude n'aurait pu aboutir sans le concours de personnalités et d'institutions qui, à différents stades du projet, ont apporté leur précieuse collaboration. Nous remercions tout particulièrement Charles-Henry Chenut, président de la Commission Amérique latine et Caraïbes des CCEF, Nasser El Mamoune (UBIFRANCE à Mexico), Guillermo Garza (PROMEXICO), Yneke Petit (OSEO), Daniela Barrios (ONUDI), Agnès Gomez (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris), Patricia Villavicencio (ADEPTA), Yves Delaume (Cluster West) et toutes les institutions qui ont contribué au repérage des entreprises concernées. Nous remercions également Julio Xiqui pour l'édition et le formatage de ce rapport. Enfin, notre gratitude va à chacun des dirigeants de PME que nous avons pu interviewer. Nous avons apprécié leur disponibilité et leur enthousiasme lucide. Sans leurs commentaires, notre étude n'aurait pu voir le jour. Qu'ils en soient ici vivement remerciés.

Introduction

Le souhait d'analyser la place des PME françaises dans les échanges Union européenne – Mexique et le rôle qu'elles y jouent est à l'origine de cette étude. En toile de fond, l'Accord de Libre Echange UE-Mexique dont il est souvent dit, de part et d'autre de l'Atlantique, qu'il n'est pas suffisamment exploité par les entreprises. Cet accord, signé en décembre 1997, est entré en vigueur en novembre 2000. Il aborde différents domaines des relations entre le Mexique et l'Union européenne : en premier lieu le dialogue politique, ensuite les relations économiques (la libéralisation du commerce bilatéral, des mouvements de capitaux et des paiements, les marchés publics, la concurrence, la propriété intellectuelle et industrielle), enfin la coopération sur un grand nombre de domaines (mines, énergie, transports, tourisme...).²

Dans cette perspective, deux problématiques sont abordées simultanément : celle du développement international des PME et celle de la perception et de la pratique du marché mexicain chez les entrepreneurs français. En effet, l'objectif est double : tirer quelques conclusions, d'une part, sur les facteurs qui sous-tendent les processus d'internationalisation des PME françaises et, d'autre part, sur la place du Mexique et de l'Amérique latine dans ces processus. L'approche est guidée par le souhait de contribuer à la recherche académique sur

¹ CERALE Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe

² Cf. *Synthèses de la législation de l'UE*, www.europa.eu

l'internationalisation des PME – qui est relativement récente - tout en apportant des éléments d'analyse aux dirigeants de PME et aux pouvoirs publics concernés par le rayonnement des entreprises françaises à l'étranger.

Au fil des entretiens, la question du développement des PME à l'international est apparue dans toute sa complexité invitant les auteurs à élargir l'angle d'observation et à établir des liens avec d'autres aspects de la réalité des PME ayant une incidence sur leur stratégie d'internationalisation : leur capacité à innover, leur style de management, leur organisation, le profil du dirigeant... L'essentiel des observations issues de trente-huit entretiens est livré dans les pages qui suivent.

Ces analyses ont déjà fait l'objet de présentations dans des colloques académiques : les « Etats généraux du Management des Pays d'Expression latine » EGMPEL à Lisbonne, 22-23 mars 2012 et « Latin-American and European Organization Studies » LAEMOS, Guadalajara, 27-30 mars 2012. La présente version a été dépouillée des notes bibliographiques. Une deuxième étude élargie aux PME d'Espagne et d'Italie est en cours de réalisation en 2012, avec le Brésil pour destination cible.

Conçue à l'origine dans le cadre de l'Année du Mexique en France, l'étude fut présentée lors des Journées mexicaines du CERALE de novembre 2011. Pour cette occasion, il fut décidé, avec la Catedra PyMES du *Tecnológico de Monterrey*, d'effectuer une observation croisée des PME opérant sur l'autre continent. L'analyse des PME mexicaines complétera ce dossier.

Table des matières

- I. La place des PME dans l'économie
- II. Les relations commerciales et d'investissement France - Mexique : état des lieux
- III. Choix méthodologiques, enquête et échantillon
- IV. L'internationalisation : un processus complexe et des approches conceptuelles diversifiées
- V. Quand, comment et pourquoi les entreprises partent à l'international ?
- VI. Capital humain et internationalisation
- VII. Innovation et internationalisation
- VIII. Les barrières à l'internationalisation
- IX. Les dispositifs d'appui
- X. Les choix géographiques : la place de l'Amérique latine et du Mexique
- XI. Perceptions des marchés mexicain et latino-américains
- Conclusions

I. La place des PME dans l'économie

Les PME constituent un maillon clé des économies européennes et latino-américaines. Cela s'est vérifié durant la deuxième moitié du XXe siècle alors qu'elles étaient au cœur du processus de construction du marché unique ; cela se vérifie toujours aujourd'hui dans le cadre d'une économie globalisée.

Selon l'OCDE (2010)³, on compte en France 2.56 millions de PME qui représentent 99.8% des entreprises. Elles emploient 9.1 millions de salariés, soit 60,5% du total des actifs. Elles réalisent 46% du chiffre d'affaires et 56% de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises de l'industrie et des services. De l'autre côté, « le Mexique compte 2.9 millions d'entreprises, dont 99.7% de PME, qui assurent 52% du PIB et 71.9% du total d'emploi ⁴».

Concernant la définition de PME, l'OCDE signale « qu'il n'existe pas de définition unique de la PME. [...] Mais, une recommandation de l'Union européenne du 3 avril 1996 actualisée le 6 mai 2003 clarifie la situation : sont considérées comme PME les entreprises ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en 'micro-entreprises (0 à 9 personnes), en 'petites' (10 à 49) et en 'moyennes' (50 à 249) »⁵. Néanmoins, Y. Gattaz dans son ouvrage *La moyenne entreprise* (2002) recommande les catégories suivantes : TPE : toute petite entreprise (0 à 10 salariés), PE : petite entreprise (10 à 100 salariés), ME : moyenne entreprise (100 à 3000 salariés) et GE (> 3000 salariés). En même temps, il considère 'incompressible' le terme 'petite PME' quand il s'agit d'une petite entreprise ou 'grosse PME' quand il s'agit d'une moyenne entreprise. Dans la présente étude nous garderons les définitions proposées par l'OCDE (Union Européenne) et nous rajouterons la catégorie 'grosse PME' (+250).

II. Les relations commerciales et d'investissement France - Mexique : état des lieux

Les relations économiques entre la France et le Mexique sont certes dynamiques, mais elles sont loin d'avoir transformé les deux pays en partenaires stratégiques. Il y a lieu de noter que ⁶ :

- La part de marché de la France au Mexique est stable depuis plusieurs années, autour de 1 %.
- La France est le 11ème fournisseur du Mexique, derrière les Etats-Unis, la Chine, le Japon et la Corée, et le 4ème européen, derrière l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.
- Le Mexique est le 41ème client de la France (comme en 2009) et son 50ème fournisseur (56ème en 2009) ; il est le deuxième partenaire commercial de la France en Amérique latine derrière le Brésil.
- Près de 400 entreprises françaises (filiales, succursales et bureaux de représentation) sont présentes au Mexique.
- La présence française dans l'économie mexicaine est significative dans les secteurs de l'énergie (Total), des équipements automobiles (Peugeot), la pharmacie (Sanofi-Pasteur), l'aéronautique, le commerce des

³ OECD (2010), « SMEs, Entrepreneurship and Innovation », *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, 228pp.

⁴ *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat* (2005).

⁵ *Ibidem*, p. 267

⁶ Source : Rapport du ministère des Affaires étrangères (2011)

produits de beauté et de luxe ainsi que dans certains segments de services aux entreprises, pour ne citer que quelques uns.

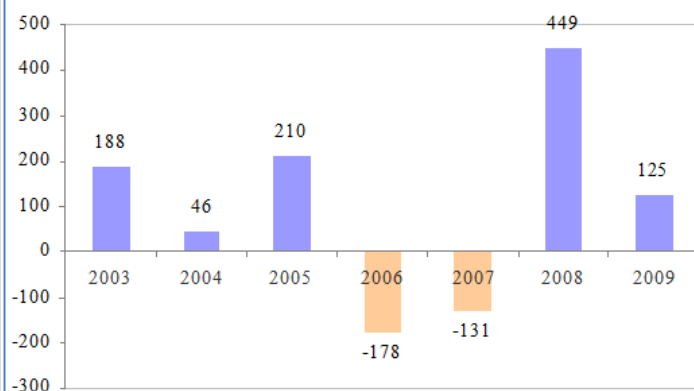
Tableau 1 – Exportations françaises vers le Mexique (en milliards d’euros)

	2008	2009	2010
Importations	0.79	0.70	0.92
Exportations	2.22	1.36	1.64
Solde	1.43	0.65	0.72

Source: Les Douanes

Le tableau 1 permet de constater que les flux commerciaux entre la France et le Mexique ont souffert de la crise économique de 2008. Après une baisse en 2009, l’année 2010 a été marquée par la reprise, notamment dans les activités d’exportation, sans que l’on récupère le niveau d’avant la crise.

Graphique 1 – Les investissements français au Mexique (en millions d’euros)



Source : Banque de France

Les années 2006 et 2007 marquent un recul de l’IED français attribuable à l’incertitude créée par les élections présidentielles de juillet 2006 au Mexique et au développement de l’insécurité et de la violence découlant des luttes entre les différents cartels de la drogue. Quant à l’année 2009, la réduction des IED est à attribuable à la crise financière internationale.⁷

III. Choix méthodologiques, enquête et échantillon

Le parti fut pris d’une étude qualitative basée sur la conduite d’entretiens semi-directifs. Un guide de questions fut établi couvrant les aspects suivants :

- 1) Données générales, 2) Activités à l’international, 3) Perception du marché latino-américain/mexicain, 4) Barrières à l’international, 5) Politiques d’appui à l’internationalisation, 6) Stratégie et organisation de la PME face à l’international, 7) Qualité et innovation, 8) Management et leadership et 9) Croissance et performance de l’entreprise.

L’identification des entreprises considérées par cette étude se fit avec l’aide de diverses institutions⁸ travaillant sur la coopération et les partenariats d’entreprises France-Mexique. Trente-huit entreprises industrielles et de services constituèrent l’échantillon mais seulement trente-cinq furent prises en compte dans cette analyse, trois entreprises françaises à l’origine s’étant établies au Mexique et opérant comme entreprises mexicaines. Les

⁷ Les critères de mesure pour 2010 et 2011 différant sensiblement, ces années ne sont pas considérées dans le tableau.

⁸ ADEPTA, CCIP, CCI Nantes, Cluster West, Conseillers du Commerce extérieur de la France, ERAI Entreprise Rhône-Alpes International, ONUDI, OSEO, ProMéxico et UBIFrance.

entretiens furent menés entre juin et septembre 2011. D'une durée moyenne de 45 minutes, ils firent ensuite l'objet d'un traitement par le logiciel SPSS.

L'échantillon fut confectionné à partir des critères suivants :

- PME innovante et ayant déjà une activité à l'international
- PME ayant des activités au Mexique ou s'intéressant à ce marché

De ces 35 entreprises, dix sont des micro-entreprises, sept des petites entreprises, onze des moyennes entreprises et sept des grosses PME. Elles appartiennent à différents secteurs : équipement industriel (7/35), énergie renouvelable (6/35), TIC (5/35), agroalimentaire (4/35), santé (3/35), automobile (2/35), aéronautique (2/35), équipement nautique (1/35), prêt-à-porter (1/35), traitement d'eau (1/35), traitement de gaz (1/35), extrait de plantes (1/35) et polymères (1/35). En ce qui concerne l'ancienneté des entreprises, onze entreprises ont entre 2-10 ans, huit entreprises ont entre 10-25 ans, neuf ont entre 25-45 ans et sept entreprises ont plus de 25 ans. Concernant le chiffre d'affaires, une seule entreprise se situe à moins de 150 000 euros par an, cinq entreprises entre 150 000 et 500 000 euros, quatre entreprises entre 500 000 et 1 000 000 et vingt-cinq ont déclaré générer plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires. Parmi ces dernières, les entreprises de taille plus grande sont majoritaires : 6/7 petites entreprises, 11/11 entreprises moyennes et 6/7 des grosses PME alors que c'est le cas seulement de 2/10 micro-entreprises.

IV. L'internationalisation : un processus complexe et des approches conceptuelles diversifiées

D'après le Petit Robert (2009), l'internationalisation est l'action de *rendre international*. Des auteurs tels que Hollenstein (2005)⁹ et Del Castillo (2011)¹⁰ signalent que si les exportations représentent l'activité internationale la plus répandue pour les PME, de plus en plus de PME localisent à l'étranger des activités telles que la production, la distribution, la R&D, etc. Hollenstein identifie trois catégories d'entreprises : celles qui ne vendent que sur le marché local, celles effectuant une partie de leurs ventes en dehors du marché domestique et les entreprises combinant ventes domestiques, ventes à l'export et développement d'autres activités à l'étranger.

La diversité des théories consacrées à l'analyse des processus d'internationalisation montre bien qu'il s'agit d'un phénomène complexe, sous-tendu par divers facteurs tels que les caractéristiques de l'entreprise, son environnement, son management, ses processus décisionnels, ses réseaux, les aspects culturels, etc. Nous ne disposons pas d'un cadre théorique unique capable de rendre compte de façon exhaustive du processus d'internationalisation des entreprises. Par ailleurs, on reproche aux différentes théories sur l'internationalisation de se fonder sur la réalité des grandes entreprises et/ou de ne mettre en lumière qu'un aspect, ce qui empêche l'appréhension du phénomène dans sa globalité.

⁹ Hollenstein H. (2005), "Determinants of International Activities; Are SMEs Different?" in *Small Business Economics*, No. 24, pp. 431-450.

¹⁰ Del Castillo, J. (2011), "Internacionalización y políticas de apoyo a las PYMES en la Unión Europea", CEPAL, Primer Diálogo Público-Privado Unión Europea-América Latina, Inversión Extranjera Directa y PYMES, Santiago de Chile, 5-6 de diciembre de 2011, 67 p.

Dans les années 1970, différents modèles d'internationalisation virent le jour dans les pays nordiques. Les travaux de Johanson et alii ont débouché sur le « modèle Uppsala » ou modèle par étapes. Au milieu des années 1980, la théorie des réseaux fut proposée comme un nouveau cadre théorique capable d'expliquer l'internationalisation de l'entreprise. Dans les années 80 et 90, la communauté scientifique orienta ses travaux autour du concept de « nouvelles entreprises internationales » (*new ventures*). Le phénomène de la nouvelle économie, avec ses PME centrées sur des activités intensives en technologie, y est pour beaucoup dans cette approche. L'on assista alors à une prise de conscience voire à une redécouverte de la PME. Divers travaux mirent en lumière l'importance des PME pour l'emploi, les exportations ou encore l'innovation. La recherche aborda la question des entrepreneurs internationaux dès le début des années 2000. D'autres modèles vont surgir par la suite tels les modèles d'internationalisation fondés sur la connaissance.

Nous avons retenu dans cette étude la définition d'internationalisation proposée par Johanson et Vahlne (1977): le processus moyennant lequel une entreprise augmente sa présence sur les marchés extérieurs. Les entreprises interrogées ont soit une implantation industrielle à l'étranger, soit une implantation commerciale, soit les deux. Par « présence commerciale » nous entendons des dispositifs allant du simple agent commercial à l'existence d'un bureau de représentation/bureau de ventes.

Tableau 2 – Profil des 35 entreprises et modes d'internationalisation

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Secteur d'activité	Implantation industrielle	Implantation commerciale
Micro-entreprise	1	6	n.r.	60	Energie renouvelable	✓	
	2	4	n.r.	n.r.	Energie renouvelable		
	3	3	n.r.	n.r.	Energie renouvelable	✓	
	5	2	n.r.	n.r.	Santé	✓	
	5	7	7	n.r.	Energie renouvelable		
	5	10	n.r.	55	Agroalimentaire	✓	
	8	18	15	50	TIC		
	8	30	27	n.r.	Chimie végétale		
	8	37	n.r.	15	Equipement industriel	✓	✓
Petite-entreprise	9	5	n.r.	n.r.	Energie renouvelable		✓
	10	6	n.r.	n.r.	Energie renouvelable	✓	
	14	56	n.r.	50	Santé		
	15	15	12	80	Equipement industriel	✓	✓
	18	25	25	n.r.	TIC	✓	
	19	8	2	2	TIC	✓	
	25	10	n.r.	n.r.	TIC		✓
Moyenne-entreprise	25	18	15	70	TIC	✓	
	50	24	n.r.	40	Equipement industriel		
	50	86	10	40	Equipement industriel	✓	
	70	45	3	n.r.	Traitement d'eau	✓	
	75	90	61	80	Equipement industriel	✓	✓
	90	52	n.r.	40	Agroalimentaire	✓	
	100	29	19	70	Aéronautique	✓	✓
	100	37	6	80	Santé	✓	
	115	30	20	40	Agroalimentaire		✓
	140	45	n.r.	n.r.	Aéronautique		
Grosse-PMIE	150	59	18	20	Agroalimentaire		
	200	18	n.r.	30	Energie renouvelable	✓	
	300	58	n.r.	50	Automobile	✓	
	350	41	30	30	Equipement industriel	✓	✓
	370	47	30	60	Equipement industriel		✓
	500	8	8	15	Aéronautique	✓	
	500	13	n.r.	50	Automobile	✓	
	1000	25	n.r.	30	Prêt-à-porter		
1000	35	26	60	Polymères	✓	✓	

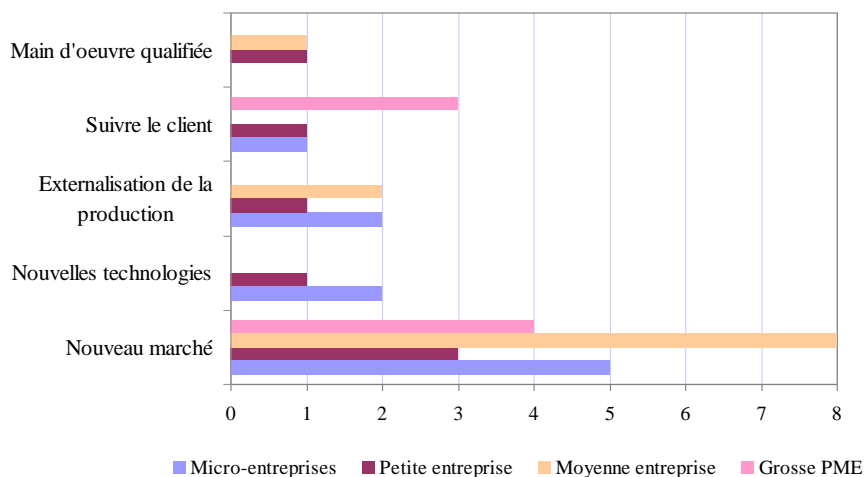
* Proportion du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

V. Pourquoi, quand et comment les entreprises sortent-elles à l'international ?

L'internationalisation étant un processus complexe, comment capturer la dynamique qui conduit l'entreprise à regarder au-delà de ses frontières ? Nous assumons l'hypothèse propre du modèle d'Uppsala selon lequel l'internationalisation est le résultat d'une série de décisions incrémentales, la connaissance et la pratique de nouveaux marchés permettant l'accumulation d'expériences qui nourrissent le processus décisionnel du dirigeant. La production de biens à l'étranger représente la phase la plus achevée de cette démarche. On distingue ainsi quatre modalités : développement sur le marché domestique, première exportation – le plus souvent dans les marchés voisins -, exportation avancée et internationalisation globale.

Qu'est-ce qui conduit un dirigeant de PME à envisager une activité à l'étranger? Pope¹¹ isole des facteurs proactifs (développer un produit, rechercher des débouchés et des gains supplémentaires) et des facteurs réactifs (marché domestique saturé, capacité excédentaire de l'entreprise). A cette question de départ, les 35 entreprises ont répondu comme suit :

Tableau 3 – Pourquoi les PME vont à l'international? (première raison invoquée)



La recherche de nouveaux débouchés est la raison la plus citée (20 entreprises). L'acquisition de nouvelles technologies est le fait d'entreprises plus petites, positionnées high tech (une d'entre elles dans les logiciels, l'autre dans les énergies renouvelables), qui attendent de leur présence à l'étranger (contact avec de nouveaux fournisseurs, proximité des concurrents, transferts de know how) qu'elle stimule, voire qu'elle rende possible, leur développement technologique. Elles disent chercher à l'étranger de la main d'œuvre très qualifiée. Notons que « suivre le client » ou « client followership » est plutôt pratiqué par des grosses PME travaillant pour le secteur automobile (2) et le secteur alimentaire (1) et par deux entreprises (1 micro et une petite) travaillant dans le secteur santé et fournissant de gros laboratoires.

Autre question : l'entreprise a-t-elle besoin d'entrevoir des limites à son développement local pour se tourner vers l'international? Si des études montrent, en effet, qu'une bonne croissance sur le marché domestique ou sur les marchés de proximité peut détourner la PME de la recherche de nouveaux marchés plus distants, d'autres signalent qu'une vision positive de l'activité domestique peut aller de pair avec une attitude proactive à l'export. Il y a, en effet, une *attitude / un comportement à l'export* qui tient à un ensemble de facteurs tels que l'expérience internationale du manager ou encore son engagement personnel dans le processus d'internationalisation. Comme le montrent les études, les managers culturellement tournés vers l'international peuvent conjuguer une vision positive et de l'activité sur le marché domestique et du développement de leur entreprise hors des frontières.

¹¹ Pope R.A. (2002), "Why small firms export: Another look", *Journal of Small Business Management* 40(1), pp. 17-26.

Tableau 4 – Volumes exportés et prévision de variation du CA pour 2012

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Prévision des CA pour 2012: Augmente / Stable / Diminue
Micro-entreprise	1	6	0	60	Augmente
	2	4	1	n.r.	Augmente
	3	3	1	n.r.	Augmente
	5	7	0	n.r.	Augmente
	5	10	4	n.r.	n.r.
	5	2	1	55	Augmente
	8	18	15	50	n.r.
	8	30	27	n.r.	Stable
	8	37	n.r.	15	Diminue
Petite entreprise	9	5	1	n.r.	Augmente
	10	6	n.r.	n.r.	n.r.
	14	56	n.r.	50	Stable
	15	15	3	80	Augmente
	18	25	0	n.r.	n.r.
	19	8	6	2	Augmente
	25	18	3	n.r.	n.r.
Moyenne entreprise	25	10	1	70	Augmente
	50	24	2	40	n.r.
	50	86	76	40	Augmente
	70	45	42	n.r.	Augmente
	75	90	61	80	Augmente
	90	52	22	40	Augmente
	100	37	30	70	Augmente
	100	29	10	80	n.r.
	115	30	10	40	Augmente
	140	45	25	n.r.	Augmente
Grosse PME	150	59	40	20	Augmente
	200	18	n.r.	30	Augmente
	300	58	8	50	n.r.
	350	41	11	30	n.r.
	370	47	17	60	Stable
	500	8	0	15	n.r.
	500	13	2	50	n.r.
	1000	35	9	30	Augmente
1000	25	15	60	Diminue	

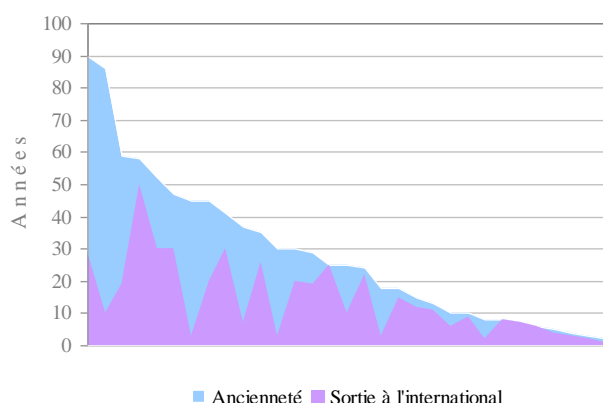
* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

Les PME interviewées se montrent optimistes face à l'avenir : sur 24 PME qui ont répondu à cette question, 19 considèrent que leur CA augmentera en 2012, alors qu'elles sont seulement 3 à penser que leur CA restera stable et 2 s'attendent à une diminution. La part de l'export dans le CA (15%-80%) ne semble pas influencer la perception qu'ont les dirigeants de l'activité à venir.

S'agissant de 35 entreprises exportatrices, l'échantillon confirmerait l'existence d'une « culture export » ou prédisposition culturelle à l'export chez les dirigeants interrogés.

Quand partir à l'international ? Selon l'approche prônée par le modèle dit d'Uppsala évoqué supra, l'internationalisation découle d'un processus d'apprentissage par étapes au cours duquel l'entreprise se familiarise avec un environnement différent du sien et apprend, par l'expérience, à maîtriser ses nouveaux risques. L'expérience de l'international active le processus de décision du manager : plus l'expérience augmente, plus le processus de décision devient agile et la perception des bénéfices pouvant découler de l'activité à l'international l'emporte sur la perception des coûts qu'il y a à opérer sur des marchés plus lointains et moins familiers.

Graphique 2 – L’ancienneté des PME et leur sortie à l’international



Ce graphique montre un raccourcissement du temps nécessaire à la première sortie à l'étranger et une accélération du développement à l'international chez les entreprises de date plus récente. Deux interprétations peuvent être avancées : l'avènement des technologies de l'information et de communication estompe les effets de la distance géographique et rend plus aisé qu'auparavant le développement sous

d'autres latitudes, d'une part ; d'autre part, l'apparition de nouvelles pratiques managériales plus collaboratives réduit les difficultés liées à l'éloignement ou aux différences culturelles, pour ne citer que ces aspects. Parmi les 35, ce phénomène est essentiellement le fait des micro et des petites PME. Deux raisons susceptibles d'être invoquées : les petites et les micro-entreprises sont de date plus récente et ont adopté des formes organisationnelles plus souples et plus réactives tandis que les PME plus grandes en taille sont plus anciennes dans notre échantillon. La corrélation entre ancienneté et sortie à l'international plus graduelle semble se confirmer.

Ces considérations renvoient à la notion d'entreprise *born global* qui a déjà fait l'objet de systématisations théoriques. Il n'y a pas, à ce jour, de définition unique de ce type d'entreprises : pour certains, les entreprises *born global* sont celles qui, au bout de six ans, ont réussi à développer des liens à l'étranger. Pour d'autres, il s'agit d'entreprises qui ont plus de 25% du chiffre d'affaires réalisé à l'export et qui ont démarré leurs activités après 1990.

Tableau 5 – Nos entreprises 'Born Global'

Définition de 'Born Global' selon:	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grosse PME
Oviatt et McDougall (1997)	7	6	1	2
Rennie (1993); Knight et Cavusgil, (1996)		1	2	
Moen (2002)	3	1	1	1

Nous observons que 25/35 de nos entreprises peuvent être considérées comme 'born global' selon les diverses définitions proposées par les auteurs.

Témoignages :

« L'international fut une nécessité depuis le début. Par conséquent, nous n'avons pas suivi la démarche consistant à consolider d'abord en France pour aller, ensuite, à l'étranger car, hors de France, la dynamique de développement des affaires est formidable. En France, c'est plus lent ».

« Passer de l'export à l'implantation à l'étranger, faire du local hors de France, c'est une fierté ».

Liens, alliances et réseaux. Pour ce qui est du rôle des pratiques collaboratives dans le développement des partenariats à l'international, la théorie s'accorde à affirmer que les alliances et les réseaux permettent à la PME d'élargir ses compétences et de combattre ses faiblesses structurelles liées à la taille, au management insuffisant, à l'accès plus restreint au financement et à l'information... Quant aux liens interpersonnels tissés hors des frontières, ils ont aussi un impact sur le développement de la PME à l'international. La prise en compte de ces éléments, plus diffus, plus personnels, moins quantifiables aussi, s'avère donc nécessaire.

A signaler toutefois que parmi les dirigeants interviewés certains, après avoir vanté les mérites des réseaux et des nouvelles technologies quand il s'agit de surmonter l'éloignement géographique, insistent sur leurs limites : le management des collaborateurs à distance ne s'avère pas toujours facile et il est nécessaire de se rendre sur place pour faire avancer les projets.

Témoignages :

« Le secret du succès, c'est le réseau d'agents ». « Découvrir le bon agent est d'une importance capitale ». « Une bonne relation avec les partenaires techniques et commerciaux fait la force ». « Il faut trouver le bon partenaire, le bon collaborateur qui connaît les procédures locales, douanières... Le reste n'est pas du tout un problème ». « La clé du succès ? Il faut trouver un partenaire motivé par votre produit ».

Mais aussi : « On ne peut pas gérer un jeune collaborateur à 10.000 km. Il faut aller sur place régulièrement ».

VI. Internationalisation et capital humain

L'internationalisation d'une PME n'est pas sans rapport avec son capital humain : la formation des dirigeants et des collaborateurs, leur expérience préalable et leur exposition à l'étranger, leur pratique de l'international ... autant d'éléments qui contribuent à l'ouverture à l'international.

Les études conduites sur cette question vont dans ce sens et montrent que la connaissance acquise, entre autres, par l'expérience personnelle, par les réseaux (sociaux et professionnels) ou par la pratique d'environnements culturels différents a une influence certaine sur la dynamique d'internationalisation que les dirigeants impriment à leur entreprise.

Tableau 6 - Le profil des managers / PDG interviewés

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Niveau de formation	Niveau master	Nombre de langues parlées	Exposition à l'international
Micro-entreprise	1	6	0	60	Bac / Technique	Non	3	Non
	2	4	1	n.r.	Etudes supérieures	Oui	3	Oui
	3	3	1	n.r.	Etudes supérieures	Oui	1	Non
	5	7	0	n.r.	Etudes supérieures	Oui	2	Oui
	5	10	4	n.r.	Etudes supérieures	Oui	3	Oui
	5	2	1	55	Etudes supérieures	Non	2	Oui
	8	18	15	50	Etudes supérieures	Non	4	Oui
	8	30	27	n.r.	Etudes supérieures	Oui	2	Oui
	8	37	n.r.	15	Etudes supérieures	Oui	2	Non
9	5	1	n.r.	Etudes supérieures	Oui	4	Non	
Petite entreprise	10	6	n.r.	n.r.	Bac / Technique	Non	2	Non
	14	56	n.r.	50	Etudes supérieures	Non	2	Oui
	15	15	3	80	Etudes supérieures	Non	2	Oui
	18	25	0	n.r.	Bac / Technique	Non	3	Oui
	19	8	6	2	Etudes supérieures	Non	2	Non
	25	18	3	n.r.	Etudes supérieures	Non	2	Oui
	25	10	1	70	Etudes supérieures	Oui	7	Oui
Moyenne entreprise	50	24	2	40	Bac / Technique	Non	1	Oui
	50	86	76	40	Etudes supérieures	Non	6	Oui
	70	45	42	n.r.	Etudes supérieures	Oui	4	Oui
	75	90	61	80	Etudes supérieures	Oui	2	Non
	90	52	22	40	Formation de base	Non	4	Oui
	100	37	30	70	Etudes supérieures	Non	4	Oui
	100	29	10	80	Etudes supérieures	Oui	4	Oui
	115	30	10	40	Etudes supérieures	Non	5	Oui
	140	45	25	n.r.	Etudes supérieures	Oui	3	Oui
	150	59	40	20	Bac / Technique	Non	2	Oui
	200	18	n.r.	30	Etudes supérieures	Non	3	Non
Grosse PME	300	58	8	50	Formation de base	Non	3	Non
	350	41	11	30	Etudes supérieures	Non	2	Non
	370	47	17	60	Etudes supérieures	Oui	4	Oui
	500	8	0	15	Etudes supérieures	Oui	2	Oui
	500	13	2	50	Etudes supérieures	Non	2	Oui
	1000	35	9	30	Etudes supérieures	Oui	2	Oui
	1000	25	15	60	Etudes supérieures	Oui	4	Oui

* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

D'après l'échantillon, 28 dirigeants ont effectué des études supérieures, 25 ont une expérience à l'international, 33 parlent plus d'une langue et 18 d'entre eux en parlent trois ou plus. Cela semble confirmer l'incidence des compétences et des expériences reliées à un univers autre que celui d'origine sur la vision stratégique du dirigeant et sur sa perception des défis à l'international. Un cas mérite d'être souligné : celui d'une entreprise moyenne du secteur alimentaire qui réalise à l'export 40% de son chiffre d'affaires. Son internationalisation est tardive par rapport aux autres entreprises, son dirigeant possède une formation de niveau bac et a fait l'apprentissage, en autodidacte, de quatre langues étrangères. Conscient de la nécessité d'innover pour assurer la survie de son entreprise, il améliore constamment ses produits et dispose, pour ce faire, d'un département R&D à part entière.

Plusieurs PME ont insisté sur l'importance de disposer d'une équipe multiculturelle pour mener à bien le processus d'internationalisation car elles jugent précieuse la diversité de compétences linguistiques et d'expositions à l'étranger que cela implique.

Tableau 7 – Politiques de gestion des Ressources Humaines

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Importance accordé à l'innovation	Niveau d'études	Évaluation des compétences	Programmes de formation
Micro-entreprise	1	6	0	60	6	BAC / Technique	Oui	Oui
	2	4	1	n.r.	8	Etudes supérieures	Non	Oui
	3	3	1	n.r.	10	Etudes supérieures	Non	Oui
	5	7	0	n.r.	n.r.	Etudes supérieures	Non	Oui
	5	10	4	n.r.	10	Etudes supérieures	Oui	Oui
	5	2	1	55	10	Etudes supérieures	Non	Oui
	8	18	15	50	n.r.	Etudes supérieures	Non	Non
	8	30	27	n.r.	9	Etudes supérieures	Non	Non
	8	37	n.r.	15	10	Etudes supérieures	Oui	Oui
9	5	1	n.r.	10	Etudes supérieures	Non	Oui	
Petite-entreprise	10	6	n.r.	n.r.	n.r.	BAC / Technique	Non	Non
	14	56	n.r.	50	10	Etudes supérieures	Non	Oui
	15	15	3	80	10	Etudes supérieures	Oui	Non
	18	25	0	n.r.	n.r.	BAC / Technique	Non	Oui
	19	8	6	2	10	Etudes supérieures	Non	Non
	25	18	3	n.r.	10	Etudes supérieures	Oui	Oui
25	10	1	70	10	Higher Education	Oui	Oui	
Moyenne-entreprise	50	24	2	40	n.r.	BAC / Technique	Oui	Oui
	50	86	76	40	10	Etudes supérieures	Oui	Oui
	70	45	42	n.r.	8	Etudes supérieures	Oui	Oui
	75	90	61	80	7	Etudes supérieures	Oui	Oui
	90	52	22	40	7	Formation de base	Oui	Oui
	100	37	30	70	8	Etudes supérieures	Oui	Oui
	100	29	10	80	5	Etudes supérieures	Oui	Oui
	115	30	10	40	8	Etudes supérieures	Oui	Oui
	140	45	25	n.r.	n.r.	Etudes supérieures	Oui	Oui
	150	59	40	20	8	BAC / Technique	Oui	Oui
200	18	n.r.	30	10	Higher Education	Oui	Oui	
Grosse-PME	300	58	8	50	7	Formation de base	Oui	Oui
	350	41	11	30	n.r.	Etudes supérieures	Oui	Oui
	370	47	17	60	10	Etudes supérieures	Oui	Oui
	500	8	0	15	n.r.	Etudes supérieures	Oui	Oui
	500	13	2	50	6	Etudes supérieures	Oui	Oui
	1000	35	9	30	10	Etudes supérieures	Oui	Non
	1000	25	15	60	5	Etudes supérieures	Non	Non

* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

En matière de gestion des ressources humaines, 28 entreprises disposent de programmes de formation pour leurs employés, 23 suivent des pratiques d'évaluation des compétences et 19 ont des dispositifs d'incitation en faveur de leurs salariés. Sans surprise, tous ces mécanismes se retrouvent chez quasiment toutes les grosses PME.

Quant à l'existence de personnel qualifié, tous les dirigeants considèrent qu'il s'agit d'un élément clé de la performance de leur entreprise (facteur noté 4/5).

La structure organisationnelle : si le profil du dirigeant est un facteur d'impact, qu'en est-il de la structure organisationnelle ? Peut-on déduire qu'une PME qui dispose d'une structure vouée à l'export est plus performante sur les marchés extérieurs que celle qui n'en a pas ? Les études en la matière tendent à établir une relation directe entre la structure organisationnelle de l'entreprise et son développement à l'international mais soulignent le fait que l'*export marketing behaviour* est une notion qui concerne tant l'attitude du dirigeant que l'organisation de son activité export.

Tableau 8 – Existence d'une structure export et performance à l'export

	Oui	Non
Micro-entreprise	2	8
Petite entreprise	3	4
Moyenne entreprise	8	3
Grosse PME	6	1

S'il est aisé de constater que plus l'entreprise est grande plus elle a tendance à se doter d'une structure vouée au développement international, cela ne se traduit pas forcément par un dynamisme accru à l'export. En moyenne, les PME qui disposent d'une structure de ce type réalisent 44% de leur CA à l'export, tandis que les PME sans structure réalisent 53% de leur CA à l'export. Ce résultat montrerait que les petites structures peuvent être tout aussi, voire plus, dynamiques à l'international que les plus grosses et plus « organisées », à condition que leurs dirigeants aient développé une culture des affaires extravertie et pratiquent des modes d'internationalisation plus collaboratifs et moins consommateurs de ressources humaines.

VII. Innovation et internationalisation

Les recherches menées sur l'internationalisation des entreprises montrent une relation directe entre l'innovation d'une part et la performance de l'entreprise à l'international d'autre part. D'ailleurs, la relation de causalité s'établit dans les deux sens : l'innovation permet d'améliorer les performances à l'export et les exportations conduisent à innover davantage pour s'adapter aux exigences des nouveaux marchés. Nous assumons donc l'hypothèse suivante : il y a une relation positive entre l'innovation et la propension à chercher des opportunités de croissance à l'extérieur pour s'insérer dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Plus une entreprise innove, meilleurs sont ses résultats à l'international.

Dans notre échantillon (voir tableau 9), l'importance de l'innovation (=introduction d'un nouveau produit/service) est classé en moyenne 8,6/10 : les micro entreprises accordent à l'innovation une valeur de 9,13/10, les petites entreprises 10/10, les moyennes entreprises 7,9/10 et les grosses PME 7,6/10. L'innovation est considérée comme un enjeu central pour les micros et les petites entreprises dont le maintien sur les marchés étrangers ne va pas de soi. Dans le secteur des NTI, malgré l'absence de deux réponses, l'innovation est considérée comme un élément clef. Concernant le reste de l'échantillon, on ne peut établir de relation directe entre le secteur d'activité et l'importance donnée à l'innovation, les 35 entreprises ayant été considérées innovantes à l'heure de la sélection.

A noter également une corrélation positive entre innovation et processus d'internationalisation : plus celui-ci est rapide (c'est le cas de la plupart des micro et des petites entreprises de l'échantillon), plus l'importance accordée à l'innovation est grande. Sans doute faut-il y voir le fait que ces entreprises, nées à l'ère de la mondialisation, ont été soumises ab initio aux défis de survivre et de se développer dans un environnement global complexe. En revanche, la relation entre la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger et l'importance accordée à l'innovation ne permet pas d'établir des résultats concluants. Il en est de même pour la relation entre la couverture géographique des PME à l'international et l'innovation.

Néanmoins, deux cas particuliers méritent d'être cités. Premièrement, celui d'une petite entreprise qui fabrique des filtres industriels. Elle a lancé récemment un produit innovant, elle réalise 80% de ses ventes à l'export, elle est présente sur quatre continents sous des formes variées (présence industrielle, représentation commerciale) et considère l'innovation déterminante pour sa survie (note 10/10). Deuxième cas : une petite PME du secteur de NTI dont 70% des ventes est réalisé à l'étranger : Etats Unis, Mexique, Amérique du Sud, Asie et Europe. Ces cas montrent un rapport entre l'importance conférée à l'innovation et la stratégie d'internationalisation (diversité et ampleur de la couverture géographique).

Tableau 9 – L'importance accordée à l'innovation selon les 35 PME.

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Secteur d'activité	Importance accordée à l'innovation
Micro-entreprise	1	6	0	60	Energie renouvelable	6
	2	4	1	n.r.	Energie renouvelable	8
	3	3	1	n.r.	Energie renouvelable	10
	5	7	0	n.r.	Santé	n.r.
	5	10	4	n.r.	Energie renouvelable	10
	5	2	1	55	Agroalimentaire	10
	8	18	15	50	TIC	n.r.
	8	30	27	n.r.	Chimie végétale	9
	8	37	n.r.	15	Equipement industriel	10
	9	5	1	n.r.	Energie renouvelable	10
Petite-entreprise	10	6	n.r.	n.r.	Energie renouvelable	n.r.
	14	56	n.r.	50	Santé	10
	15	15	3	80	Equipement industriel	10
	18	25	0	n.r.	TIC	n.r.
	19	8	6	2	TIC	10
	25	18	3	n.r.	TIC	10
	25	10	1	70	TIC	10
Moyenne-entreprise	50	24	2	40	Equipement industriel	n.r.
	50	86	76	40	Equipement industriel	10
	70	45	42	n.r.	Traitement d'eau	8
	75	90	61	80	Equipement industriel	7
	90	52	22	40	Agroalimentaire	7
	100	37	30	70	Aéronautique	8
	100	29	10	80	Santé	5
	115	30	10	40	Agroalimentaire	8
	140	45	25	n.r.	Aéronautique	n.r.
	150	59	40	20	Agroalimentaire	8
	200	18	n.r.	30	Energie renouvelable	10
Grosse-PME	300	58	8	50	Automobile	7
	350	41	11	30	Equipement industriel	n.r.
	370	47	17	60	Equipement industriel	10
	500	8	0	15	Aéronautique	n.r.
	500	13	2	50	Automobile	6
	1000	35	9	30	Prêt-à-porter	10
	1000	25	15	60	Polymères	5

* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

Tableau 10 – Amélioration récente des produits ou services

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/CA*	Secteur d'activité	Importance accordée à l'innovation	Certification	Amélioration récente du produit ou service	Département de R&D
Micro-entreprise	1	6	0	60	Energie renouvelable	6	Oui	Oui	Non
	2	4	1	n.r.	Energie renouvelable	8	Oui	Oui	Non
	3	3	1	n.r.	Energie renouvelable	10	Oui	Oui	Non
	5	7	0	n.r.	Santé	n.r.	Pas pour le moment	Non	Non
	5	10	4	n.r.	Energie renouvelable	10	Non, mais en cours de certification	Oui	Oui
	5	2	1	55	Agroalimentaire	10	Non, mais en cours de certification	Oui	Oui
	8	18	15	50	TIC	n.r.	Pas pour le moment	Non	Oui
	8	30	27	n.r.	Chimie végétale	9	Oui	Oui	Oui
	8	37	n.r.	15	Equipement industriel	10	Oui	Oui	Oui
9	5	1	n.r.	Energie renouvelable	10	Non, mais en cours de certification	Oui	Oui	
Petite-entreprise	10	6	n.r.	n.r.	Energie renouvelable	n.r.	n.r.	Oui	n.r.
	14	56	n.r.	50	Santé	10	Pas pour le moment	Non	Non
	15	15	3	80	Equipement industriel	10	Oui	Oui	Oui
	18	25	0	n.r.	TIC	n.r.	Pas pour le moment	Oui	Oui
	19	8	6	2	TIC	10	Pas pour le moment	Oui	Non
	25	18	3	n.r.	TIC	10	Oui	Oui	Non
	25	10	1	70	TIC	10	Pas pour le moment	Oui	Oui
Moyenne-entreprise	50	24	2	40	Equipement industriel	n.r.	Oui	Oui	Oui
	50	86	76	40	Equipement industriel	10	Oui	Oui	Oui
	70	45	42	n.r.	Traitement d'eau	8	Oui	Oui	Oui
	75	90	61	80	Equipement industriel	7	Oui	Oui	Non
	90	52	22	40	Agroalimentaire	7	Oui	Oui	Oui
	100	37	30	70	Aéronautique	8	Oui	Oui	Oui
	100	29	10	80	Santé	5	Oui	Oui	Oui
	115	30	10	40	Agroalimentaire	8	Pas pour le moment	Oui	Non
	140	45	25	n.r.	Aéronautique	n.r.	Oui	Oui	Oui
	150	59	40	20	Agroalimentaire	8	Oui	Oui	Oui
200	18	n.r.	30	Energie renouvelable	10	Non, mais en cours de certification	Oui	Oui	
Grosse PME	300	58	8	50	Automobile	7	Oui	Oui	Oui
	350	41	11	30	Equipement industriel	n.r.	Non, mais en cours de certification	Oui	Non
	370	47	17	60	Equipement industriel	10	Pas pour le moment	Oui	Non
	500	8	0	15	Aéronautique	n.r.	Oui	Oui	Non
	500	13	2	50	Automobile	6	Oui	Oui	Oui
	1000	35	9	30	Prêt-à-porter	10	Oui	Oui	Oui
	1000	25	15	60	Polymères	5	Pas pour le moment	Oui	Oui

* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

Au sein de notre échantillon, 32 PME ont introduit récemment des améliorations dans leurs produits/services mais 12 d'entre elles ne disposent pas d'un département de R&D : 4 micro entreprises (moins de cinq salariés), 3 petites, 2 moyennes et 3 grosses PME. Cependant, dans la plupart des cas, cela ne les a pas empêché d'innover. Ainsi, une grosse PME filiale d'un grand groupe s'appuie sur les dispositifs d'OSEO pour innover. Elles ne sont que deux à n'avoir pas introduit d'innovations récentes et à ne pas disposer de structure R&D. Mais l'une d'elles à des accords de coopération technique avec le Japon et l'Allemagne ; quant à l'autre, elle s'appuie sur la coopération avec des centres de recherche et des universités en France. Plusieurs entreprises de l'échantillon ont suivi cette stratégie d'innovation.

Quant aux certifications, 21 PME en possèdent au moins une (en fonction des marchés où elles sont présentes) et 5 sont en processus de certification.

Deux PME ont breveté plus de dix innovations : l'une fabrique des perceuses pour l'industrie automobile et aéronautique, l'autre des filtres industriels. Autre cas, celui d'une PME fabriquant des robinets industriels et possédant quatre certifications : la participation de son PDG au Comité ISO lui permet d'assurer une veille technologique.

D'autres dirigeants, quant à eux, adoptent une attitude plus circonspecte vis-à-vis des certifications. Le directeur d'une petite entreprise dans le secteur des NTI n'envisage pas de s'engager dans cette démarche considérant que « l'innovation est un état d'esprit et que pour innover au quotidien on n'a pas besoin d'avoir une certification ». Un dirigeant de PME fabriquant des logiciels affirme que la certification n'est pas adaptée aux PME. D'autres, enfin, estiment que le secteur dans lequel ils évoluent est suffisamment réglementé pour

chercher à se soumettre à d'autres certifications : c'est le cas d'une PME opérant dans le secteur pharmaceutique.

Qu'est-ce qui conduit la PME à innover ? Les dirigeants interviewés évoquent deux raisons principales :

- faire face à la concurrence et garder ainsi un avantage compétitif
- rendre plus efficace leur processus de production.

Plusieurs PME associent l'innovation à la survie de l'entreprise et soulignent que le fait d'évoluer dans un environnement fortement concurrentiel, comme c'est le cas en France et en Europe, leur impose des standards de qualité élevés ce qui facilite, par la suite, leurs opérations à l'étranger. C'est le cas des PME travaillant dans le traitement de l'eau et dans l'industrie alimentaire.

Toutes les PME de l'échantillon estiment être suffisamment préparées pour opérer hors des frontières. Elles ont largement confiance dans leurs capacités technologiques et dans les performances de leurs produits comme en témoigne la note de 1,5/5 conférée à la variable 'qualité de vos produits comme frein à l'internationalisation'. Elles considèrent que la capacité à améliorer leurs produits et leurs services constitue un facteur clef pour leur développement à l'international (note conférée à ce facteur : 4,5/5).

La génération de nouvelles capacités technologiques au sein de l'entreprise a été abordée. A la question « comment innovez-vous ? » (voir tableau 10) les PME ont répondu diversement : 22 entreprises ont un département de R&D; 14 assurent que l'innovation est le résultat d'une dynamique interne ; 20 disposent d'une équipe ou d'un département chargé de contrôler la qualité de leurs produits, 5 n'en ont pas et 10 n'ont pas donné de réponse. Certaines procèdent par l'acquisition de brevets : c'est le cas d'une PME dans le secteur des gaz industriels dont les brevets sont achetés par la filiale aux Etats-Unis.

Confirmant les résultats avancés par les études scientifiques sur les conditions de l'innovation, nombreuses sont les PME de l'échantillon qui ont insisté sur la nécessité d'être à l'écoute de leurs clients pour bien innover. De ce fait, il leur semble important, à l'étranger, de disposer d'un agent ou d'un collaborateur qui soit un relais efficace avec le marché local et sache cerner ses besoins. Il y a aussi celles qui s'internationalisent en suivant les opérations de leurs clients à l'étranger (*client followership*) : elles sont alors conduites à innover pour répondre aux exigences de ces derniers sur un nouveau marché. C'est le cas d'une PME produisant des polymères et qui a pour client un grand groupe de l'industrie alimentaire.

Témoignages :

« Ce sont les consommateurs qui font murir le business. Nous innovons en écoutant nos clients » (dirigeant d'une entreprise de logiciels).

« Les échanges avec les clients sont une source d'innovation très importante. La clef du succès réside aussi dans le fait de pouvoir compter sur un associé / un agent motivé par votre produit » (dirigeant d'une entreprise de logiciels).

« Ecouter les clients est essentiel pour innover » (dirigeant d'une entreprise travaillant pour le secteur pharmaceutique).

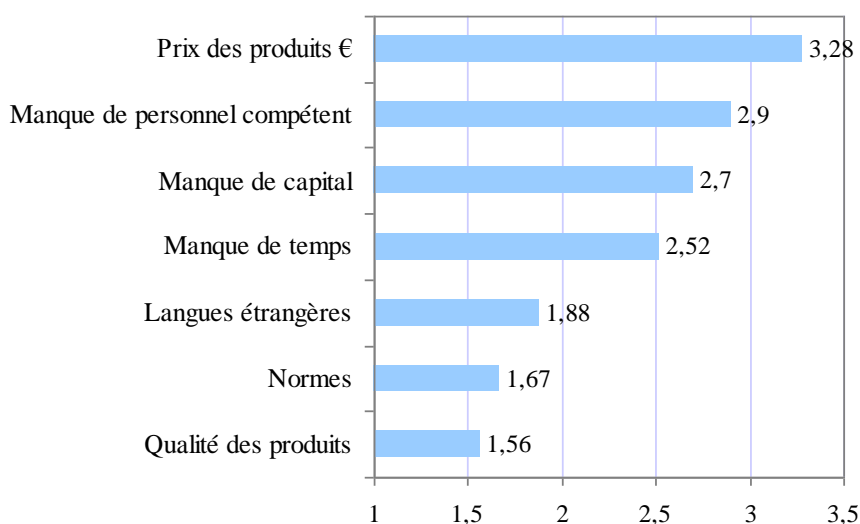
« Les informations qui remontent du terrain sont essentielles pour mener à bien le processus de R&D » (fournisseur d'équipements pour la navigation de plaisance).

VIII. Barrières à l'internationalisation

Pour ce qui est des facteurs susceptibles d'entraver le développement de l'entreprise à l'international, la théorie tend à identifier des « facteurs internes » à l'entreprise et des « facteurs externes ». Parmi les facteurs externes, sont fréquemment signalées les spécificités du marché cible - telles que les particularités relevant de la culture et de l'environnement local-, les réglementations diverses et les barrières commerciales. A cela s'ajoutent les barrières internes telles que le manque de ressources humaines et financières.

Il a été demandé aux entreprises de mesurer l'intensité (1= faible et 5= forte) avec laquelle les différentes barrières gênaient leur développement à l'international.

Graphique 3 - Les freins internes
Moyenne attribuée aux différentes barrières par l'ensemble des PME



Le prix est jugé un facteur critique (3,3/5) dans la mesure où la parité euro/dollar n'est pas favorable au premier, suivi du manque de personnel compétent (2,9/5), du manque de temps (2,5/5) et du manque de capital (2,7/5). A noter : le poids réduit accordé aux difficultés linguistiques (1,9/5) et la confiance des dirigeants des 35 PME dans la qualité de leurs produits (1,6/5).

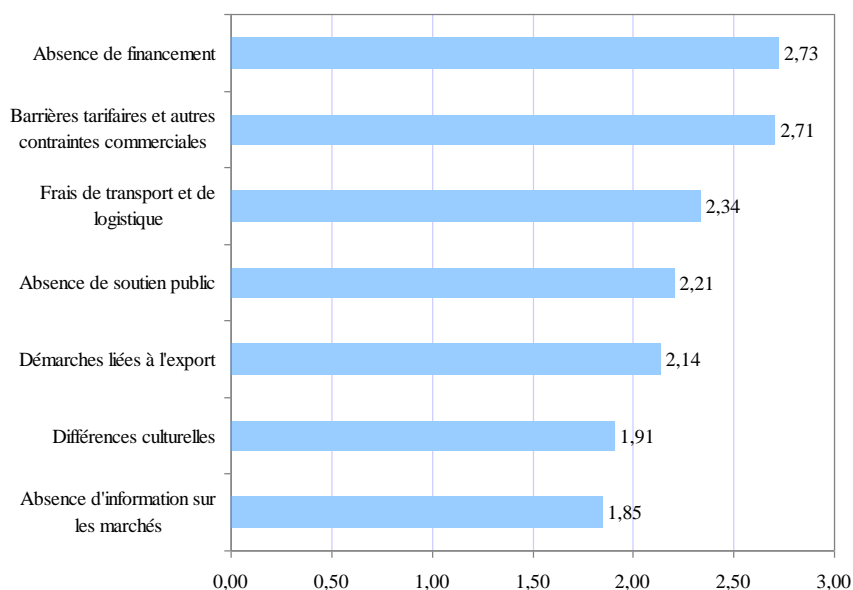
Témoignages :

« Nous sommes pénalisés par l'euro au Mexique ; il faudrait produire là-bas et importer en France, mais on ne le fait pas encore » (Petite entreprise, 19 salariés, service informatique).

« La disponibilité réduite du chef d'entreprise est une barrière. Le manager est une ressource rare. On manque de compétences pour en envoyer à l'étranger » (PME de 140 salariés opérant dans l'industrie).

« On manque souvent d'hommes... Il faut trouver les personnes compétentes pour aller travailler à l'étranger, ce n'est pas facile » (grosse PME industrielle).

Graphique 4 – Les freins externes



Pour ce qui est des 'freins externes' nous pouvons observer que ce sont l'absence de financement (2,7/5), les procédures administratives et les barrières et autres contraintes commerciales (2,7/5) qui gênent le plus les entreprises dans leur développement à l'international.

A noter que les entrepreneurs ne considèrent pas l'absence de soutien public comme un 'frein externe' important pour l'internationalisation de leur entreprise (2,2/5). Il en est de même pour les différences culturelles (1,9/5) et l'absence d'information sur les marchés (1,85/5).

Témoignages :

« Au début, c'est difficile d'appréhender les démarches administratives, mais on apprend. Pour nous, le facteur clé c'est la qualité et la qualification de notre main d'œuvre » (Grosse PME, 350 salariés, industrie).

« La France est compliquée pour une PME, notamment si elle a plus de 10 salariés : les contraintes en matière de droit du travail sont pesantes ; cela dévore votre énergie » (petite PME, informatique).

« Le financement des PME est un frein pour se développer au Mexique » (Micro-entreprise dans le secteur de l'énergie renouvelable).

« Nous n'avons qu'un seul banquier qui nous accompagne depuis toujours. Quand on est sage dans les dépenses, votre banquier suit » (grosse PME technologique, 25 ans d'âge).

« Les différences culturelles ? Elles sont stimulantes ! » (PME de 140 salariés opérant dans l'industrie).

« Les différences culturelles peuvent être en bonne partie gommées par le recours à des agents locaux » (Moyenne entreprise, secteur industriel).

Tableau 11 – Les barrières à l'internationalisation

	Nombre de salariés	Export/ CA*	a) distance géographique	b) différentes normes	c) distance culturelle	d) difficultés linguistiques	e) instabilité politique et économique
Micro-entreprise	1	60	4	1	1	1	2
	2	n.r.	1	1	2	1	1
	3	n.r.	5	3	1	n.r.	n.r.
	5	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
	5	n.r.	5	4	5	5	n.r.
	5	55	4	1	1	1	1
	8	50	3	1	4	1	n.r.
	8	n.r.	1	2	1	1	3
	8	15	3	1	2	1	1
9	n.r.	5	1	1	1	n.r.	
Petite entreprise	10	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.
	14	50	1	5	1	1	3
	15	80	4	3	2	1	3
	18	n.r.	3	1	5	1	n.r.
	19	2	3	2	4	3	3
	25	n.r.	1	1	1	1	1
	25	70	1	2	1	n.r.	1
Moyenne entreprise	50	40	5	2	2	2	4
	50	40	2	5	2	1	2
	70	n.r.	2	3	1	1	1
	75	80	1	1	1	1	1
	90	40	2	3	3	2	3
	100	70	1	1	1	1	3
	100	80	1	1	1	1	2
	115	40	4	2	2	3	3
	140	n.r.	1	1	1	1	1
	150	20	2	2	3	1	1
200	30	1	1	1	1	1	
Grosse PME	300	50	1	2	2	1	3
	350	30	4	3	3	2	n.r.
	370	60	1	1	2	1	1
	500	15	3	3	3	3	4
	500	50	n.r.	1	2	2	1
	1000	30	3	5	3	1	3
	1000	60	1	1	1	1	1

* Part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

En mesurant les diverses barrières à l'internationalisation de 1 à 5 (1 = pas très important et 5= très important), nous constatons les résultats suivants : en moyenne, les PME considèrent la distance géographique comme la barrière la plus importante avec 2.45, puis les différences en matière de normes avec 2.03, ensuite l'instabilité politique et économique ainsi que la distance culturelle avec 2.0 et finalement les difficultés linguistiques avec 1.45.

Le tableau montre une plus grande exposition des micro-entreprises aux difficultés relevant de la distance géographique. Plus les effectifs sont réduits, plus les missions à l'étranger pèsent. Les difficultés linguistiques ne semblent pas être un obstacle majeur pour l'ensemble, sachant qu'en moyenne les 35 dirigeants interrogés parlent trois langues.

Autres remarques : une moyenne entreprise réalisant 80% de son CA à l'export n'a relevé aucun obstacle particulier (note 1 pour tous les facteurs). Son savoir faire en matière d'internationalisation lui permet d'opérer avec aisance sous des latitudes très diverses. A l'opposé, la petite entreprise ne réalisant que 2% de son CA à l'international identifie plus d'obstacles, la distance culturelle (notée 4) en premier lieu. Parmi les moyennes entreprises, on note que la première d'entre elles (40% à l'international) fait de la distance géographique son premier obstacle et de l'environnement politique et économique son deuxième. Sa stratégie de développement, essentiellement axée sur l'Europe (60% contre 20% en Afrique et 15% en AL), reflète en effet une préférence pour les marchés de proximité. La deuxième moyenne entreprise présentant 40% du CA à l'international est dans le secteur des robinets industriels, un secteur sujet à l'application de normes très spécifiques selon les pays. D'où l'importance qu'elle accorde à la question des normes en tant qu'obstacle (5/5).

Quant à la petite PME productrice de filtres industriels et réalisant 80% de son CA hors des frontières, sa pratique de marchés très différents et lointains (Allemagne, Italie, Chine, Australie, Mexique, Brésil) la conduit à attribuer un certain poids à la distance géographique(4), à la question des normes(3) et à l'instabilité politique et économique (3).

Dans le segment des moyennes entreprises, une entreprise fabriquant des équipements pour l'industrie agro-alimentaire identifie comme principal obstacle la distance géographique, sachant qu'elle réalise 40% de son CA à l'international dans des pays aussi différents que les USA, l'Espagne, la Chine et le Mexique. Autre entreprise attribuant un 4 au facteur « distance » : une grosse PME pour laquelle l'international ne représente que 30% de

son CA avec une forte concentration (80%) en Europe et en Afrique du Nord. La prudence et le souci de maîtriser les risques lui font privilégier la stratégie du « client followship » avec une grande entreprise de l'agro-alimentaire. Même prudence (tous les facteurs sont notés 3 et 4/5) et même démarche pour une grosse PME évoluant dans le secteur aéronautique qui, à ce jour, ne réalise hors des frontières que 15% de son CA.

Enfin, les barrières pesant sur le développement international des PME peuvent être classées comme suit : la cherté de l'euro est le premier facteur jugé critique par l'ensemble des interviewés (noté 3,3/5 en moyenne), suivie du manque de personnel compétent (3/5), de l'absence de financement (2,7/5) et des barrières douanières (2,7/5), alors que les différences culturelles tout comme les difficultés linguistiques - cela a été signalé plus haut - ne pèsent que pour 1,9/5.

IX. Les dispositifs d'appui

Les dispositifs d'appui sont censés répondre aux objectifs suivants :

- Améliorer l'environnement de l'entreprise : simplifier ses démarches administratives, faciliter son accès aux financements...
- Faciliter la mise en rapport des PME avec les circuits de la connaissance : mécanismes de coopération université-entreprise, clusters, ...
- Fournir des informations sur l'environnement à l'étranger : accès au marché, cadre juridique et fiscal, normes, circuits de distribution...
- Contribuer à l'identification de partenaires à l'étranger et accompagner l'entreprise dans sa démarche de rapprochement.

Parmi les 35 PME (voir tableau 12), quinze n'ont pas eu recours à des dispositifs d'aide dont plus d'un tiers dans le segment des micro-entreprises. La taille, l'ancienneté de l'entreprise ou le poids de l'international dans l'activité ne semblent pas avoir d'incidence directe sur les réponses. Les quinze, pour la plupart, avouent ne pas être au courant de l'existence des divers dispositifs.

Pour ce qui est des vingt entreprises qui ont recours à ces instruments, la plupart les juge favorablement.

Tableau 12 – Le recours aux dispositifs d’appui

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/ CA*	Pratique des divers dispositifs d'aide
Micro-entreprise	1	6	n.r.	60	Non
	2	4	n.r.	n.r.	Non
	3	3	n.r.	n.r.	Non
	5	2	n.r.	n.r.	Non
	5	7	7	n.r.	Oui
	5	10	n.r.	55	Non
	8	18	15	50	Oui
	8	30	27	n.r.	Non
	8	37	n.r.	15	Oui
	9	5	n.r.	n.r.	Oui
Petite-entreprise	10	6	n.r.	n.r.	Oui
	14	56	n.r.	50	Non
	15	15	12	80	Non
	18	25	25	n.r.	Oui
	19	8	2	2	Oui
	25	10	n.r.	n.r.	Non
	25	18	15	70	Oui
Moyenne-entreprise	50	24	n.r.	40	Oui
	50	86	10	40	Oui
	70	45	3	n.r.	Oui
	75	90	61	80	Oui
	90	52	n.r.	40	Non
	100	29	19	70	Oui
	100	37	6	80	Oui
	115	30	20	40	Non
	140	45	n.r.	n.r.	Non
	150	59	18	20	Oui
200	18	n.r.	30	Oui	
Grosse-PME	300	58	n.r.	50	Oui
	350	41	30	30	Non
	370	47	30	60	Oui
	500	8	8	15	Non
	500	13	n.r.	50	Oui
	1000	25	n.r.	30	Oui
	1000	35	26	60	Non

* Proportion du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

Témoignages favorables :

« En France, en matière d’aide, si on cherche... il y a tout ce qu’il faut. Mais il faut bouger » (PME fabriquant des équipements industriels).

« L’appui public aujourd’hui est adapté aux PME, il y a une vraie proximité ». (PME du secteur alimentaire).

« Les CCI, les Missions économiques, UBIFRANCE... répondent bien aux attentes des PME » (PME opérant dans le secteur de la robinetterie industrielle).

« UBIFRANCE nous a permis de concrétiser nos opérations au Mexique. La coopération avec les équipes d’OSEO est déterminante » (ingénierie agroalimentaire).

« Les régions aident aussi... Ce n’est pas un problème, il y a aujourd’hui en matière d’aide tout ce qu’il faut. Le problème pour nous PME c’est le temps, on en manque cruellement au sein de l’entreprise » (PME évoluant dans le secteur des gaz industriels).

Témoignages défavorables :

« Je n'attends rien des pouvoirs publics » (PME spécialisée dans les études de marché dans le secteur de la santé).

« Il faut une politique plus axée sur l'opérationnel. L'accès au financement est trop compliqué, les démarches aussi » (PME opérant dans les énergies renouvelables).

« Trop d'aides! En France on passe son temps à voir comment fonctionnent les aides» (idem).

« Entre le moment où on demande de l'aide et celui où on l'obtient, le contrat est parti » (PME fabriquant des équipements pour l'énergie solaire).

« L'accès au financement est trop compliqué, les démarches sont trop compliquées» (entreprise de conseil en énergie).

Interrogées sur les besoins non couverts à ce jour par les politiques d'appui, les PME ont dégagé quelques pistes :
« Ce qu'il manque c'est un mécanisme par bassin ou par point géographique qui permette aux PME de se réunir pour partager leurs problèmes et chercher ensemble des solutions, en formant des consortia » (entreprise de conseil en énergie).

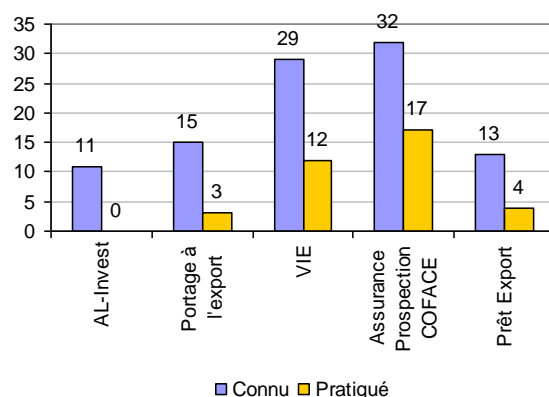
« On ne dispose pas toujours d'études sur des secteurs très pointus à l'étranger. De plus, il faudrait faciliter l'envoi des hommes à l'étranger : les questions fiscales, l'obtention d'un visa... tout cela est bien compliqué à gérer» (PME opérant dans la production de froid industriel).

« Les études fournies par les CCI ou UBIFRANCE manquent parfois d'informations techniques pointues ou de données très concrètes sur le secteur et sur le pays (où aller et où ne pas aller dans le pays, comment se déplacer...) » (PME de robinetterie industrielle).

« Il manque un mode de financement flexible qui permette de financer des opérations directement auprès des clients, sans avoir à passer par une banque qui immobilise des lignes de crédit et génère des coûts. » (fabrication de stérilisateurs).

« Il manque un Small Business Act à la française ! Aujourd'hui, une PME qui veut accéder à un marché public doit passer par un sous-traitant. La TPE n'a pas encore bonne image... Ce n'est pas le cas aux USA où l'on oblige à investir dans les PME » (éditeur de logiciels).

Graphique 5 - Connaissance et pratique de quelques dispositifs d'aide parmi les 35 PME



Parmi les dispositifs évoqués, certains sont bien plus pratiqués que d'autres par les 35 PME. Comme le montre le graphique 5, les programmes les plus connus/pratiqués sont le VIE¹² ainsi que l'assurance prospection COFACE car ils s'attaquent à deux obstacles majeurs que sont le manque d'hommes et les questions de trésorerie/financement en facilitant l'embauche de jeunes collaborateurs et en offrant une couverture du risque commercial dans la phase de prospection. Pour ce qui est du programme VIE, près d'une PME sur trois le pratique (ou l'a déjà pratiqué) ; quant à l'assurance prospection COFACE, près d'une PME sur deux la pratique (ou l'a déjà pratiqué). Les autres programmes sont moins connus et encore moins pratiqués par nos 35 PME. La connaissance / la pratique de ces dispositifs semble en rapport avec l'expérience de l'international. A ce propos, une des nos entreprises nous a confié: « La connaissance des dispositifs d'appui est arrivée après, avec l'expérience ». (Petite entreprise, 10 salariés, TIC, 18 ans d'âge).

Quant au Prêt Pour l'Export PPE, lancé en janvier 2009 par OSEO en partenariat avec UBIFRANCE et réaménagé en février 2011, s'il est déjà connu, il n'est pas encore très pratiqué (4 PME sur 35), ce que l'on peut attribuer à son caractère récent.

Témoignages :

« L'assurance COFACE et le crédit acheteur nous ont permis de lancer l'aventure export au Mexique. Nous l'utilisons depuis 11 ans ! » (grosse PME industrielle quasi cinquantenaire et réalisant plus de la moitié de son CA à l'export). « C'est un outil essentiel pour nous » (production de matériel pour l'industrie agroalimentaire); « c'est un bon déclencheur » (éditeur de logiciels). Mais une autre PME déclare : « C'est lourd pour pas grand-chose » (PME dans le secteur informatique)

« Les VIE ? Nous en avons eu dix, presque tous ont été recrutés » (grosse PME industrielle, treize ans d'ancienneté et près de 50% du CA à l'export).

Notons que le VIE, s'il semble résoudre en partie la question des ressources humaines à l'étranger, se voit reprocher le risque d'isolement auquel est exposé le jeune bénéficiaire si l'entreprise ne fait pas le nécessaire pour l'épauler à distance (échange réguliers sur le net, par exemple). D'autres PME évoluant dans des secteurs très techniques estiment que le développement de leurs activités ou de leurs produits à l'étranger exige des profils plus expérimentés et ne pratiquent pas, de ce fait, le VIE.

Quant au crédit d'impôt recherche CIR, neuf entreprises y ont eu recours et disent apprécier le dispositif. Pour ce qui est des missions de prospection qu'organisent les CCI, UBIFRANCE ou les organismes régionaux, les PME interviewées reconnaissent leur utilité à condition que les rencontres soient bien ciblées. On leur reproche, en effet, l'absence de listes de contacts qualifiés et un travail terrain qui n'est pas toujours aussi « fin » que certains dirigeants le souhaiteraient (par exemple une PME travaillant dans le traitement de l'eau). Une PME regrette que, sous la pression des contraintes budgétaires, les prestations soient « raccourcies » (PME industrielle produisant des équipements nautiques) et que le prix des services facturés soit relativement élevé (« 500 euros pour un

¹² Le Volontariat International en Entreprise fut créé en 2000 et permet aux entreprises françaises de bénéficier, à l'étranger, des services de jeunes diplômés.

listing, c'est cher ! », considère un fabricant de lampes solaires). D'autres estiment que, quand on opère dans une niche, il vaut mieux faire soi-même le travail de repérage et d'approche à l'étranger (il s'agit de trois PME fabricant des équipements et des produits pour le secteur alimentaire). Un dirigeant a relevé le fait que les missions de prospection ont le mérite de permettre aux PME d'échanger entre elles, ce qu'il considère comme un véritable plus (PME spécialisée dans le forage). Les PME dont la stratégie d'internationalisation consiste à accompagner des donneurs d'ordre sur de nouveaux marchés ne pratiquent pas toujours ces dispositifs qu'elles considèrent chronophages, tel le cas d'une PME du secteur aéronautique.

Enfin, concernant le Programme AL-INVEST conçu pour le rapprochement des PME de l'Union européenne et d'Amérique latine au début des années 90 (il est aujourd'hui à sa quatrième édition), aucune de nos PME ne l'a utilisé et moins d'un tiers avoue le connaître. Des explications peuvent être avancées : d'une part notre échantillon ne s'est pas appuyé sur la base de données générée par ce programme ; d'autre part, les entreprises choisies sont des entreprises qui de par leur positionnement (entreprises opérant dans des secteurs innovants) sont déjà tournées vers l'international et pratiquent une activité (exportation, production, ...) en dehors des frontières. Ces raisons peuvent les avoir détournées de la recherche d'outils communautaires spécifiquement orientés vers l'Amérique latine.

X. Les choix géographiques : la place de l'Amérique latine et du Mexique

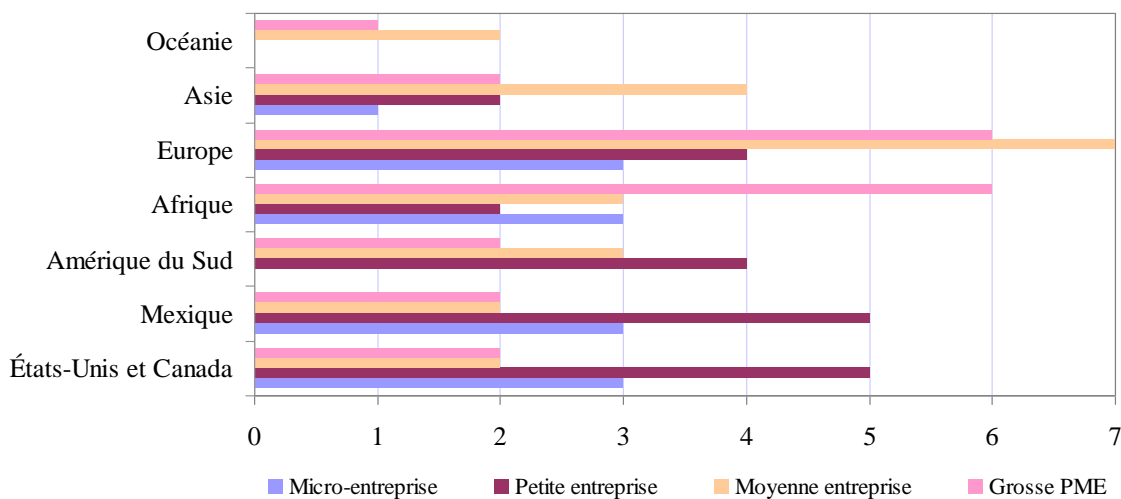
Ces considérations faites, il appartient à ce stade de s'interroger sur le choix de l'espace géographique concerné par l'internationalisation.

La littérature spécialisée traite aussi de cette question. Si l'internationalisation est un processus par étapes (modèle d'Uppsala), l'entreprise procède par séquences et part du plus connu et du plus proche pour aller ensuite vers le moins familier et le plus éloigné. Le choix géographique s'inscrit dans cette démarche. Certaines études établissent un lien entre proximité géographique et perception des risques chez les entreprises qui débudent à l'export. Cela les conduirait à faire leurs premières expériences sur les marchés voisins, ce que semble confirmer le fait que 66% des PME européennes exportent en Europe (Oséo, 2010).

Cette façon d'appréhender le choix géographique par cercles concentriques - du plus proche au plus éloigné - présente l'inconvénient de passer sous silence les tropismes géographiques et culturels des managers-décideurs - leurs expériences personnelles ont une incidence sur la stratégie d'internationalisation -, de confondre proximité géographique et proximité culturelle et, enfin, de limiter la portée des nouvelles formes de travail collaboratif qui, grâce aux technologies, permettent de s'affranchir des contraintes géographiques.

Les 35 entreprises ont été sélectionnées parce que, entre autres, elles avaient manifesté un intérêt pour le marché mexicain ou parce qu'elles avaient intégré le Mexique dans leur stratégie d'internationalisation. Sans surprise, elles opèrent aussi ailleurs. Que ressort-il des choix géographiques qui guident leur développement à l'international ou, plus précisément, leurs exportations ? C'est ce qu'illustre le graphique n°6.

Graphique 6 – Choix des différentes régions d’exportation des 35 PME



Du graphique ci-dessus découlent trois considérations. En premier lieu, la plupart de nos entreprises exportent vers les régions plus proches comme l’Europe (20/35), puis l’Afrique (14/35), l’Amérique du Nord et le Mexique (12/35) viennent après. En second lieu, les régions où les entreprises ont une moindre présence internationale sont en effet plus lointaines : Amérique du Sud (9/35), Asie (9/35) et Océanie (3/35). Cela confirme l’hypothèse avancée plus haut selon laquelle les entreprises s’internationalisent d’abord dans les pays proches pour aller ensuite dans les pays lointains. Troisièmement, nous pouvons observer que leur taille réduite et leurs effectifs limités n’empêchent pas les micro-entreprises (et les petites-entreprises) d’avoir une présence sur quatre continents (à l’exception de l’Océanie). Quant à l’Asie, seules 9 entreprises /35 y opèrent, mais l’échantillon a privilégié des PME opérant ou s’intéressant au Mexique.

A noter que, dans plusieurs cas, l’intérêt pour le Mexique va de pair avec celui pour les USA et le Canada ce qui s’explique par l’existence de la zone de libre échange entre ces trois pays en vertu de l’ALENA (Accord de libre-échange nord-américain), entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994. En effet, sur 12 entreprises exportant aux USA et au Canada, 7 le font aussi au Mexique et tire profit de cet accord. En revanche, le Traité de Libre Echange UE – Mexique n’est pas connu de toutes : quatre PME ignorent son existence. Il s’agit d’entreprises dont l’activité mexicaine est liée au marché étasunien où se trouvent leurs fournisseurs et/ou leurs clients (c’est le cas par exemple dans le secteur des logiciels), de micro entreprises de date très récente dans le secteur des énergies renouvelables et d’une grosse PME du secteur aéronautique n’ayant pas encore concrétisé de projets au Mexique.

Le tableau 13 ne considère que 20 entreprises opérant au Mexique, les 15 restantes étant à différentes étapes de leur approche du marché mexicain : de la manifestation d’intérêt à des explorations plus avancées.

Le tableau 13 illustre le type d’activité réalisé par chaque entreprise dans les différentes parties du globe : exportation, présence commerciale, présence industrielle. S’il en ressort une activité accrue sur l’Europe, le Mexique a toute sa place. Pour l’ensemble de l’échantillon, l’activité y est nettement plus dense qu’en Asie et les

cas de présence industrielle y sont même légèrement supérieurs. Dans le segment des petites PME, l'activité mexicaine va de pair avec l'activité dans le reste de l'Amérique du Nord. Mises à part les micro-entreprises qui sont absentes au sud du canal de Panama, douze PME sont également actives (export, présence commerciale et ou présence industrielle) en Amérique du Sud. Une seule d'entre elles produit au Brésil.

Tableau 13 – Modes et zones de développement à l'international des 35 entreprises

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/CA*	Structure/Dépt. d'export	Présence industrielle	Présence commerciale	États-Unis et Canada	Mexique	Amérique du Sud	Afrique	Asie	Europe	Océanie	
Micro-entreprise	1	6	0	60	Non	✓					I, X				ac
	2	4	1	n.r.	Non	✓			X			I			a
	3	3	1	n.r.	Non	✓					X	I			a
	5	7	0	n.r.	Non	✓		X	I				I		a
	5	10	4	n.r.	Non		✓		C, X				C, X		a
	5	2	1	55	Non	✓			X		X		I, X		ac
	8	18	15	50	Non			X			X		X		c
	8	30	27	n.r.	Non			X	X						
	8	37	n.r.	15	Oui	✓			C		I, C		C, X		
9	5	1	n.r.	Oui									C, X		a
Petite entreprise	10	6	n.r.	n.r.	Non	✓		X	I, X	X					a
	14	56	n.r.	50	Non			X	X	X		X	X		
	15	15	3	80	Non	✓	✓	X	C, X	X	X	C, X	I, X		ab
	18	25	0	n.r.	Non	✓		I, X	C, X			I	X		a
	19	8	6	2	Oui	✓			C				I		a
	25	18	3	n.r.	Oui		✓						C	I	a
25	10	1	70	Oui	✓		C, X	C, X	C, X			C, X		ac	
Moyenne entreprise	50	24	2	40	Non							X	X		a
	50	86	76	40	Oui	✓	✓		C	C			I		
	70	45	42	n.r.	Oui	✓	✓				I		I, C		
	75	90	61	80	Oui	✓	✓	X	X	X		X	C, I, X		b
	90	52	22	40	Oui	✓			X		X		I, X		
	100	37	30	70	Non	✓	✓			X	C, X		I, X		
	100	29	10	80	Oui	✓	✓	C		X		C, X	C, X	I	b
	115	30	10	40	Oui		✓		C, X	C, X			C, X		
	140	45	25	n.r.	Non							X	X	X	
	150	59	40	20	Oui			X			X		X		
200	18	n.r.	30	Oui	✓		I							c	
Grosse PME	300	58	8	50	Oui	✓			I, C		X	X	X	X	
	350	41	11	30	Oui	✓	✓	C, X	I		X		I, X		
	370	47	17	60	Oui		✓		C, X		X	X	C, X		
	500	8	0	15	Non	✓		X		C, X	C		X		a
	500	13	2	50	Oui	✓			I, X		I, X		I, X		ac
	1000	35	9	30	Oui	✓	✓			I	X		C, X		
	1000	25	15	60	Oui	✓	✓	X		X	I, X	I	C, X		

* Proportion du chiffre d'affaires réalisée à l'export.
C: Présence commerciale; I: Présence industrielle; X: Exports.

Tableau 14 – Profil des entreprises qui exportent vers le Mexique

	Nombre de salariés	Ancienneté	Sortie à l'international	Export/CA*	Structure d'export	Mexique
Micro	2	4	n.r.	n.r.	Non	✓
	5	10	n.r.	55	Non	✓
	8	30	27	n.r.	Non	✓
Petite	10	6	n.r.	n.r.	Non	✓
	14	56	n.r.	50	Non	✓
	15	15	12	80	Non	✓
	18	25	25	n.r.	Non	✓
M.E.	25	18	15	70	Oui	✓
	75	90	61	80	Oui	✓
G.PME	90	52	n.r.	40	Oui	✓
	370	47	30	60	Oui	✓
	500	13	n.r.	50	Oui	✓

* Proportion du chiffre d'affaires réalisée à l'export.

Parmi les entreprises travaillant avec/au Mexique, cinq disposent d'une présence industrielle dans le pays. Elle s'explique par les coûts inférieurs de la main d'œuvre mexicaine comparée aux USA et par la possibilité de servir le marché étatsunien à partir du Mexique. En revanche, il n'apparaît pas possible de tirer de conclusions concernant l'âge, la taille de l'entreprise, l'importance du CA réalisé à l'export d'une part, et le degré d'intérêt pour le Mexique d'autre part, celui-ci étant

constaté chez des entreprises de toutes tailles, anciennes comme récentes. Près de la moitié opèrent au Mexique alors qu'elles ne disposent pas, au siège, de structure vouée à l'international, ce qui n'empêche pas 2 d'entre elles (1 micro entreprise et 1 petite) d'avoir même une activité de production dans ce pays.

XI. Perceptions des marchés mexicain et latino-américains

Le facteur culturel nous a paru revêtir une importance certaine s'agissant d'entreprises provenant d'un pays latin (ou « latino-européen »¹³) comme la France et opérant dans un environnement également latin, le Mexique. Le concept de *distance psychique des marchés* s'avère ici pertinent. La *distance psychique* est intimement liée à l'expérience culturelle du manager et à sa connaissance des marchés externes ; elle influence les décisions d'internationalisation et conditionne, dans une certaine mesure, les performances de l'entreprise sur les marchés lointains. Un manager disposant d'une expérience personnelle/professionnelle au Mexique se sentira proche de ce marché en dépit de l'éloignement géographique. Bien que certains auteurs émettent des réserves concernant la mesure de la distance culturelle, d'autres montrent bien que la proximité culturelle réduit la perception du risque chez le dirigeant et a un rapport positif sur la performance de l'entreprise et sur le développement des affaires à l'étranger.

L'Amérique latine vue de l'Europe Occidentale constitue, à cet égard, un terrain bien particulier. En effet, y convergent deux dimensions d'apparence contradictoire : un éloignement géographique réel et une proximité culturelle perçue. Foglierini et Pinot de Villechenon¹⁴ ont constaté que les directeurs des achats d'entreprises françaises jugeaient les négociations avec les fournisseurs latino-américains bien plus confortables qu'avec l'Asie. Dans *L'Argentine de l'après crise, vers une croissance durable ?*¹⁵, la quasi totalité des 42 entreprises interviewées (dont 17 PME) opérant en Argentine ont également souligné l'existence d'une proximité culturelle ayant des effets positifs sur la conduite des affaires. Cette perception a pu aussi être vérifiée auprès des trente-cinq entreprises interviewées dans le cadre de cette étude, le dirigeant/responsable export invoquant soit une expérience personnelle, soit une expérience professionnelle, soit les deux pour expliquer cette perception.

La proximité culturelle une fois perçue, elle peut conduire à ce que nous appelons le « désarmement immunitaire » : elle favorise un sentiment de mise en confiance qui peut amener le manager à baisser la garde et à ne pas anticiper le fait que, derrière des pratiques vécues comme étant proches ou semblables et des termes ou des concepts similaires (accentués par la proximité des langues latines et par l'héritage administratif et juridique commun), les interprétations peuvent différer. Le sens donné au temps, la portée de l'engagement verbal, la dynamique de suivi de la relation peuvent alors surprendre un dirigeant s'attendant à ce que tout se passe « comme chez nous ».

¹³ Ronen, S.; Shenkar, O., "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", *Academy of Management Review*, 10 (3), 1985.

¹⁴ Foglierini I. et Pinot de Villechenon F., « Proximité culturelle et relations contractuelles : comment les acheteurs français perçoivent les fournisseurs d'Amérique Latine ? », ESCP EUROPE - CERALE Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe, 2011.

¹⁵ López, D., Pinot de Villechenon, F. ; Walter, J.(2008) : « La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine, Enquête CERALE 2006-2007 », in Pinot de Villechenon, Florence (dir.), *L'Argentine de l'après crise, vers une croissance durable ?*, éditions L'Harmattan, Paris, 2007.

Quelques témoignages :

« Pour une PME française le Mexique est plus facile que les USA, on y est mieux accueilli. Il y a une réelle proximité culturelle : même religion, même sens de la famille, langue néolatine ».

« Nous sommes latins, nous aussi Français ». « Nous sommes plutôt proches du Mexique, bien plus que des pays du Maghreb ». « Le Mexique est bien plus facile que la Chine, que la Corée ». « Le Mexique est plus proche que les USA, pour nous Français ».

« Nous avons renoncé à aller en Chine : l'écart culturel est trop important, on ne peut pas communiquer. » (PME industrielle, dans le secteur de l'aéronautique).

« L'accueil au Mexique est très chaleureux, il y a de la convivialité, une facilité de contact qui passe par la culture latine » « Le Mexique permet beaucoup de liens d'amitié, beaucoup d'échanges ». « Il y a une qualité d'accueil et un sens de l'hospitalité qui facilitent beaucoup les choses ».

Cette proximité constatée a pour effet de réduire la perception d'une différence culturelle : « Les préjugés culturels ? Cela joue, mais au départ : la langue, la sécurité, le manque de connaissance du fonctionnement du marché local, la différence dans les normes fiscales et juridiques... Mais ensuite, cela s'atténue ». « La culture n'est pas un obstacle. Cela dépend de qui va traiter ces aspects dans l'entreprise ».

Quant à la perception globale du Mexique, les interviewés ont souligné en tant qu'aspects positifs : la taille du marché qui permet « d'apprendre et de se développer » car la concurrence est stimulante sans être trop ardue, son dynamisme et son ouverture, sa position géographique (« la frontière géographique avec les Etats-Unis est un réel atout », « sa position entre Atlantique et Pacifique, entre Amérique du Nord et Amérique du Sud est un réel avantage »), ses ressources humaines qualifiées (« plus de professionnalisme qu'en Afrique du Nord et qu'en Asie »), le coût de la main d'œuvre, l'existence d'un cadre normatif moins contraignant qu'en Europe ou encore sa population réceptive aux produits sophistiqués (« un marché qui bouge vite, en pleine évolution »). L'ouverture commerciale est saluée par de nombreux entrepreneurs (« les ports sont fluides », « c'est un 'émergent' facile », « c'est une économie très ouverte qui a des accords commerciaux avec de nombreux partenaires ») qui jugent le Brésil bien plus difficile.

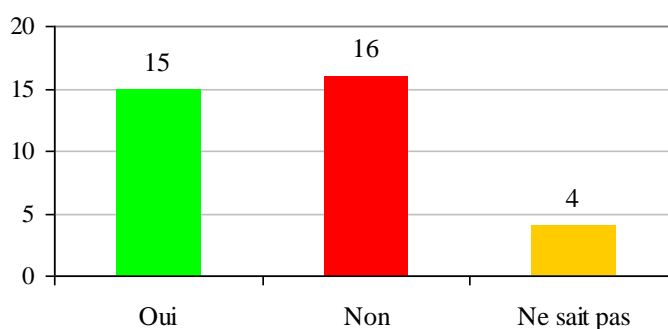
Parmi les points négatifs, citons la faiblesse de la formation, le fort *turn over* des salariés, la formation insuffisante, une main d'œuvre peu autonome, les lourdeurs administratives, le manque de suivi de la relation (« les projets tardent à se concrétiser... Ils demandent une étude et ne répondent pas. Le ratio taux de rédaction d'offres exports/taux de réalisation est faible » ; « pas de réponse, pas de suivi, mais ce n'est pas pire qu'en Afrique »). La distance géographique et le décalage horaire plus important qu'avec l'Afrique du Nord sont également mentionnés... Pour ce qui est de la corruption, les quelques entreprises s'étant prononcées sur cette question n'ont pas considéré que la situation au Mexique était pire qu'ailleurs.

Concernant la question de la sécurité perçue, sept PME l'ont évoquée comme un point pesant sur le développement de leur activité au Mexique.

Tableau 15 – Forces et faiblesses du marché mexicain

✓ Taille du marché	× Distance géographique et décalage horaire
✓ Marché en expansion	× Marché moins éduqué
✓ Ouverture commerciale	× Le facteur coût est privilégié
✓ Position géographique	× Marché du travail avec fort turn over et fidélisation de main d'œuvre réduite
✓ RH compétentes et qualifiées	× Main d'œuvre peu autonome
✓ Coût de la main d'œuvre	× Faiblesse de la formation
✓ Bonne infrastructure en télécom	× Lenteur dans les process et les décisions
✓ Population jeune et dynamique	× Lourdeurs administratives
✓ Population réceptive à la technologie	× Corruption
✓ Tissu industriel existant	× Pollution
✓ Nombre important de grandes villes	× Insécurité
✓ Cadre normatif moins contraignant	
✓ Qualité de l'accueil et de l'hospitalité	
✓ Proximité culturelle	

Graphique 7 - L'accès au marché latino-américain/mexicain est-il difficile?



D'après ce graphique, la perception de la difficulté de l'accès aux marchés latino-américain et mexicain est plutôt 'neutre', la perception de la facilité l'emportant de justesse.

OUI, l'accès est difficile....

Parmi les 15 entreprises, 3 (sur 10) sont des micro-entreprises, 4 (sur 7) des petites entreprises, 5 (sur 11) des moyennes entreprises et 3 (sur 7) de grosses PME. Il est donc intéressant de noter que la perception de la difficulté d'accès au marché est moins forte chez les très petites PME que chez les autres. Cela peut paraître paradoxal car les entreprises plus grosses sont censées disposer de moyens supérieurs pour accéder à un marché lointain. Mais les microentreprises peuvent avoir développé des réseaux performants et des pratiques collaboratives efficaces avec des agents ou des partenaires locaux qui leur facilitent l'accès au marché. Ce jugement appelle à être approfondi moyennant l'analyse d'autres paramètres (secteur d'activité, type de produit/service, stratégie d'internationalisation adoptée –export et/ou présence industrielle-, etc.).

Citons quelques exemples de perception d'accès difficile :

- Une jeune entreprise (15 ans) de 15 salariés, sans département Export, fabriquant des systèmes de filtration industrielle et effectuant 80% de son chiffre d'affaires aux quatre coins du monde, à l'exception de l'Océanie. Elle possède une certification de qualité, a introduit des améliorations récentes dans ses produits et dispose d'un département R&D. Son président a fait des études supérieures, parle deux langues et a une exposition à

l'international. Son bureau de représentation au Mexique est en passe de devenir une filiale. La qualité de ses produits nécessite une préparation des milieux scientifiques en amont du marché, alors que le marché mexicain est considéré comme un marché où le facteur prix domine. L'entreprise fait aussi partie de celles qui considèrent que la violence urbaine constitue un obstacle. Ces deux derniers éléments peuvent contribuer à la perception d'un accès difficile alors que son dirigeant paraît bien entraîné à la pratique des affaires hors de l'Hexagone.

-Une moyenne entreprise presque sexagénaire, 150 salariés, dans le secteur agroalimentaire. Les exportations représentent 20% de son CA (USA et Canada, Afrique et Europe) et elle dispose d'un département Export. Elle détient une certification, elle a introduit des améliorations récentes dans ses produits et dispose d'un département de R&D. Cette entreprise est gérée par un manager qui a fait des études techniques, parle deux langues et n'a pas d'expérience professionnelle à l'international. Opérant dans un marché de niche, elle considère que sa plus grande difficulté est d'identifier un partenaire motivé par ses produits. Après avoir pratiqué les marchés d'Europe Occidentale, des Etats-Unis, du Canada et du Liban, elle tente une percée au Mexique.

Autres témoignages de difficultés rencontrées au Mexique :

« L'annulation de l'Année du Mexique en France a bloqué momentanément nos produits à la douane mexicaine » (Petite entreprise, 15 salariés, équipement industriel, 15 ans).

« Nous avons eu des difficultés au Mexique qui étaient dues au mauvais fonctionnement entre le siège et l'agence mexicaine et à des équipes humaines qui n'étaient pas au niveau » (Grosse PME, 350 salariés, industrie du froid, 41 ans).

« Le Mexique est une expérience douloureuse, l'administration est très compliquée, récupérer la TVA est une épreuve administrative ! » (Grosse PME, 500 salariés, automobile, 13 ans).

« Le marché mexicain est difficile car les normes sont différentes » (Moyenne PME, 90 salariés, secteur emballage, 52 ans).

« Nous avons un loupé au Mexique. Nous y sommes allés avec une idée de joint venture avec un acteur local qui finalement s'est avéré réticent à la technologie plus avancée que nous lui proposons. Nous aurions dû y renoncer avant, nous y avons perdu du temps » (vieille PME de 50 salariés, robinetterie industrielle).

NON, l'accès n'est pas difficile...

Parmi les entreprises qui partagent cet avis, il y a 5 (sur 10) micro-entreprises, 3 (sur 7) petites entreprises, 4 (sur 11) moyennes entreprises et 4 (sur 7) grosses PME. Nous pouvons remarquer, comme cela a été signalé, que la moitié des micro-entreprises interviewées considèrent l'accès au marché latino-américain/mexicain comme n'étant pas difficile tandis que moins de la moitié des entreprises moyennes sont de cet avis. Encore une fois, une analyse approfondie et individualisée des raisons semble nécessaire à toute tentative d'interprétation.

Quelques exemples :

- Une moyenne entreprise de 29 ans, 100 salariés, fabriquant de l'infrastructure nautique de plaisance, 70% de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger (Amérique latine, Afrique, Europe et Océanie) et elle dispose d'un service de support à l'export. Elle possède une certification de qualité, elle a introduit des améliorations dans ses

produits et dispose d'un département de R&D. Cette entreprise est gérée par un manager qui a fait des études supérieures d'ingénieur, parle quatre langues et a une exposition à l'international. L'entreprise dispose d'un réseau d'agents distributeurs en Amérique latine, dont le Mexique. Si ces marchés lui semblent éloignés géographiquement, sa filière au Canada lui a permis de les aborder plus facilement.

- Une grosse PME de 500 salariés du secteur aéronautique : elle réalise 15% de son CA à l'export (USA et Canada, Amérique du Sud, Afrique, Europe et Océanie) et elle n'as pas de département Export. L'entreprise -qui possède une certification de qualité- a introduit des améliorations récentes dans ses produits et dispose d'un département R&D. Son président a fait des études supérieures, parle quatre langues et a une exposition à l'international. Sa stratégie d'internationalisation est plutôt de type *client followship*. « Nous ne sommes pas allées chercher le client, nous l'avons accompagné ».

Témoignages :

« Un marché n'est pas plus facile ou moins facile. Le secret du succès c'est le réseau d'agents. Découvrir le bon agent est capital » (Moyenne entreprise, 75 salariés, équipement industriel, 90 ans d'âge).

« Une bonne relation avec les partenaires techniques et commerciaux fait la force. Trouver un bon partenaire est essentiel si la PME a des fortes spécificités technologiques » (Moyenne entreprise de 45 ans, 70 salariés, traitement de l'eau).

NE SAIT PAS si l'accès est difficile ou pas

Parmi les quatre entreprises qui n'ont pu se prononcer, on notera les cas suivant :

-Une jeune moyenne entreprise de 18 ans et 200 salariés dans le secteur du traitement des gaz et qui réalise 30% de son chiffre d'affaires à l'export : elle a racheté une société en Hongrie et une aux Etats-Unis. Elle opère en Asie et dispose d'un département Export. Elle est en voie de certification, a introduit des améliorations dans ses produits et a un département R&D. L'expansion au Mexique est à l'étude, elle est liée à l'existence ou pas d'un cadre normatif en matière d'environnement. L'Amérique latine dans son ensemble ne leur semble pas encore complètement mure pour adopter leurs produits.

- Une jeune microentreprise travaillant dans l'énergie solaire dont le matériel est adapté au Mexique : « Mais il faut pouvoir l'exporter à un prix cohérent (800 euros). Le marché latino-américain est plus transparent que celui du Maghreb où pour exporter il faut payer ». (Micro entreprise, 2 salariés, secteur photovoltaïque, 4 ans).

Conclusions

L'analyse de 35 PME présentes à l'international conduit aux considérations suivantes :

- L'internationalisation des PME est un processus complexe, difficile d'appréhender si l'on ne tient pas compte d'un faisceau de paramètres extérieurs et intérieurs à l'entreprise.
- L'internationalisation d'une PME n'est pas sans rapport avec le profil et l'expérience de son dirigeant : plus celui-ci est ouvert à d'autres horizons et à d'autres cultures, plus la sortie du périmètre national est aisée.
- Les différences culturelles et linguistiques ne constituent pas une difficulté majeure aujourd'hui.
- Les PME plus récentes sortent plus rapidement à l'international.
- Elles le font sans que cela implique nécessairement des structures ad hoc au siège car elles opèrent en s'appuyant sur des réseaux de partenaires technologiques et/ou commerciaux.
- Si elles sont plus réactives c'est aussi parce que leurs dirigeants ont une dimension internationale acquise au cours d'expériences professionnelles et/ou personnelles préalables.
- Aucune barrière n'est insurmontable pour un dirigeant motivé.
- Le choix de pénétrer le marché mexicain répond à des facteurs divers : taille de son marché, proximité du marché nord-américain, existence d'un marché particulier, appétit des Mexicains pour la nouveauté, disponibilité d'une ressource...
- L'éloignement géographique est compensé par une proximité culturelle que quasiment tous les acteurs perçoivent.
- La distance géographique n'empêche pas des micro-entreprises françaises d'opérer dans ce pays.
- L'exportation ou l'implantation au Mexique sont vécues, dans l'ensemble, comme une expérience très positive par tous ceux qui fréquentent ce marché.
- Dans certains cas le Mexique est la porte d'entrée du marché latino-américain, mais une bonne partie des entreprises considère néanmoins nécessaire d'aborder aussi le Brésil et ce dans le cadre d'une démarche spécifique à ce pays.

La présente recherche appelle à être complétée par d'autres explorations susceptibles d'enrichir la compréhension du phénomène d'internationalisation des PME en Amérique latine :

- le rôle de l'innovation dans l'internationalisation des PME
- l'analyse comparée des performances à l'international - et plus spécifiquement en Amérique latine - des PME de l'Europe latine
- l'analyse de la perception des PME françaises opérant dans le premier marché latino-américain, le Brésil.

Les PME de Jalisco à l'international : l'expérience de l'industrie tequilera

Par :

Emilie Bérard, doctorante, ESCP Europe, CERALE, *emilie.berard@yahoo.fr*

Cette étude apporte une contribution sur les PME mexicaines qui développent des relations entrepreneuriales avec la France. Elle est menée dans un esprit exploratoire, afin de voir si les préoccupations des entrepreneurs mexicains peuvent se rapprocher de celles des entrepreneurs français. Elle a été réalisée dans l'Etat de Jalisco, qui est un des plus gros Etats du Mexique en termes de population, avec la deuxième ville la plus importante : Guadalajara, 6 millions d'habitants.

L'étude fait apparaître deux résultats intéressants. Le premier a trait au contexte mexicain lui-même : à la différence de la manière dont le CERALE a pu mener l'étude pour la partie française, l'accès aux données mexicaines s'est avéré être un parcours d'obstacles. Le second enseignement de notre étude montre que, au Mexique comme en France, certaines difficultés restent les mêmes pour les entrepreneurs confrontés au défi de l'exportation.

Les entrepreneurs de Jalisco en France : qui sont-ils ?

Au démarrage de l'étude exploratoire, un constat s'impose rapidement : l'Europe est loin du Mexique. Et la France est à peine une goutte d'eau dans l'ensemble du commerce extérieur de Jalisco. Selon les statistiques douanières publiées par le Ministère des Finances, l'Europe dans son ensemble n'est que le troisième partenaire commercial de Jalisco. Et la France est particulièrement mal représentée au sein des pays européens puisqu'elle se classe en cinquième position parmi les partenaires européens, très loin derrière la Suisse, l'Allemagne, la Grande Bretagne et l'Espagne. Au total, la France représente 0,2% des 30 milliards de dollars d'exportations de Jalisco, et 3% des exportations de Jalisco vers l'Europe¹⁶.

Toutefois, 73 millions de dollars sont tout de même exportés de Jalisco vers la France, ce qui laisse un champ relativement important à explorer, et quelques chances de trouver des acteurs à interviewer.

Un examen plus approfondi de ces 73 millions de dollars entre Jalisco et la France fait apparaître que les échanges sont essentiellement composés de produits manufacturés, plus précisément des produits de consommation intermédiaire.

¹⁶ Sources : SEIJAL 2010.

Le plus gros secteur d'exportation vers la France est sans conteste celui des petits appareils et machines électriques, avec 65 % du total des exportations. Ensuite, viennent la chimie et l'alimentaire, puis le biomédical-optique. Ensemble, ces quatre secteurs d'activité couvrent 86% des exportations vers la France¹⁷. Ainsi que l'indiquent plusieurs interlocuteurs, très peu de PME de Jalisco sont directement en contact avec l'international¹⁸. Les exportations relevées sont plus vraisemblablement le fait de filiales de grandes entreprises françaises installées à Jalisco, en particulier dans la commune de Tlajomulco, très active sur le plan industriel.

Pour ce qui est des PME de Jalisco, les secteurs concernés sont donc essentiellement les secteurs traditionnels de la production : agroalimentaire, confection et joaillerie. Les relations sont essentiellement commerciales, de type import / export. De plus, Jalisco est également connu, au niveau national, par sa présence dans les technologies de l'information et de la communication. L'on peut espérer identifier des PME exportatrices dans ce secteur d'activité, mais cela n'a pu être confirmé dans le cadre de cette étude. Enfin, on peut repérer quelques programmes d'échange en recherche-développement entre le Mexique et l'Europe, sponsorisés par le CONACYT¹⁹.

Ainsi, cette première exploration de la situation de Jalisco indique qu'il y a peu de PME qui exportent vers la France. De plus, il est difficile d'accéder aux données nominatives sur ces entreprises. Les chambres de commerce et d'industrie sont éclatées pour chaque type d'activité (commerce et services, joaillerie, confection, tequila...), ce qui multiplie le nombre d'interlocuteurs nécessaires pour réaliser ce type d'étude. Ensuite, l'on est confronté à des problèmes de confidentialité qui paraissent plus importants qu'en France : les chambres de commerce ou les services de commerce extérieur ne transmettent pas facilement les données nominatives, et ce malgré les contacts dont nous disposons et le cadrage institutionnel de notre étude. Et des difficultés typiques du fonctionnement d'un système fédéral (problèmes de transmission des informations entre les niveaux fédéral et étatique) font qu'il est difficile de creuser beaucoup plus avant les données douanières : en pratique, celles-ci sont considérées comme la propriété du seul gouvernement fédéral.

¹⁷ Source : SEIJAL, données douanières 2010.

¹⁸ Nous tenons ici à adresser nos plus vifs remerciements aux interlocuteurs qui nous ont apporté leur soutien : les interlocuteurs du gouvernement mexicain pour la promotion du commerce extérieur (Proméxico, Jaltrade et le ministère du commerce extérieur SEPROE) ; leurs homologues français (Directeur de la chambre de commerce franco-mexicaine ; Mission économique de l'Ambassade de France) ; les interlocuteurs de la Chambre des Commerces et des Services de Guadalajara ; les interlocuteurs de l'Eurocentro et du Tec de Monterrey, campus de Guadalajara.

¹⁹ Le CONACYT, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, est un organisme public fédéral, créé en 1970. Il est responsable de l'élaboration des politiques scientifiques et technologiques au Mexique et de leur promotion et développement. Il agit à travers un système de bourses et de programmes ciblés qui sont très connus au Mexique. Le CONACYT promeut également de nombreux programmes de collaboration internationaux.

Zoom sur le secteur tequilero.

Face aux difficultés rencontrées pour obtenir des données nominatives sur les PME de Jalisco travaillant avec la France, le parti fut pris d'analyser les producteurs de tequila. Il s'agit en effet d'un des produits emblématiques du Mexique et de Jalisco en particulier, puisque la ville même de Tequila est située dans cet Etat.

Au moment où le bilan de cette étude exploratoire fut rédigé, des contacts avaient pu être établis avec cinq producteurs de Tequila. Tous sont exportateurs et ont noué des contacts avec la France mais n'y exportent pas encore. Leurs propos peuvent être synthétisés autour de deux idées.

Les entrepreneurs parlent tout d'abord du produit qu'ils vendent : la tequila. Ils expliquent les raisons pour lesquelles ils souhaitent exporter et les difficultés qu'ils rencontrent vis-à-vis du marché européen en général. Les tequileros de Jalisco se tournent vers l'Europe pour une raison très simple : ils cherchent à ouvrir de nouveaux marchés. Le marché national est en effet saturé et les monopoles de distribution des grandes enseignes de vente d'alcool compliquent et rendent peu profitable la vente nationale pour de nouveaux entrants sur le marché. Ensuite, le marché nord-américain (Etats-Unis et Canada), qui représente 80% des exportations aujourd'hui, est largement mûr : il est devenu un marché de compétition par les prix, ce qui rend plus difficile des stratégies de différenciation par la qualité ou par l'innovation. En revanche, l'Europe est un marché émergent qui s'avère prometteur. Par exemple, l'Allemagne est en deuxième place des consommateurs, avec 6% du total des exportations du Mexique en matière de tequila.

Ainsi, pour exporter des produits de qualité, certains entrepreneurs adoptent une stratégie exclusivement tournée vers l'exportation. La France, dans cette optique, est un marché relativement difficile à conquérir, car les vins y sont beaucoup plus couramment consommés que les spiritueux²⁰. De même qu'ailleurs en Europe, la tequila comme produit y est peu connue. Les marques communément distribuées sont de mauvaise qualité et finalement, pour paraphraser l'un de nos interlocuteurs, « il faudrait que James Bond commence à boire de la Herradura au lieu du Bollinger ! ».

Ensuite, les entrepreneurs évoquent les difficultés qu'ils rencontrent pour pouvoir exporter en général. Et ici, nous pouvons dire qu'une bonne partie de leurs difficultés fait écho à certaines rapportées par les interlocuteurs français. Sur le fond, le problème est que tout le monde veut exporter, mais les entrepreneurs ne sont pas nécessairement disposés à faire les efforts que cela suppose. « L'exportation, c'est du temps, de l'argent et beaucoup d'énergie », selon l'un de nos interlocuteurs. Or, comme tous le soulignent, l'exportation est une activité fondamentalement différente de l'extension des ventes sur le territoire national. L'exportation multiplie les difficultés de distribution et fait apparaître des risques nouveaux que l'on ne court pas en travaillant sur le territoire national.

Parmi les complexités liées spécifiquement à l'exportation, les interlocuteurs soulignent les difficultés suivantes :

²⁰ La différence entre vins et spiritueux se pose en degré d'alcoolémie.

- des difficultés juridiques liées aux règles locales : réglementation sanitaire, règles applicables en cas de litige, organisation du paiement, douanes ;
- des difficultés en termes de transport et de logistique : assurance de la marchandise dans un parcours où les aléas et les risques liés au transport sont multipliés par la distance ;
- des particularités en termes de commercialisation : l'importateur doit être soigneusement distingué du distributeur ;
- des particularités en termes de marketing et
- enfin, la disposition à se situer dans une logique de partenariat, et non pas dans une simple logique de maximisation du profit immédiat.

Vis-à-vis de ces particularités, le secteur tequilero de Jalisco doit encore progresser pour pouvoir exporter. En effet, l'organisation de ce secteur est encore très largement traditionnelle aux dires des interlocuteurs. « Tout le monde veut exporter ex works, mais c'est un mirage. »²¹.

Enfin, tous les interlocuteurs ont eu des contacts avec la France dans le cadre de salons d'exposition, sans que ceux-ci aient débouché sur des relations commerciales durables. L'explication se trouverait non pas dans une éventuelle spécificité du marché français, mais plutôt dans l'insuffisante énergie consacrée à la concrétisation du projet, au-delà de l'excitation liée à la préparation et au déroulement du salon lui-même. Cette limite inhérente à toute activité d'exportation est effectivement perçue par le directeur de la Chambre franco-mexicaine de commerce et d'industrie. Ce dernier explique que, lorsque des entrepreneurs participent à des salons sous l'égide de la Chambre, un suivi est ensuite réalisé durant une année complète afin de surmonter cet écueil et de faciliter la concrétisation de l'essai.

Sur le plan des aides gouvernementales adressées aux entrepreneurs, les interlocuteurs indiquent qu'il existe bien des formations et des réunions d'information à l'attention des entrepreneurs intéressés par l'exportation. Cependant, celles-ci ne sont pas nécessairement orientées d'une manière très pratique qui présenterait l'activité d'exportation sous la forme d'un processus, avec une approche axée sur les « trucs et astuces ». Les aides sont principalement orientées vers les gros producteurs, avec un seuil de 10 millions de dollars d'exportation par exemple pour Jaltrade²². ProMéxico pour sa part est plutôt orienté vers la promotion des investissements étrangers²³. Enfin, la Chambre des producteurs de tequila n'organise pas d'action collective en la matière.

Il manque donc des aides ponctuelles de petit calibre pour aider les petits entrepreneurs. Et il n'y a pas de culture coopérative d'action collective au niveau des entrepreneurs eux-mêmes. Mais sur le fond, peu sert de toujours incriminer le soutien gouvernemental : « ¡El negocio eres tú! »²⁴.

Ainsi, deux enseignements peuvent être tirés, à ce stade, de l'étude exploratoire. Tout d'abord, les propos portés par les entrepreneurs du secteur tequilero semblent pouvoir être élargis à l'ensemble des entrepreneurs mexicains qui souhaitent exporter. Le ticket d'entrée à l'exportation est important. Il s'agit d'une activité de longue haleine,

²¹ Le terme « ex works » est un terme de commerce international qui désigne le cas de figure où le vendeur délivre la marchandise à la sortie d'usine, à une date fixée. C'est alors l'acheteur qui assume l'intégralité des risques liés à la suite du processus (transport...).

²² Il s'agit de l'organisme gouvernemental chargé de la promotion du commerce extérieur pour l'Etat de Jalisco.

²³ ProMéxico est l'organisme fédéral chargé de la promotion du commerce international et des investissements étrangers au Mexique. Cet organisme date de 2007.

²⁴ Traduction libre : « Le business, c'est toi ! »

qui donne ses fruits sur plusieurs années et suppose d'assumer des risques financiers inédits et importants. Réussir à l'exportation suppose donc d'y consacrer une énergie importante sur la durée.

Ensuite, il apparaît que, pour réussir une investigation de ce type dans le contexte mexicain, il importe de le faire en lien étroit avec des partenaires institutionnels reconnus qui donnent de la confiance aux interlocuteurs. Les chambres de commerce ou les services gouvernementaux chargés de la promotion du commerce extérieur peuvent être des alliés précieux dans ce domaine car ils sont à même de faciliter l'accès aux données et la communication ultérieure avec les entrepreneurs.

CERALE