



Association nationale des Auditeurs jeunes de l'Institut des Hautes Etudes de Défense nationale

Première association française de jeunes sur les problématiques de défense et de sécurité

L'AMERIQUE LATINE, TOUT EST AFFAIRE ! OPPORTUNITES ET RECOMMANDATIONS

Ce texte n'engage que la responsabilité du / des auteur(s). Les idées ou opinions émises ne peuvent en aucun cas être considérées comme l'expression d'une position officielle.

La relation entre la France et l'Amérique latine est quelque peu paradoxale. En effet, les liens entre les deux régions sont historiquement avérés. L'influence de la Révolution française sur Simon Bolivar et San Martin, deux grands *Libertadores* sud-américains, est connue. Souligner l'usage du code napoléonien comme source du droit sur l'ensemble du sous-continent est devenu un poncif lorsqu'on évoque le sujet. On ne compte plus les représentants de l'élite intellectuelle du nouveau continent qui ont choisi de vivre en France à un moment de leur existence. Ce sentiment de « fascination mutuelle » comme l'a décrit l'ancien président mexicain Vicente Fox Quesada¹ n'est pas une abstraction. La présence française en Amérique latine est une réalité, sur le plan culturel au moins. On compte aujourd'hui 204 alliances françaises et 36 lycées français sur l'ensemble du sous-continent latino-américain, établissements qui sont autant de vecteurs d'influence auprès de futurs décideurs. L'image de notre pays y est positive. Une étude réalisée par l'UE² sur la perception des pays européens dans la zone montre que 17% des recherches sur internet concernant un pays de l'UE se rapportent à la France, en deuxième position derrière l'Espagne (29%). Plus encore, dans les médias, la France est en première position des sujets concernant le vieux continent (30%) soit près du double de l'Espagne (15,1%) et de l'Allemagne (13,1%) qui occupent respectivement la deuxième et troisième position. L'étude des thèmes abordés montre un intérêt marqué pour les relations internationales (33%) mais aussi pour les questions économiques et financières (29%) et commerciales (11%). Pourtant, malgré des liens historiques forts et un intérêt réel de part et d'autre de l'Atlantique, le volume des échanges commerciaux, sans être marginal, paraît en deçà du niveau auquel on pourrait s'attendre.

1. PERSPECTIVES ECONOMIQUES

Les relations économiques entre la France et l'Amérique latine

Le montant des exportations de la France vers l'Amérique latine s'établissait en 2015 à 14,4 milliards de dollars soit un montant presque équivalent aux exportations françaises vers les pays de l'Afrique sub-saharienne (13,6 milliards de dollars) mais moins que vers la Suisse (15,3 milliards de dollars). Près de la moitié de ces exportations sont destinées au Brésil (5,33 milliards de dollars) et au Mexique (3,6 milliards de dollars) qui constituent respectivement ses 23^{ème} et 36^{ème} clients³. Les montants des produits et services importés par la France depuis la région s'établissent à 10,5 milliards de dollars. Le

¹ Vincente Fox, *Allocution prononcée par Monsieur Vicente Fox, président des Etats-Unis mexicains à l'Assemblée Nationale*, Paris, 2012, [en ligne], URL : http://www.assemblee-nationale.fr/international/discours_mexique.pdf, consulté le 04/09/2017.

² Grupo Prestomedia y Mediatrends y la Fundacion Promoción Social de la Cultura, *El atlas de intereses entre la Unión Europea y América Latina Caribe. Contraste de magnitudes del grado de interés entre las dos Regiones*, 2015, [en ligne], URL : <https://eulacfoundation.org/es/system/files/EI%20atlas%20de%20intereses%20entre%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%20y%20Am%C3%A9rica%20Latina%20Caribe.pdf>, consulté le 28/08/2017.

³ Banque Mondiale, *Classement France exports, imports and trade balance by region*, 2015, [en ligne], URL : <http://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/FRA/Year/2015/TradeFlow/EXPIMP/Partner/by-region>, consulté le 28/08/2017.

niveau global des échanges s'établit donc à près de 21,9 milliard de dollars en 2015. Dans le classement par région, l'Amérique latine est ainsi l'avant dernier partenaire de la France⁴.

Conjoncture régionale

Le constat est d'autant plus surprenant que la région a connu ces quinze dernières années un développement soutenu. D'aucuns qualifient d'ailleurs la première décennie des années 2000 comme une « décennie dorée⁵ ». Au cours de la période, le taux de pauvreté extrême a diminué de moitié, passant de 25 à 10,8%, le taux de pauvreté est passé de 42,8% à 23,4% et la classe moyenne y représente près de 35% de la population totale⁶.

Malgré d'importantes disparités, les indicateurs économiques sont dans leur ensemble positifs. La crise de 2008 a certes affecté l'ensemble du continent, mais les pays de la région ont fait preuve de résilience. La baisse de la demande chinoise en matières premières à partir de 2013 ainsi que la baisse des prix du pétrole semblent plus problématiques, la région étant encore trop dépendante du commerce de *commodities*⁷ ⁸. Le Fonds monétaire international⁹ et la Banque mondiale estiment cependant que le Brésil et l'Argentine sont sortis de récession, que la croissance mexicaine est consolidée et que le PIB devrait augmenter en moyenne de 2% en 2018 sur l'ensemble du continent¹⁰.

2. PARTICULARITE DES MARCHES LATINO-AMERICAINS

Malgré une grande homogénéité culturelle, on observe des disparités marquées d'un pays à l'autre. Il ne s'agit pas de les passer toutes en revue mais de s'attacher, au regard de notre expérience, à celles qui présentent un réel intérêt. On n'évoquera pas la situation de l'Amérique centrale, dont on peut comprendre qu'elle ne soit pas la sous-région présentant le potentiel le plus immédiatement intéressant. Le Venezuela dont la situation politique et sociale atteint un degré d'instabilité préoccupant ne sera pas mentionné. Le propos ici est de présenter des lignes d'opportunité à travers différents thèmes en évoquant des réalités pratiques et d'autres, culturelles, déterminantes au moment de choisir de profiter du formidable potentiel que représente le marché latino-américain.

Tendance de marché

Le rebond de l'activité économique devrait naturellement bénéficier aux activités traditionnelles de la région. Le secteur minier devrait connaître une relance avec la hausse attendue du prix des métaux de bases consécutifs à la hausse de la demande en provenance des pays du sud-est asiatique et des États-Unis¹¹.

Bien qu'en deçà des recommandations de l'Organisation de coopération et de développement économique, et en raison de politiques budgétaires restrictives dues à la crise, les dépenses en

⁴ Banque Mondiale, *Classement France exports, imports and trade balance by region*, 2015, [en ligne], URL : <http://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/FRA/Year/2015/TradeFlow/EXPIMP/Partner/by-region>, consulté le 28/08/2017.

⁵ Ricardo Lagos, « América Latina añora su década dorada », *Clarín*, Argentine, 2015, [en ligne], URL : https://www.clarin.com/opinion/economia_regional-desaceleracion-desequilibrios-apertura-inversion_0_SkxeBJ-Kv7x.html, consulté le 25/08/2017.

⁶ Banque mondiale, « América Latina y el Caribe : panorama general », 2017, [en ligne], URL : <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#2>, consulté le 28/08/2017.

⁷ Centro de Noticias ONU, « Dependencia de materias primas pone a América Latina en riesgo de contraerse por segundo año consecutivo », 2016, [en ligne], URL : <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=34849#.Wa6KCCvzIb4>, consulté le 29/08/2017.

⁸ Eleazar Rodríguez, « Las 10 principales economías de AL y su dependencia a las materias primas », *El Financiero*, Mexique, 2015, [en ligne], URL : <http://www.elfinanciero.com.mx/rankings/las-10-mayores-economias-latinoamerica-y-su-sensibilidad-a-las-materias-materias-primas.html>, consulté le 25/08/2017.

⁹ FMI, « América Latina y el Caribe: Dejando atrás la recesión », 2017, [en ligne], URL : <https://www.imf.org/es/News/Articles/2017/05/18/NA190517Latin-America-and-the-Caribbean-Bouncing-Back-from-Recession>, consulté le 24/08/2017.

¹⁰ Banque mondiale, « América Latina y el Caribe : panorama general », 2017, [en ligne], URL : <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>, consulté le 28/08/2017.

¹¹ John Price, « 2017 Latin America Forecast », *Americas Market Intelligence*, 2017, [en ligne], URL : <http://amiperspectiva.americasmi.com/2017-latin-america-forecast/>, consulté le 28/08/2017.

infrastructures pourraient offrir des débouchés intéressants. De nombreux pays à l'image du Pérou, du Mexique, de la Colombie, du Chili et plus récemment de l'Argentine ont adopté des législations en faveur des modèles partenariats public privé (PPP) permettant de financer contre mise en concession tout type d'œuvre de travaux publics. Le programme d'infrastructures routières 4G en Colombie ou la reconstruction du réseau au Pérou suite aux inondations catastrophique du 1^{er} trimestre 2017 sont autant d'opportunités pour les *consortia* français. Le contexte est favorisé par le retrait des grandes entreprises de BTP brésiliennes, et au premier chef Odebrecht, lourdement pénalisée par les pratiques de corruption et d'ententes illégales mises à jour sur l'ensemble du continent¹². Avec la mise en place de nouvelles règles, plus transparentes, l'arrivée de nouveaux entrants est aujourd'hui possible sur ce secteur dans des conditions tout à fait satisfaisantes¹³.

Dans d'autres domaines, on soulignera le dynamisme de secteurs d'activités moins traditionnels mais très performants. C'est le cas par exemple de la vente au détail par internet qui a cru cette année de 6% au niveau continental dans un contexte de fort ralentissement économique (-1.6% AMLAT). Le *retail* en boutique offre également de bonnes perspectives de croissance au Pérou et en Colombie mais également au Brésil en Bolivie et au Paraguay¹⁴.

Sans être exhaustif, on pourrait également citer comme secteurs en forte croissance : l'énergie solaire (+40%/an sur les 5 prochaines années)¹⁵, la cosmétique (+7%/an prévu sur les 3 prochaines années)¹⁶, les produits pharmaceutiques (+9%/an sur les 10 prochaines années)¹⁷, les infrastructures et les solutions cloud (+30%/an sur les 3 prochaines années)¹⁸, les solutions agro-techniques avancées (+15%/an sur les 5 prochaines années)¹⁹.

3. LES DEFIS POSES PAR LE MARCHE LATINO-AMERICAIN

Sécurité juridique

Il s'agit là d'un thème prégnant en Amérique latine.

La vague de nationalisations consécutives à l'arrivée au pouvoir de gouvernements de gauche au début des années 2000 a renvoyé une image contrastée des pays de la zone dans les médias, entre aléas politiques forts et prospérité naissante.

L'Argentine, la Bolivie et le Venezuela ont procédé à des expropriations d'entreprises privées souvent filiales de grands groupes européens. Les modalités d'intervention ont pu différer d'un pays à l'autre mais ont fait l'objet dans la majorité des cas de recours devant des instances arbitrales. L'expropriation n'est cependant pas l'apanage de gouvernement de gauche. La dernière en date est le fait du gouvernement Juan Manuel Santos en Colombie, avec la nationalisation (*intervención*) de la filiale du groupe espagnol Gas Natural Fenosa, Electricaribe.

Ces mesures très médiatisées ont pu transmettre un sentiment de risque très important pour les investisseurs étrangers. Pourtant aujourd'hui, sans nier l'ampleur du préjudice causé, l'ordonnancement juridique de la plupart des pays de la zone offre des garanties importantes. Un

¹² Achim Lippod, « Odebrecht, le scandale qui ébranle l'Amérique latine », RFI, 2017, [en ligne], URL : <http://www.rfi.fr/economie/20170302-odebrecht-scandale-ebbranle-amerique-latine-petrobras>, consulté le 28/08/2017.

¹³ BMI Research, « Latin America Infrastructure: Key Themes For 2017 », 2017, [en ligne], URL : <http://www.bmiresearch.com/articles/latin-america-infrastructure-key-themes-for-2017>, consulté le 28/08/2017.

¹⁴ At Kearney, « The Age of Focus », 2017, [en ligne], URL : <https://www.atearney.com/global-retail-development-index/rankings>, consulté le 28/08/2017.

¹⁵ Sushma Udipi Nagendran, « 4 Charts Explaining Latin America's Impending Solar Boom », *Green Tech Media*, [en ligne], URL : <https://www.greentechmedia.com/articles/read/explaining-latin-americas-impending-solar-boom>, consulté le 28/08/2017.

¹⁶ Mordor Intelligence, « Latin America Cosmetic Products Market - Growth, Trends, and Forecasts 2015-2020 », 2016, [en ligne], URL : <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/Latin-america-cosmetics-products-market-industry>, consulté le 28/08/2017.

¹⁷ Transparency Market Research, « Pharmaceutical Products and CMO Market: (Product Type - API and Ingredients, Finished Dosage Form, and Pharmaceutical Packaging) - LATAM Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2016 – 2024 », 2016, [en ligne], URL : www.transparencymarketresearch.com/latin-america-pharmaceutical-products-cmo-market.html, consulté le 28/08/2017.

¹⁸ Technavio, « Cloud Computing Market in Latin America 2016-2020 », 2016, [en ligne], URL : <https://www.technavio.com/report/latin-america-cloud-computing-cloud-computing-market-latin-america-2016-2020>, consulté le 24/08/2017.

¹⁹ Research and Markets, « Latin America Advanced Farming Technique Market 2016-2022 », 2016, [en ligne], URL : https://www.researchandmarkets.com/research/h42d8w/latin_america, consulté le 28/08/2017.

raison de l'impact de la tentaculaire affaire Odebrecht²⁶. Il est toujours malaisé d'aborder ce thème. Hormis le cas des appels d'offres publics, dont les résultats font souvent l'objet de suspicions, il est tout à fait possible de pouvoir évoluer dans un climat d'affaire sain, à condition de savoir faire preuve parfois de patience. Les derniers blocages auxquels on peut être confronté dans un pays comme la Bolivie par exemple, relèvent plus de blocage bureaucratique que de pratiques de corruption. L'accompagnement est encore une fois l'élément clé pour réduire les facteurs de risque.

Qualification des compétences

Une préoccupation importante des entreprises est de trouver localement des compétences adaptées à leur projet. L'étude annuelle réalisée par Manpower sur les difficultés des entreprises à combler leur besoin en ressources humaines montre que dans les principaux pays de la zone, 40% à 55% des entreprises déclarent avoir des difficultés de recrutement. Les profils recherchés sont divers : ingénieur, commercial, personnel d'appui, technicien, opérateur machine. Concernant le niveau du capital humain les différents indices (Indice de capital humain du Forum économique mondial et le Global Talent Competitiveness Index de l'INSEAD et du groupe ADECCO) montrent une faiblesse de la zone AMLAT dans la formation de sa force de travail, notamment chez les jeunes, alors même que cette classe d'âge représente un atout majeur pour l'Amérique latine face aux économies vieillissantes. Un recrutement sur place doit faire l'objet d'une attention toute particulière. A cet égard il est important d'avoir recours à des réseaux qualifiés. Les relations personnelles sont souvent les plus indiquées pour obtenir les profils désirés compte tenu des habitudes culturelles locales.

Langue, langage et nature des liens d'affaires

Si dans certains cercles d'affaires l'anglais est d'autant plus utilisé qu'une proportion non négligeable des élites économiques a été formée aux États-Unis ou à Londres, on ne saurait trop insister sur l'importance de l'usage de l'espagnol ou du portugais dans les relations d'affaires. La pratique des affaires passe par un lien de confiance de nature personnelle, beaucoup plus facile à établir dans la langue maternelle de son interlocuteur²⁷. L'indice EF EPI 2016 montre par ailleurs que le niveau d'anglais dans l'entreprise est faible dans la majorité des pays de la région²⁸. Être accompagné ou disposer en interne d'une capacité bilingue est incontestablement un atout dans des pays où le contact direct et oral est fondamental.

Temps

Il s'agit d'un marronnier de toute présentation concernant le management interculturel. Le rapport au temps en Amérique latine diffère de celui que l'on connaît en Europe. Il peut surprendre non seulement en ce qui concerne la ponctualité mais également dans le cadre de processus long. L'alternance de périodes de latence et d'accélération subite dans le traitement de certains dossiers est souvent déstabilisante quand elle n'est pas un facteur de stress pour les personnes non averties. En revanche les connaisseurs de la zone savent intégrer ce paramètre dans leur gestion de projet. Le temps ne peut y être appréhendé de façon univoque comme une simple mesure chronologique. Il est également un langage, un symbole dont l'approche est aussi un « art de l'action qui a son efficacité »²⁹. Un temps moins rigide, des délais plus souples ont pour corollaire une meilleure capacité d'adaptation face à l'imprévu.

²⁶ Rodrigo Riquelme, « América Latina vive sumida en la corrupción », *El Economista*, Mexique, 2017, [en ligne], URL : <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2017/01/28/america-latina-vive-sumida-corrupcion>, consulté le 01/09/2017.

²⁷ Enrique Ogliastri, « El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa », *Revista Latinoamericana de Administración*, n°25, 2000, p. 43-58, [en ligne], URL : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602504>, consulté le 29/08/2017.

²⁸ Education First, « El índice de dominio del inglés EF para compañías (EF EP-C) », 2016, [en ligne], URL : <http://www.ef.com/wes/epi/reports/epi-c/>, consulté le 04/09/2017.

²⁹ Michel Sauquet, Martin Vielajus, *L'Intelligence interculturelle - 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Paris, Charles Léopold Mayer, 1ère ed., 2014, p.42.

Comme tous les milieux d'échanges économiques, les marchés latino-américains sont particuliers, enracinés dans un environnement culturel unique et doivent être appréhendés à cette aune. Ils offrent de nombreuses opportunités à un secteur exportateur français dont l'expérience dans des zones réputées complexes, établie de longue date, serait un atout dans un contexte local en pleine évolution.

Dans une situation de rebond économique, le continent pourrait profiter d'un cadre politique clarifié. Des élections sont prévues l'année prochaine au Brésil et au Mexique. Le Brésil a l'opportunité de reprendre un nouveau souffle après des années marquées par des scandales de corruption touchant l'ensemble de la classe politique (lavajato, mensalão). Le Mexique confronté à la tentation de repli des États-Unis aura l'occasion de se prononcer sur des propositions économiques fortement antagoniques (notamment avec la forte poussée du mouvement MORENA de Juan Manuel Lopez Obrador). Cette année c'est le Chili et la Colombie qui choisiront un nouveau chef de l'Etat avec comme enjeu le bilan des années Bachelet dans un cas et la consolidation du processus de paix dans l'autre. Le président argentin, pour sa part, cherchera à assoir sa légitimité lors des élections législatives du mois d'octobre.

Les changements politiques en cours sont porteurs de nouvelles opportunités malgré un certain niveau d'incertitude. A ce moment clef où les nations latino-américaines sont en voie de pivoter vers une croissance soutenue, des opportunités nouvelles s'y dessinent et les investisseurs ont tout lieu d'y être attentif.

Sarah DUTURC,
Membre du Comité Amérique latine de l'ANAJ-IHEDN
Consultante chez Kommand, cabinet en IE spécialiste de l'Amérique latine

Retrouvez toutes les publications de l'ANAJ-IHEDN sur :
<http://www.anaj-ihedn.org/category/actualites/publications-revues/>