



**L'implantation des entreprises du luxe
français au Brésil**

Rachel SAUVAGE

Séminaire : Organisation Hommes et Management

Sous la direction de : David ABDOU, Rebecca PINHEIRO-
CROISEL.

2015-2016

Remerciements

Je tiens à remercier
chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce
Mémoire de recherche :

Madame Madina RIVAL, pour son orientation et ses conseils avisés

Monsieur David ABDOU, pour son soutien et ses encouragements

Madame Rebecca PINHEIRO-CROISEL, pour son expertise.

Merci également à Vitor VALERIO et Hellen SAMYA FONTENELE
pour leur aide de terrain.

Merci à Marion GAIGEOT pour le soutien logistique.

Enfin, un grand merci à Madame Odile SAUVAGE pour la relecture
fastidieuse.

Sommaire

Introduction	3
<u>I. Une méthodologie d'implantation dans de nouveaux marchés : ce que dit la théorie (marketing international et mondialisation)</u>	7
A. Qu'est-ce que le luxe ?.....	7
B. Etude des potentialités d'un marché étranger : identification, « risque pays », outil PESTEL, (SWOT).....	11
1) L'outil PESTEL.....	12
2) Les critères de décision externes : les singularités du marché par l'analyse SWOT....	15
C. Les modalités de pénétration, de diffusion des produits : quelle distribution ?.....	17
1) Analyser ses forces et faiblesses	18
2) La sélection finale.....	19
<u>II. Le Brésil, un marché prometteur pour les entreprises du luxe (2006-2009)</u>	22
A. Une économie dynamique : 2007-2009, 2008-2010.....	22
B. Sociologiquement : pratique de la différenciation, prestige social conféré par la possession de ces produits (comportement d'acheteur).....	29
1) Signification sociale du luxe.....	29
2) Mutations sociales au Brésil.....	32
C. Comment faire des affaires au Brésil ?.....	33
Les clés pour s'implanter au Brésil.....	35
<u>III. Concrétisation de la décision stratégique d'implantation : les modalités</u>	37
A. Adaptation ou standardisation ? Quelle politique produit et prix ?.....	37
1) En termes de produits.....	37
2) En termes de prix.....	41
B. Gestion des points de vente : boutique dans un centre commercial ou boutique en extérieur ?.....	43

C.Un choix stratégique risqué, finalité autre que l'augmentation des ventes ?	46
1)« Nenhuma marca de luxo ganha dinheiro no Brasil ».....	46
Conclusion	50
Sources	54

Introduction :

Rio va accueillir les prochains Jeux Olympiques d'été en août 2016. C'est la première fois que cet événement sportif mondial se déroulera en Amérique du Sud. Ainsi, le Brésil a réussi le doublé Mondial de football et l'organisation des JO, à 2 ans d'intervalle. Le choix de Rio de Janeiro comme ville hôte a eu lieu en octobre 2009.

Le 31 mars 2016, le journal Le Monde titrait « le Brésil au bord du coup d'état ». Son auteur affirme que « toute personne qui aurait quitté le Brésil en 2011 pour ne revenir que maintenant croirait s'être trompée de pays. Il n'y a plus rien de cette nation qui se voyait au milieu d'un mouvement irrésistible dans la position de cinquième économie mondiale et dont la présidente atteignait des sommets de popularité. Un pays qui se vantait d'avoir surmonté la crise de 2008 dès 2009 et qui apparaissait comme la seule puissance émergente dotée d'une réelle démocratie. Celui qui revient aujourd'hui au Brésil trouve, au contraire, un pays au bord d'un coup d'état, immergé dans une crise économique sans précédent et dont la population, coupée en deux, s'affronte dans les rues ».

En effet, l'organisation des Jeux olympiques se couple avec une crise politique majeure impliquant l'ancien président Lula, soupçonné de corruption, et d'une procédure de destitution visant l'actuelle présidente Dilma Rousseff, télescopant ainsi l'importance de l'événement sportif.

Comment le Brésil en est-il arrivé là ?

En 2003, la banque d'investissement Goldman Sachs inventa un signe pour désigner les pays appelés à s'imposer comme les puissances du XXIème siècle : les BRIC, comprenez le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Elle estimait qu'en 2040, le PIB total de ses pays devrait égaler celui des six puissances traditionnelles (les Etats-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et l'Italie). Pour la première fois, une institution occidentale prenait acte de la montée en puissance de ces quatre pays, toujours considérés comme « émergents », et du fait qu'ensemble, ils pourraient dicter une partie des règles du commerce mondial. Les BRIC détiennent une partie importante des ressources naturelles (eau, pétrole, gaz, minerais) et une bonne part de la population mondiale, ce qui leur garantit de solides marchés intérieurs et une légitimité politique croissante.

La croissance et la meilleure redistribution des richesses bouleversent le panorama du Brésil. En 2007 pour la première fois, plus de la moitié de la population active (51,89% contre 42,29% six ans plus tôt) appartenait à la classe moyenne. Cette dernière est certes, encore fragile. Fascinée par les modèles américains et européens, elle a des aspirations qui dépassent ses moyens : scolariser ses enfants dans les meilleures universités ; habiter comme les riches dans un *condominio fechado*, ces résidences protégées par une clôture et des vigiles privés ; passer ses vacances à Paris, Rome ou Miami et porter des vêtements de marques étrangères.

On observe un phénomène nouveau ces dix dernières années : l'émergence d'une classe de super-riches au Brésil. Les millionnaires brésiliens sont riches, très riches et le font savoir. Ils sont également de plus en plus nombreux. Le cabinet de conseil Boston Consulting Group a calculé que le pays avait produit 60 000 nouveaux millionnaires en 2007, soit 164 par jour. Ils sont aujourd'hui plus de 200 000. Une minorité d'entre eux descend encore des grandes familles d'exploitants de café, mais le plus grand nombre mise sur la Bourse et les banques. ¹

Ils vivent la « *Daslu ways of life* ». Du nom du centre commercial pauliste, temple du luxe de 20 000 m² dédiés aux plus grandes marques du haut-de-gamme. Il s'agit du plus connu des shopping mall de luxe, mais il ne fait pas exception. São Paulo en compte une dizaine, et plusieurs autres sont en chantier. Le concept est copié dans les métropoles du pays, notamment dans le Nordeste : Salvador, Recife et Fortaleza concentrent plus de 1 000 millionnaires soucieux de reproduire sur place le mode de vie de l'élite de São Paulo.

Si l'on considère la seule année 2009, deux marques très renommées, l'italienne Missoni et la française Hermès, ont débarquée au Brésil. L'anglaise Bentley a ouvert ses portes à São Paulo la même année, avec ses voitures dont les prix peuvent atteindre jusqu'à 1,3 million de dollars.

Le chiffre d'affaire du commerce du luxe – vêtements, sacs, mais aussi voitures ou jets privés – augmente de plus de 15% chaque année au Brésil. Le luxe français n'est pas en reste.

1 Les guides de l'état du monde : histoire, société, culture : Brésil 2009. Lamia Oualalou

Ce travail s'intéresse aux entreprises françaises de ce secteur, dans le domaine du prêt-à-porter, de la maroquinerie et de l'accessoire.

Le choix de ce sujet n'est pas désintéressé : je souhaite personnellement travailler dans ce secteur, et faire de ma capacité à parler portugais un atout pour mon employabilité future.

Aussi, le sujet de ce Mémoire est-il le suivant : il s'agit d'une tentative de compréhension d'une décision managériale stratégique majeure pour toute entreprise, celle d'**internationaliser son activité**. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'ouvrir des points de vente dans un pays en particulier : le Brésil. Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à étendre son marché de vente à de nouveaux pays ? Ce travail ne se veut pas une justification *a posteriori*, mais plus une approche déductive de compréhension.

Les hypothèses qui ont précédé la réalisation de ce travail de recherche sont les suivantes : le Brésil a connu une croissance économique sans précédent entre 2005 et 2009, au moment où les économies développées occidentales subissaient le ralentissement économique dû aux suites de la crise des subprimes enclenchée en 2007. Dans ce contexte, les entreprises de tout secteur confondu ont accusé un recul de leurs ventes. Certaines marques ont eu comme réaction de réduire leurs dépenses : les stratégies comportaient des gels d'embauche, la contraction du nombre et de la taille des collections, la rationalisation des dépenses publicitaires et la réduction des effectifs. Dolce & Gabbana a cassé ses prix, Stella McCartney a fermé sa boutique à Moscou 18 mois après son ouverture, Prada a déplacé sa production en Chine pour certains produits.

Certaines marques ont cependant perçu la crise comme une opportunité de s'étendre géographiquement et de s'adresser à de nouveaux segments de consommateurs potentiels. Une des solutions proposées par les décisionnaires a en effet été de trouver de nouveaux débouchés dans des pays où le dynamisme économique et social était favorable à l'achat de biens occidentaux. Hermès est la maison de luxe ayant le mieux résisté à la récession, et l'on remarque qu'il s'agit de celle ayant le plus étendu son réseau de distribution avec l'ouverture d'un nombre important de boutiques.

Ces ensembles de réactions diverses démontrent que **la croissance dépend de la capacité de chaque marque à appréhender l'étendue des consommateurs potentiels** et à fixer une stratégie basée sur un langage spécifique. Il n'y a pas de réponse universelle à un retournement économique : chaque marque fait face à un challenge individuel.

Pour répondre à ma problématique, j'ai tout d'abord effectué la lecture d'articles de journaux français et brésiliens sur l'implantation et l'ouverture de points de vente de marques de luxe françaises au Brésil, entre 2005 et 2010. J'ai ainsi acquis une vision globale mais incomplète du sujet et des parties prenantes (entreprises, consommateurs, producteurs). Il me manquait encore les démarches suivies, les raisons d'une telle prise de décision et les modalités concrètes de réalisation. J'ai donc complété cette approche par la lecture de travaux en management stratégique et marketing international.

C'est ainsi que j'en suis venue à l'établissement du plan suivant :

- I. Les méthodologies d'implantation à l'étranger pour une firme
 - A. Le luxe : un univers particulier
 - B. Evaluation des potentiels d'investissement dans un pays
 - C. Les modalités de pénétration d'un marché et de diffusion des produits

- II. Le Brésil, un marché prometteur pour les entreprises du luxe (contexte 2006-2009)
 - A. Une économie dynamique
 - B. Les mutations sociales au Brésil : un pays en demande de biens de luxe
 - C. Comment faire des affaires au Brésil ?

- III. Concrétisation d'une décision stratégique majeure : l'internationalisation et l'implantation
 - A. Adaptation ou standardisation : quelle politique prix ?
 - B. La gestion des points de vente
 - C. Finalement, un choix stratégique risqué : l'objectif était-il réellement l'augmentation des ventes ?

I. Une méthodologie d'implantation dans de nouveaux marchés : ce que dit la théorie (marketing international et mondialisation)

Il convient de cerner et comprendre le milieu du luxe, secteur très particulier, avant de chercher à établir une typologie des modes d'internationalisation.

A. Qu'est-ce que le luxe ?

« Si l'on entend par luxe tout ce qui est au delà du nécessaire, le luxe est une suite naturelle des progrès de l'espèce humaine (...). On sent qu'il serait absurde de regarder comme un mal des commodités dont tous les hommes jouiraient : aussi ne donne-t-on en général le nom de luxe qu'aux superfluités dont un petit nombre d'individus seulement peuvent jouir. Dans ce sens, le luxe est une suite nécessaire de la propriété, sans laquelle aucune société ne peut subsister, et d'une grande inégalité entre les fortunes»

Voltaire

Luxe : (1) mode de vie caractérisé par de grandes dépenses consacrées au superflu.

(2) Caractère coûteux, somptueux d'un bien ou d'un service.

Au delà de ces définitions se trouve la réalité de l'univers du Luxe. Il représente un rêve généré par les différents éléments de cet univers : l'ambiance, les matériaux, l'architecture, les produits, l'attitude et l'élégance du personnel... Le Luxe est une industrie dont la substance même est le commerce, mais au delà de la vente, se trouve tout un univers de désir, de plaisir, d'identification, d'image, de sérénité et d'élégance.

De par son étymologie (*luxus* recouvre la notion d'excès liée à la splendeur, au faste, et *luxuria* renvoie à la luxure : c'est tout ce qui n'est pas nécessaire), le luxe désigne ce mode de vie dispendieux adopté par les puissants et les riches par goût du plaisir ou de l'ostentation. Il est lié à la représentation et à la magnificence. Le luxe constitue donc un marqueur de réussite sociale. L'on achète pas un objet mais un signe : on quitte l'univers matériel pour entrer dans l'univers mental. Il doit rester partiellement inaccessible, c'est là même l'un de ses aspects intrinsèque : le privilège. En effet, il ne doit pas être courant. Cependant, il ne doit pas demeurer invisible.

Le luxe caractérise d'abord un écart par rapport à la norme, dans une société donnée, à une époque donnée. Les objets du luxe actuels dans les sociétés occidentales hyper-matérialistes ne sont plus les mêmes qu'il y a deux décennies. Mais le luxe demeure le privilège d'une élite fortunée qui s'oppose à la « masse ». Gilles Lipovetsky, philosophe français, souligne l'universalité du phénomène qui n'est pas « le propre des sociétés développées ». Notre conception contemporaine du luxe s'attache essentiellement à sa dimension matérialiste où le luxe remplit une fonction honorifique, de prestige, de construction statutaire. Il y a là une réduction historique de la fonction du luxe qui était à la fois honorifique (elle permettait au chef d'asseoir sa place dans la société) et sacrée. **La conception du luxe se limite désormais à sa dimension matérialiste et honorifique ; l'avoir et le paraître s'imposent, le regard des autres est fondamental.**

Le luxe est un secteur très spécifique. Son modèle d'affaires est celui de la rareté, garante de la qualité et du sentiment de privilège qui lui sont associés. Dans ce secteur, l'excès de demande et la croissance ne sont pas des gages de réussite, elles peuvent même poser problème. Car si le fait qu'une marque fasse rêver nourrit les ventes, les ventes nuisent au rêve. Quand la production et les ventes augmentent trop, la rareté disparaît, et le sentiment de privilège avec elle. Dans de telles conditions, le luxe n'est plus vraiment du luxe. Il convient d'insister sur le fait que le luxe est par essence même limité. Par conséquent, la démocratisation du luxe est un leurre . La démocratisation du luxe signifierait

sa disparition. Les lois classiques du marketing ne s'appliquent guère au luxe qui s'inscrit dans un subtil mélange de présence et d'absence, d'inclusion et d'exclusion.²

Est luxueux tout ce qui est rare, c'est-à-dire ce qui n'est ni commun ni courant. C'est ce qui justifie le différentiel de prix. Mais surtout, le luxe est lié au goût, et notamment au « bon goût » ce qui signifie qu'il met en cause des critères subjectifs.

On peut tout d'abord dire d'une marque de luxe qu'elle est très exclusive, qu'elle est pratiquement la seule dans sa catégorie de produits et qu'elle apparaît comme le symbole sélectif de la rareté, du raffinement et du bon goût. Elle aurait également une certaine noblesse et une certaine élégance.

Un débat existe entre mode et luxe. Dans le domaine du textile et de l'accessoire, une marque ne se verra accorder le statut de « marque de luxe » que lorsqu'elle aura atteint une certaine stabilité et quelque intemporalité. Alors que son statut évoluera de la mode vers le luxe, elle développera des modèles « classiques » qui se vendront quoiqu'il arrive. Elle devra imposer un style et créer des *best-sellers* permanents. Les secteurs qui nous intéressent ici sont ceux du et des accessoires de mode : cette catégorie englobe les sacs à main et la maroquinerie, mais aussi les chaussures, ceintures et tout autre élément faisant partie de l'allure générale.

Selon Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo, le luxe doit satisfaire trois critères distincts : il doit avoir un fort contenu artistique, être le fruit d'un savoir-faire artisanal et être international. La dimension artistique du marché du luxe est sans doute ce qui le distingue le plus clairement de toute autre activité. Un article de luxe a été soumis à un processus de recherche esthétique approfondi et raffiné. Les caractères esthétiques constituent des éléments très importants de l'impression générale. L'aspect artisanal du luxe est tout aussi important. Même si les produits sont fabriqués dans des quantités industrielles, les clients veulent croire que l'objet est directement issu de l'atelier du créateur. Le luxe semble donc consister à concevoir et fabriquer à la main des objets artisanaux beaux et artistiques. La troisième dimension est la dimension internationale. En effet, **les grandes marques de luxe se doivent d'avoir une présence et un profil international, tout en conservant un caractère**

² Jean-Noël KAPFERER (Professeur de marketing - HEC), « Quel avenir pour le luxe ? », *Knowledge@HEC*, 15 juillet 2015

national bien discernable. Lorsqu'une femme coréenne entre dans une boutique Yves Saint Laurent à Séoul, elle s'attend à y trouver une atmosphère française et un subtil parfum de Paris.

Nous nous intéressons ici aux domaines du prêt-à-porter féminin et masculin, mais également de la Haute Couture. Ce marché de la mode de luxe est le plus important en termes d'image. A travers ses défilés, son renouvellement permanent, son innovation et son influence en matière de tendances, il est le secteur le plus fréquemment cité dans la presse et le plus étroitement lié au monde artistique.³

Les marques françaises réalisant un chiffre d'affaire supérieur à 500 millions d'euros sont Chanel, Dior, Hermès et Louis Vuitton. Cette taille permet de réaliser de gros investissements publicitaires, d'avoir les moyens nécessaires pour ouvrir de nouvelles boutiques partout dans le monde et d'avoir un accueil suffisamment fort de consommateurs pour que celles-ci soient rentables. Ces marques se trouvent ainsi dans les principales galeries commerciales de luxe du monde entier.

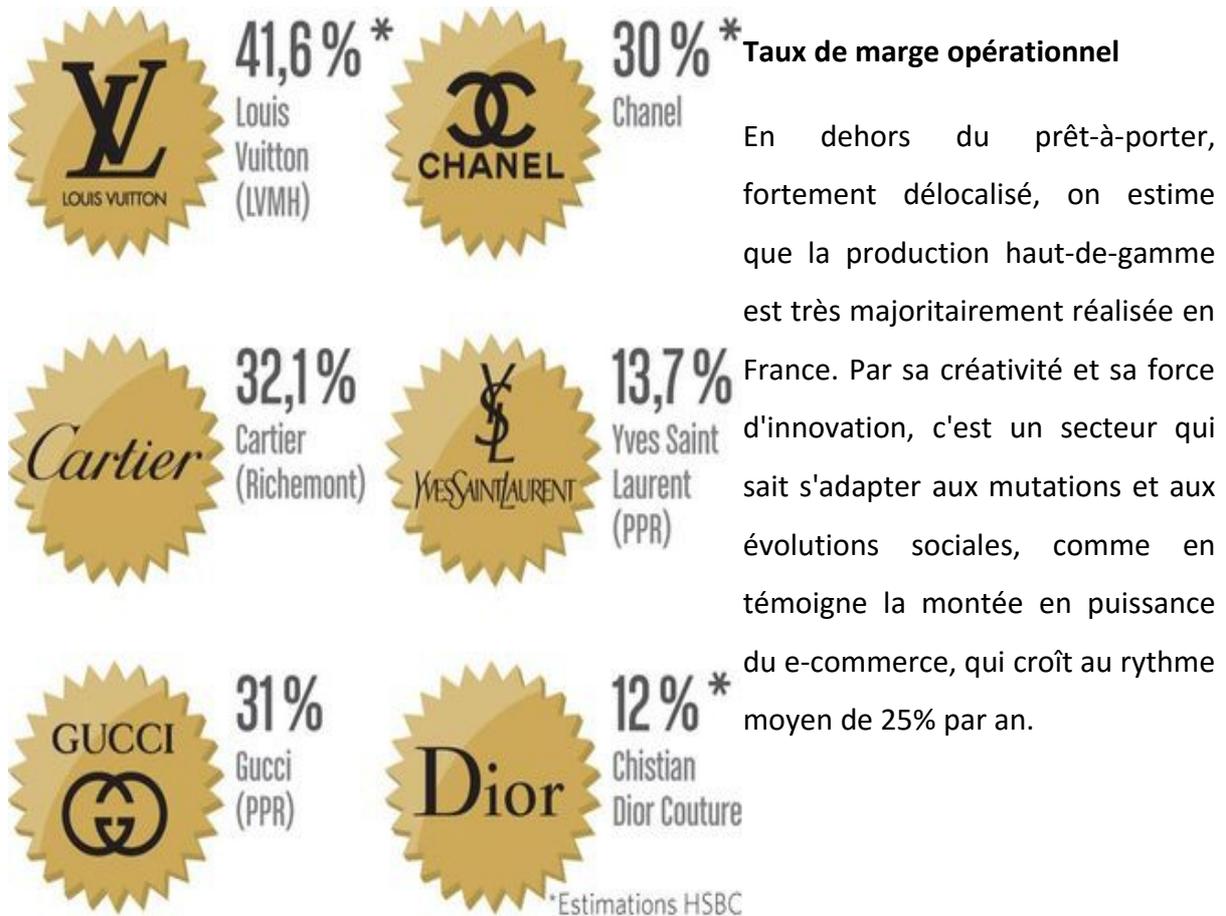
Pour se développer, il faut être présent dans les plus grandes villes du monde. Le prêt-à-porter féminin est la bonne voie à suivre car cela permet la création d'un réseau de boutiques au nom de la marque. Bien souvent, ces boutiques vendent plus d'accessoires et de sacs à main que de vêtements. Mais c'est le prêt-à-porter qui rend la vitrine de la boutique attirante et l'environnement du magasin à la mode. Il faut en effet un nom fort et un prêt-à-porter féminin bien établi pour vendre des accessoires et de la maroquinerie. Mais pour être capable de développer et de promouvoir un prêt-à-porter reconnu, il faut bénéficier des volumes réalisés grâce aux sacs à main et aux accessoires.

Entre l'être et le paraître, si le luxe est une valeur subjective, c'est aussi **un secteur économique où la France occupe la première position.** Alors que l'on ne parle que du déclin de l'industrie française et de l'érosion de ses parts de marché, la santé de nos fleurons du luxe est insolente.⁴

3Management et marketing international du luxe. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo

4 Jean CASTARÈDE, *Le luxe*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je », 2010

Aujourd'hui, le luxe français, le premier du monde en importance et en rayonnement, caracole face à des marchés émergents qui vont être sa chance. C'est un secteur économique de 220 milliards d'euros dans le monde où la France est en tête avec près du tiers de la production. C'est le premier secteur exportateur français. Son solde commercial serait de 20 à 30 milliards d'euros chaque année selon Emmanuel Combe, vice-président de l'Autorité de la concurrence, soit plus que l'aéronautique.



B. Etude des potentialités d'un marché étranger : identification, « risque pays », outil PESTEL, (SWOT)

1) L'outil PESTEL

Le premier outil à utiliser est le PESTEL qui consiste à déterminer les facteurs environnementaux – d'ordres Politique, Économique, Sociologique, Technologique,

Environnemental et Législatif – qui peuvent pénaliser ou favoriser le développement de l'entreprise. La trame constituée permettra d'élaborer différents scénarios.

- **Facteurs politiques** : stabilité gouvernementale via le respect de la démocratie (bonne tenue des élections, respect donné à l'opposition, transparence sur les informations, alternance politique, respect des engagements, fonctionnement des pouvoirs régaliens, niveau de corruption).

Le risque de guerre demeure l'élément le plus dramatique mais aussi le plus difficile à analyser. Une zone de conflit, au-delà d'impacter sa propre économie, aura de nombreuses conséquences sur celles des pays limitrophes et intimement liés à elle par des accords.

Le risque découlant des orientations et décisions gouvernementales prend également toute sa dimension. La nationalisation sans compensation financière ou la doctrine budgétaire conduisent à de lourdes transformations du panorama économique d'une nation et remettent en cause des relations historiques avec des partenaires étrangers.

Il convient de réaliser une veille sur les programmes proposés et défendus par les candidats aux élections. Cela permet de détecter les grands chantiers en changement à venir.

- **Facteurs économiques** : étude des cycles, mise en évidence de tendances observées au sein du pays en termes de croissance. Référence aux cycles Kondratieff (sur 20-30 ans), Juglar (5-10 ans), Kitchin (1-3 ans) et saisonniers. Mesurer si l'économie en question suit des rythmes classiques de développement et de crises. S'intéresser à la santé des marchés financiers et des orientations monétaires : analyser les différents indicateurs boursiers, les taux directeurs pratiqués ainsi que les niveaux d'inflation. Egalement se pencher sur les autres agrégats de l'économie tels que l'emploi, la demande ou encore le chômage.

Le **risque de change** est l'un des problèmes les plus importants pour les entreprises. Le système de change est ouvert avec la libre convertibilité des devises. Dans la

plupart des pays, les taux de change sont définis par le marché ce qui induit une volatilité importante.

En complément, une approche historique du pays ciblé est souhaitable afin de comprendre les éventuels accidents rencontrés par l'économie. Cela permet d'appréhender avec le recul nécessaire la constellation des différents facteurs et de se renseigner sur les mesures correctives qui ont été mises en place.

- **Facteurs sociologiques** : il s'agit des données relatives à la démographie, à l'éducation, aux modes de vie et rapport au travail afin de mesurer les opportunités vis-à-vis du capital humain. Il convient de plus d'observer la composition démographique du pays, tant au niveau des classes d'âge que des taux de richesse et pauvreté.

« L'environnement humain » repose sur tout ce qui peut influencer la société et conduire à un risque social. Il ne faut pas négliger la répartition des revenus, le marché du travail, les rapports entre salariés et entreprises, les conditions de travail...

- **Facteurs environnementaux** : cet item reprend généralement les diverses lois, références, normes imposées par le législateur et qui doivent être appliquées par les entreprises. Ils concernent l'approche écologique, le respect des territoires, la politique énergétique.
- **Facteurs législatifs** : le droit du travail, droit des affaires, respect de la concurrence composent ce dernier pan complexe pour les entreprises. Une connaissance approfondie des règlements permet de définir le cadre normatif dans lequel la relation commerciale devra s'inscrire.

L'outil PESTEL est **un outil d'aide à la décision**, en hiérarchisant les différents facteurs selon leur importance ou influences. Chaque entreprise doit prendre soin de classer les

conditions environnementales afin d'envisager ou non l'élaboration d'une relation contractuelle. L'analyse devra conduire à classer l'attractivité d'un pays en dégagant ses éventuelles potentialités et en mesurant les divers risques encourus.

Thierry Coville, chercheur risque pays à l'Institut des relations internationales et stratégiques (IRIS) insiste sur l'importance de distinguer les horizons temporels. A court terme, même s'il y a un ralentissement de l'économie mondiale, **les pays émergents sont en croissance : ils compensent les stagnations voire les récessions des pays riches**. Cette dynamique s'inscrit dans un processus de rattrapage économique conforté par des marchés domestiques conséquents et prometteurs. Le Brésil appartient à ce groupe d'économies dynamiques avec une croissance assez solide inscrite depuis plusieurs années. Il s'appuie de plus en plus sur sa demande intérieure pour diversifier ses relais de croissance.

Un ensemble d'indicateurs concernant ces différents facteurs est disponible auprès de nombreux organismes tels que Ubifrance, Moci, CIRI Human Rights Data, ou encore Transparency International dans les BRICS.

« La **croissance du PIB** mesure la vivacité économique d'un pays. En période de stagnation mondiale, il demeure essentiel de cibler ses orientations sur des pays à fort potentiel de développement stabilisé sur un nombre conséquent de périodes. Une croissance soutenue renforce la confiance des investisseurs. **L'inflation** est le niveau d'augmentation général des prix. On trouve à cela deux raisons principales : une inflation par l'offre se caractérise par un manque de capacités de production. Les marchés interviennent pour réguler l'équilibre en augmentant sensiblement les prix. Une inflation par la demande indique une pression exercée par les acteurs économiques consommateurs. Le **chômage** peut évoquer un tassement de la consommation et des perspectives de développement plus réduites. La **démographie** du pays renseigne sur la répartition par classes d'âge. Cet indicateur permet d'appréhender le volume intérieur potentiel mais doit être impérativement couplé avec le pouvoir d'achat et une évaluation des inégalités. Les **Investissements Directs à l'Etranger** (IDE) démontrent la capacité d'un pays à attirer les capitaux et à rassurer les entreprises. Il s'agit d'un gage de qualité s'il s'inscrit sur des périodes conséquentes. L'indicateur boursier

annuel mesure la variation des indices de référence des Bourses. Il convient de l'étudier pour percevoir l'émergence de bulles spéculatives. »⁵

Présentation de la grille attractivité/ risques pour le Brésil en 2011

	PIB	Inflation	Chômage	Population	IDE
Brésil	2,70%	6,5	6,7	192	66

2) Les critères de décision externes : les singularités du marché par l'analyse SWOT⁶

Le choix du mode de présence dépend non seulement de critères internes à l'entreprise mais également de critères propres au marché cible. La combinaison des deux ensembles de critères permet d'identifier les options ouvertes et fermées à l'entreprise en termes de modes de présence. Il convient d'étudier :

- « Le **panorama concurrentiel du marché** : son degré d'attractivité dépend de la facilité ou au contraire de la difficulté de pénétrer le marché. Le nombre de concurrents déjà installés sur le marché, leur notoriété, leur position acquise en termes de parts de marché rendront plus ou moins imperméable le marché. Ainsi, l'occupation du territoire par des entreprises leaders dans leur métier amenuise l'intérêt du marché si, de surcroît, celles-ci opèrent sur leur marché domestique. Finalement, plus le paysage sera dense et agressif plus le degré d'attractivité en sera diminué. Cependant, ce degré d'attractivité peut être amélioré lorsque des perspectives de croissance soutenues sont avérées. On intégrera la distance culturelle et la distance géographique.

- **Potentiel et taux de croissance du marché** : les enjeux stratégiques seront d'autant plus élevés que les perspectives de croissance sont certaines. Ainsi, l'entreprise

5 Damien FORTERRE et Catherine LAFARGE, *Gérer les risques des achats à l'international. Opportunités de développement dans les pays émergents*, Éd. Dunod, « Fonctions de l'entreprise », 2013

6 Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010

pourra décider de s'engager dans un mode de présence impliquant. A l'inverse, face à une concurrence établie et forte, une firme peut vouloir tester le marché en ne choisissant dans un premier temps, qu'un mode de présence léger, se laissant le temps d'observer le marché pour mieux affiner son offre et le pénétrer de manière forte au moment opportun.

- **Les coûts d'approche du marché** : ils représentent l'ensemble des dépenses et investissements avant de conclure la première vente d'un produit. Selon la nature du mode de présence, le coût d'approche peut se résumer à quelques milliers d'euros. De fortes disparités de coûts existent entre les pays.
- **La législation du pays** : la plupart des pays désirent attirer, mais également se protéger des capitaux étrangers lorsque ces derniers veulent mener des opérations inamicales de rachat auprès d'entreprises locales importantes ou stratégiques. Le code des douanes et le code des investissements sont les deux outils de régulation. Le *Code des douanes*, en respectant des accords bilatéraux ou multilatéraux signés, indique le **niveau de taxation à l'entrée** et les mesures spécifiques d'importation envers les produits. Le niveau des taxes peut varier au gré des tensions sur le commerce. Des mesures restrictives peuvent également être mises en place comme des certificats sanitaires, ou des attestations de conformité. Le renforcement de ce dispositif administratif à l'importation s'apparente souvent à du protectionnisme. Le *Code des investissements* précise l'ensemble des mesures (fiscales, juridiques, économiques, sociales) envers un investisseur commercial ou industriel désirent s'implanter sur place par croissance externe (rachat d'une entreprise locale) ou bien par création d'une filiale (usine, centres de recherche, plate-forme logistique etc...). Ce code précisera entre autres le montant d'investissement au-delà duquel il est nécessaire d'obtenir l'aval des autorités locales, si la majorité du capital peut être acquise, s'il existe des mesures spécifiques de composition du conseil d'administration, la fiscalité appliquée sur le capital et les bénéfices, les conditions de rapatriement des bénéfices etc...

Le code des investissements est un outil précieux pour les firmes multinationales qui veulent racheter des actifs ou en créer de toutes pièces. Selon la situation économique du pays et selon les secteurs que le gouvernement veut protéger, ce code sera plus ou moins incitatif à l'investissement étranger. Aujourd'hui, les pays développés mais surtout les pays en développement sont en quête d'investissements internationaux. Les entreprises doivent fabriquer leurs produits au plus près des marchés, soit des consommateurs. Dans un contexte de concurrence mondiale sévère, il faut assurer une présence commerciale permanente tant auprès des distributeurs qu'auprès des consommateurs ou acheteurs finaux ».⁷

Ainsi, chaque responsable marketing doit avoir fait l'inventaire des informations dont il a besoin. Les informations récoltées lors de la veille permettent de prendre les décisions marketing relatives à la segmentation, au ciblage, au positionnement, au prix, à la communication et à la distribution. Leur collecte et leur mise en œuvre sera plus complexe à l'international. En effet, les techniques traditionnelles de collecte de données ne sont pas toujours transposables et utilisables dans tous les marchés étrangers pour des raisons légales, culturelles, linguistiques, ou liées à l'infrastructure.

C. Les modalités de pénétration, de diffusion des produits : quelle distribution ?

La décision d'attaquer un marché inconnu de l'entreprise est consécutive à la **validation d'un potentiel**. Le choix s'arbitre entre deux options : l'entreprise décidera d'opérer directement sur le marché ou bien de confier la commercialisation de ses marques et produits à un partenaire local.

Une fois le nouveau pays choisi, il faut décider du mode de pénétration. Il existe plusieurs options : l'export (besoin d'étudier les barrières tarifaires et non tarifaires, les contraintes d'acheminement des produits du pays de production vers le client final, la recherche

⁷ Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010

d'intermédiaires auxiliaires de l'exportation ou encore les distributeurs locaux) ; l'intermédiation ou enfin l'investissement direct.

Ici, il s'agit de l'option d'investissement direct, la plus impliquante pour la firme, qui nécessite un besoin en informations très large (faisabilité juridique, économique, politique, fiscale, logistique, humaine, technologique etc...) puisqu'il s'agit de créer sur place ex-nihilo (investissement greenfield).

1) Analyser ses forces et faiblesses

Il est nécessaire d'effectuer un diagnostic avant de se lancer dans l'exportation. Cette décision repose sur des critères internes : les particularités du métier, les capacités financières dont l'entreprise dispose, la structure export ainsi que la capacité de production et la flexibilité logistique. Il convient également de mener une étude comparée des circuits de distribution possibles.

- **« Les particularités du métier :** l'une des contraintes internes tient aux singularités du métier. Ainsi, **dans l'univers de la mode et plus particulièrement du luxe difficilement accessible, les marques doivent maîtriser leur image et ne pas la confier à des tiers, au risque qu'elle soit diluée.** Leur présence par le biais de boutiques est très restreinte. Leur mode de présence se résumera à une vingtaine de boutiques gérées en direct et implantées dans les quartiers d'affaire des mégapoles mondiales. Conquérir un marché par le biais d'un réseau de boutiques de détail suppose qu'elles soient coordonnées par des filiales commerciales, notamment dans les principaux marchés de référence.
- **Les capacités financières :** « l'aventure internationale » suppose une bonne santé financière et notamment une capacité d'investissement soutenue sur plusieurs années. Cette condition est à mettre en parallèle avec le choix du mode de présence. Décider d'ouvrir une filiale suppose un investissement financier très important. A

l'inverse, travailler avec un agent commercial local ne nécessitera que quelques milliers d'euros de budget commercial.

- Les capacités de production et la flexibilité logistique : l'entreprise doit être en capacité de produire rapidement des quantités relativement importantes et de pouvoir les expédier dans les meilleurs délais.
- Structure et organisation export : il est nécessaire de se rendre plusieurs fois par an dans tous les marchés afin rencontrer les partenaires et d'évaluer les progressions de l'activité commerciale des gammes commercialisées. Il faut également analyser les évolutions du marché et les nouvelles tendances, observer l'organisation de la concurrence, envisager avec les partenaires des actions de marketing opérationnel, évaluer et contrôler leur travail ». ⁸

2) La sélection finale

L'internationalisation va toucher toutes les fonctions de l'entreprise, et pas seulement le marketing. La décision finale de développer son chiffre d'affaire (CA) sur les marchés internationaux est donc toujours une décision de direction générale qui s'appuiera sur les études évoquées. **La sélection finale implique de bien revenir aux objectifs de l'internationalisation pour l'entreprise en comparant les coûts et bénéfices potentiels pour déterminer le pays qui correspond à la meilleure utilisation des ressources disponibles et des opportunités procurées par le marché.** Ici, la pénétration des pays qui sont proches de ceux déjà pénétrés par la firme est en général moins coûteuse, moins risquées et plus rapide. Les objectifs de la firme permettent aussi d'affiner la pondération de certains critères en fonction de leur degré d'importance. Si l'objectif est la maximisation des ventes et la

⁸ Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010

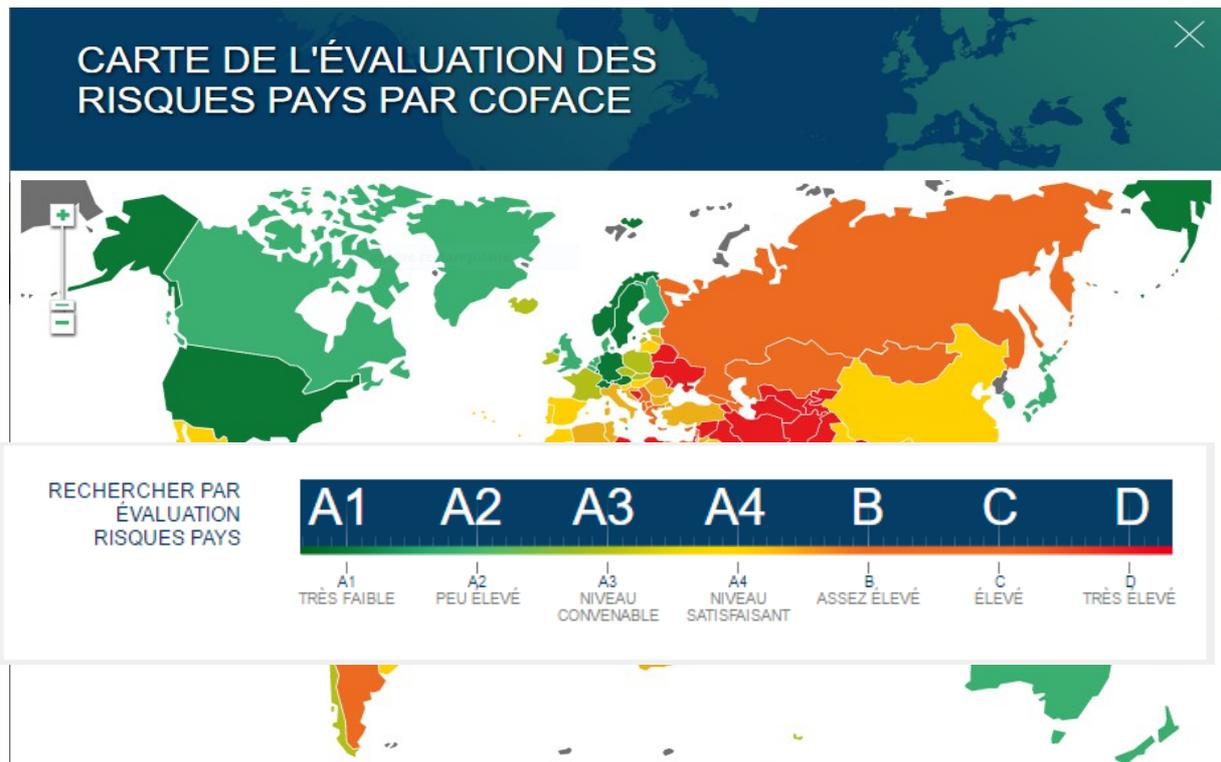
conquête rapide de parts de marché, les critères d'acceptation du marché pour le produit et d'intensité concurrentielle seront considérés comme primordiaux.

La prise de décision finale ne peut se faire sans une visite dans le pays qui permet aux responsables marketing d'acquérir une expérience directe absolument fondamentale pour accéder à des connaissances de première main qui viendront confirmer les résultats des études, les infirmer, voire les enrichir. A l'ère du virtuel, les effets de halo sont nombreux dans la perception que nous avons des « réalités » étrangères (en l'occurrence d'un marché), et l'expérience directe de terrain n'en est que plus nécessaire (contrairement au mythe de l'information totale procurée par les NTIC). Il faut surtout qu'à distance, la structure ait les capacités de gérer un développement lointain dans un pays où la compétition est rude.⁹

Une décision d'une telle ampleur doit également reposer sur une notation du risque pays excellente. Il existe de nombreuses agences de notation de par le monde : les plus connues sont les américaines Moody's et Standard & Poors. Des institutions financières ont également leur propre service de notation. C'est le cas de la Coface, la Compagnie d'Assurance pour le Commerce Extérieur, spécialisée dans l'exportation. Elle évalue le risque moyen qu'aurait une entreprise souhaitant développer son activité dans tel ou tel pays. Pour ce faire, elle utilise des données macroéconomiques, financières et politiques. Son originalité est de prendre également en compte l'expérience de paiement des entreprises du pays et son appréhension de l'environnement des affaires. Leurs études aboutissent à l'établissement d'une carte où chaque pays reçoit une note en fonction de tous ces critères.

Par exemple au premier trimestre 2016, la carte des risques pays était la suivante :

9 Nathalie PRIME et Jean-Claude USINIER, *Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel*, Éd. Vuibert, « Vuibert Gestion », 2004



La Coface (dont le slogan est « *for safe trade* », « pour un commerce sûr »), propose une fiche par pays sur laquelle on retrouve les principaux indicateurs économiques (croissance du PIB, inflation moyenne annuelle, solde budgétaire/PIB, solde courant/PIB et dette publique/PIB) sur les cinq dernières années. Elle recense également les points forts et les points faibles de chaque économie. Par exemple, pour le Brésil aujourd'hui en 2016, ses points forts sont « 6ème économie mondiale ; population active croissante ; ressources minérales et agricoles variées et abondantes ; résistance aux chocs exogènes : position extérieure créditrice, réserves considérables ». Quant aux points négatifs, on trouve « manque de main d'oeuvre qualifiée, système éducatif lacunaire ; carences dans les infrastructures (transport, énergie) ; insuffisance de l'investissement ; coûts de production élevés (logistique, crédits, énergie) ; dépense publique élevée et peu efficiente ; importance de la corruption et des inégalités ».

Le risque pays était différent dans les années 2005 à 2009. Le Brésil était alors noté en B, alors que cette note s'est dégradée récemment pour passer à C.

La Coface propose également une évaluation des risques par secteur. En ce qui concerne le textile, elle fait de l'accroissement de la classe moyenne dans les pays émergents (la demande des ménages en habillement est liée à leur niveau de richesse) ainsi que la baisse

des prix du cotons et des fibres synthétiques (polyester, acrylique, viscose) une des forces du secteur.

II. Le Brésil, un marché prometteur pour les entreprises du luxe (2006-2009)

Le développement exceptionnel du luxe a plusieurs causes. En tout premier lieu, il tient au développement un peu partout dans le monde de classes riches de plus en plus nombreuses. S'il y avait plus de 1 000 milliardaires en dollars dans le monde, le chiffre ne cesse d'augmenter (1 226 en 2013). Quant aux millionnaires en dollars, ils sont plus de 11 millions.

Le phénomène le plus crucial est surtout l'arrivée sur le marché du luxe des puissances économiques dites émergentes, notamment les fameux pays des BRICS, où se sont développées de nouvelles classes riches mais aussi une classe moyenne aisée en expansion rapide (*upper middle class*) cherchant à affirmer sa différence par rapport aux plus pauvres en imitant les genres de vie occidentaux traditionnels, ou ce qu'elle pense être. **Si la crise de 2007 qui suivit la défaillance de la banque Lehman Brothers a été rapidement surmontée par l'industrie du luxe après le ralentissement brutal de la consommation dans les pays occidentaux, c'est parce que ces industries ont trouvé des marchés relais dans les pays émergents.**¹⁰

A. Une économie dynamique : 2007-2009, 2008-2010

Le terme « BRICS » a été inventé par l'économiste en chef de Goldman Sachs Jim O'Neill, dans une étude de 2001 intitulée *Building Better Global Economic BRICS*. Il est devenu une catégorie analytique dans les milieux économiques et financiers.

Le poids économique des BRICS est considérable : entre 2003 et 2007, **la croissance des quatre pays a représenté 65% de la croissance du PIB mondial**. Pour donner une idée du

¹⁰ Yves MICHAUD, *Le nouveau luxe. Expériences, arrogances, authenticité*, Éd. Stock, « Les essais », 2013

rythme de la croissance dans ces pays, en 2003 ils représentaient 9% du PIB mondial, en 2009 ce chiffre est passé à 19%.¹¹

On notera qu'alors que l'Inde et la Chine reconquiert leur ancien rang, le Brésil a commencé de zéro et a conquis ses positions actuelles au cours du dernier siècle.

Depuis la crise financière de 2008, la croissance a cependant fortement décéléré, à l'exception du rebond enregistré en 2010, et ce, malgré les programmes de soutien budgétaire mis en place par les autorités. Les performances atones de l'économie, associées à une faiblesse persistante de l'investissement, interrogent quant à la pérennité du modèle de croissance brésilien. Cette situation révèle les goulots d'étranglement qui pèsent sur la croissance brésilienne, au niveau de ses infrastructures notamment, et le manque de productivité de l'économie. Dans le même temps, les tensions sur les finances publiques augmentent, les pressions inflationnistes se traduisent par un resserrement de la politique monétaire amorcé par la Banque centrale du Brésil (BCB) au cours de l'année 2013, alors que des termes de l'échange moins favorables contribuent à réduire l'excédent commercial, même si les flux de capitaux demeurent encore soutenus à ce stade.¹²

Le géant d'Amérique latine traverse donc une période difficile, à un moment où l'environnement international se modifie : la demande chinoise montre des signes de faiblesses, alors que les liquidités internationales impulsées par la politique monétaire américaine se font moindres. Or, ces facteurs ont joué un rôle important dans les bonnes performances de croissance enregistrées au cours de la décennie 2000.

Mais il faut se replacer dans le contexte des années 2007, au moment de la crise bancaire et financière qui touche les économies des pays développés, pour comprendre l'intérêt des compagnies du luxe français pour ces marchés émergents.

« Pays émergents » : la paternité du terme est, en règle générale, attribuée à Antoine van Agtmael, économiste à la Société Financière Internationale qui voulait, par ce terme, faire la distinction à l'intérieur de la catégorie des Pays En Développement (PED) entre ceux

11 Hervé THÉRY, « Le Brésil, pays émergé ? », *Géoéconomie* 1/2015 (n°73), p.101-115

12 Sophie CHAUVIN, « Où en est l'économie brésilienne ? », *Macrodev* 2014 (n°12), Agence française de développement

qui présentaient des risques importants pour les investisseurs internationaux et ceux qui, au contraire, pouvaient être des « terres d'opportunités ».

Comment caractériser aujourd'hui un pays émergent ? Il suffirait, se dit-on, de se référer aux listes de pays établies par les institutions internationales (Banque Mondiale, FMI), les organismes financiers (Goldman Sachs) ou groupe d'experts (Boston Consulting Group, Standards and Poor's), pour cerner le contour de cette catégorie de pays. Or, depuis les années 1980, les listes de pays émergents ne cessent de se multiplier (chaque organisme international à sa propre liste de pays émergents), de se renouveler, sans qu'il soit réellement possible de les recouper – excepté pour les indétrônables Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud (BRICS) qui y apparaissent systématiquement.

« Un point qui est pourtant acquis est qu'il s'agit effectivement de PED mais d'un genre particulier. Or, sur ce dernier point, il existe un seul consensus : celui des **performances macroéconomiques qui font de ces pays les nouvelles locomotives de la croissance mondiale**. En effet, les pays en développement – dont les émergents – représentent aujourd'hui 50% du PIB mondial en parité de pouvoir d'achat, 40% du PIB mondial en valeur et 45% du commerce mondial (WTR, 2013). À eux seuls les 5 BRICS représentent 18 % du PIB mondial en parité de pouvoir d'achat, 40 % de la population, 15% du commerce et 40 % des réserves monétaires de la planète. Les BRICS devraient assurer également en 2018 selon le FMI plus de 60% de la croissance mondiale ce qui naturellement n'est pas sans bousculer les équilibres mondiaux et renverser le rapport de force Nord-Sud.

La notion de « pays émergents » a été élaborée dans une optique « opérationnelle » : faire le tri parmi les pays en développement entre les bons et les mauvais performeurs. Ce sont donc les indicateurs macroéconomiques de richesse et de performance à l'international, et non les indicateurs de développement humain, qui guident l'élaboration des listes. Si les pays émergents tendent donc à être caractérisés par de bonnes performances macroéconomiques, cela ne doit pas masquer que, si l'on prend en compte différents indicateurs de développement humain, ces pays restent clairement des pays en voie de développement ».¹³

¹³Dalila Nicet-Chenaf, « Les pays émergents : performance ou développement ? », *La Vie des idées*, 4 mars 2014.

Stabilité institutionnelle et climat des affaires favorables à l'investissement

« Les performances macroéconomiques ne font naturellement pas tout. C'est aussi la stabilité politique et institutionnelle des pays qui, en rassurant les investisseurs, fondent l'essence même de la catégorie. En effet, il ne faut pas perdre de vue que **le concept a été créé pour présenter aux investisseurs une catégorie de PED pour lesquels le climat des affaires est favorable, où la rentabilité des projets d'investissement est bonne**, où la protection de l'investisseur est assurée, les risques d'expropriation limités, avec une bonne exécution des contrats et de bonnes infrastructures. Il s'agit le plus souvent de pays avec un État « solide » qui encadre fortement l'activité économique et qui a enclenché des réformes *market friendly*, comme par exemple la modification des codes de l'investissement, la création de zones-franches ou bien l'ouverture prudente des comptes de capital, etc. C'est donc souvent un ensemble de réformes conduisant à l'ouverture des marchés, mais également à attirer et rassurer les investisseurs étrangers, qui est à l'origine du label « pays émergents ». Ce dernier repose donc soit sur des réformes économiques et institutionnelles voulues par les États et qui ont enclenché un processus de croissance partant d'opportunités d'investissement qui se sont créées à la suite de modifications de termes de l'échange et/ou d'une stabilité accrue dans une région.

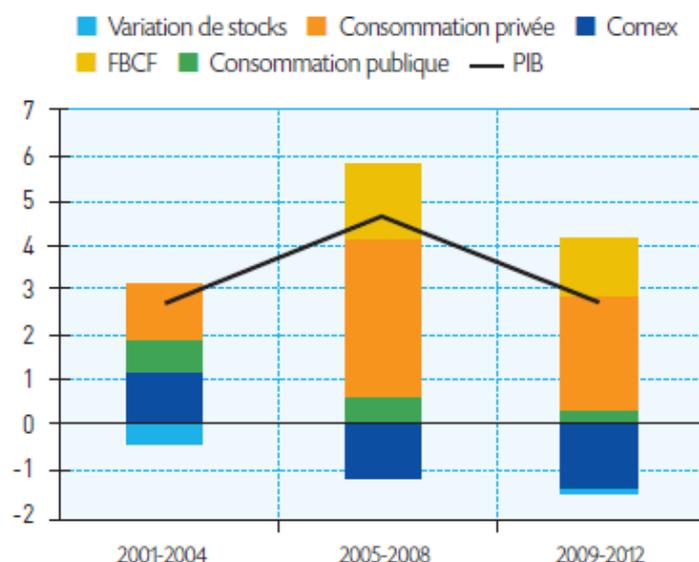
Nombreux sont ceux qui voient dans l'insertion internationale l'élément clé qui fait que l'émergence peut être appréhendée comme un modèle de développement en économie ouverte. L'insertion internationale et les excédents commerciaux rendus possibles grâce à des coûts de main d'œuvre faibles sont les critères de performance les plus volontiers mobilisés pour caractériser un pays émergent. Si on considère à présent les émergents et au regard de leur insertion internationale, les plus grands (Chine, Inde, Brésil, Afrique du Sud), mais également certains des plus petits (Vietnam), font également figure d'exemples. L'émergence de la Chine est associée à la politique « de la porte ouverte » démarrée en 1978 et à son accession à l'OMC alors que l'émergence de l'Inde ou du Brésil est marquée par l'abandon des politiques de substitutions aux importations et une plus forte extraversion. Tous ces pays ont accepté de baisser substantiellement leurs droits de douane dans les années 1980 et les grands émergents ont joué un rôle actif dans les négociations OMC. Ils ont également multiplié les accords de libre-échange, qu'ils soient intra-régionaux ou extra-régionaux. Ils ont pu, grâce à une main d'œuvre peu qualifiée, de faibles salaires, des

monnaies sous-évaluées et donc de bonnes compétitivité-prix, réaliser des productions souvent bas de gamme et accroître leurs exportations qui ont largement tiré la croissance (Artus, 2012). Ils ont aussi largement multiplié leurs interconnexions commerciales et accru leur taux d'ouverture depuis plus d'une dizaine d'années. »¹⁴

Les rendements élevés ont attiré les capitaux

« Depuis 2009, le Brésil connaît des entrées massives de capitaux, alimentées par l'accroissement des investissements directs et de portefeuille (en particulier sous la forme d'actions). L'abondance des liquidités mondiales et l'important écart de taux d'intérêt avec les économies développées ont contribué à ces tendances (FMI, 2010). Des facteurs internes tels que le développement des marchés de capitaux, l'augmentation du PIB par habitant et l'amélioration de la qualité des réglementations ont également contribué à attirer les investisseurs étrangers. À plus long terme, les nouvelles avancées dans le développement du système financier et la convergence des revenus continueront probablement d'attirer les capitaux étrangers. Ces flux, s'ajoutant à une forte demande intérieure, ont alimenté l'expansion du crédit et la hausse des prix des actifs. Après quelques mois de stabilisation au lendemain de la crise financière mondiale, la croissance du crédit a retrouvé son dynamisme d'avant la crise. Toutefois, ce sont les crédits subventionnés au secteur des ménages et les crédits fournis par la Banque nationale de développement (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES) qui ont le plus augmenté, et non les prêts des banques commerciales. Après avoir massivement accru ses concours en réponse à la crise mondiale, la BNDES a commencé à réduire ses opérations. Le dynamisme des revenus du

Contribution à la croissance du PIB réel des composantes de la demande par sous période (en %)



Source : Banque mondiale (WDI); calculs de l'auteur.
Comex : commerce extérieur.

14 Dalila NICET-CHENAF, « Les pays émergents : performance ou développement ? », La Vie des idées, 4 mars 2014

travail et la mise en oeuvre progressive du programme social « Ma maison, ma vie » (Minha Casa Minha Vida), qui vise à construire de nouveaux logements pour les familles à faible revenu, ont stimulé la croissance du crédit au logement. Néanmoins, l'endettement des ménages a augmenté dans le contexte de taux d'intérêt extrêmement élevés, même s'ils restent inférieurs aux niveaux d'avant la crise. Les taux de défaut sur le crédit à la consommation ont crû, et les passations par pertes et profits devraient s'inscrire sur une trajectoire tendancielle plus élevée. Les prix des logements se sont envolés dans certaines régions métropolitaines comme celles de Rio de Janeiro et São Paulo, mais les coûts de construction et la composante « logement » de l'indice des prix à la consommation n'ont progressé qu'à un rythme modéré. Au total, les risques d'une bulle des prix des actifs demeurent pour l'instant maîtrisés. »¹⁵

« Le boom des ressources naturelles a engendré de substantiels effets de richesse par le biais d'une forte amélioration des termes de l'échange. La production manufacturière a diminué, mais seulement au lendemain de la crise financière. L'emploi dans le secteur manufacturier s'est accru, quoique à un rythme plus lent que dans l'ensemble de l'économie. Les données sur les échanges sont plus tranchées : les exportations nettes de produits manufacturiers ont commencé à décroître en 2005 alors que les exportations nettes de pétrole ont continué d'augmenter à un rythme soutenu. »

La croissance accélère au cours des années 2000

« Depuis le début des années 2000, le Brésil enregistre une accélération de sa croissance avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 3,5 % sur la période 2001-2010.

Cette hausse des performances par rapport aux décennies 1980 et 1990 résulte de plusieurs facteurs. Les réformes mises en oeuvre au cours des années 1990 ont contribué à renforcer le cadre et la stabilité macroéconomique. Les politiques sociales redistributives (hausse du salaire minimum impulsée par Lula et mise en place de programmes de transferts) ont participé au **développement de la classe moyenne et de la consommation interne**. Le crédit

15 Études économiques de l'OCDE : Brésil 2011

domestique, notamment aux ménages, s'est par ricochet également fortement accru. Dans le même temps, le contexte extérieur favorable, et surtout l'impact de la forte demande chinoise sur les prix des matières premières, a favorisé l'essor des exportations.

Au niveau des composantes de la demande, entre 2001 et 2004, la croissance est principalement tirée par le boum des exportations, avec un taux de croissance moyen sur la période qui reste néanmoins modeste à 2,7 %. Puis, à partir de 2005, **c'est la consommation privée qui devient le principal moteur de la croissance**, contribuant pour plus de trois quart à la croissance du PIB (4,6 % en moyenne sur la période 2005-2008 et 2,7 % en moyenne sur la période 2009-2012).

Concernant les secteurs de production, la croissance continue d'être principalement tirée par les services, qui représentent les deux tiers de l'augmentation de la création de valeur ajoutée. Au sein des services, les contributions des activités de commerce, de l'intermédiation financière et de l'administration publique (santé et éducation) dominent. Bien que l'industrie contribue à moins de 1 point du PIB, sa participation a augmenté légèrement par rapport à la décennie précédente. Dans l'industrie, le secteur minier a vu sa part augmenter dans la valeur ajoutée totale, alors que dans le même temps celle du secteur manufacturier a diminué. Le dynamisme des exportations résultant de la demande importante pour les matières premières s'est accompagné d'une évolution de la structure de l'économie.

Ces divers facteurs ont contribué à la hausse de l'emploi et des revenus. Le taux de chômage est ainsi passé de 11 % début 2002 à 6,8 % fin 2008 et à 5,8 % en mai 2013. »¹⁶

Le Brésil peut même rivaliser avec la Chine. Sur le plan de la consommation intérieure, des exportations et des investissements, le Brésil est l'économie « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine, NDLR) la plus équilibrée. Les autres pays « BRIC » sont fortement dépendants d'un seul moteur, ce qui les place dans une situation plus risquée en cas de fragilisation du moteur en question. Par exemple, en cas d'effondrement de la demande du consommateur

16 Sophie CHAUVIN, « Où en est l'économie brésilienne ? », Macrodev 2014 (n°12), Agence française de développement

américain, les exportations chinoises vers les Etats-Unis diminuent considérablement, et en cas de durcissement de l'environnement fiscal chinois, les investissements ralentissent.¹⁷

17 « Le Brésil est l'économie émergente la plus équilibrée » par Guillaume Errard, interview de Jose Cuervo. Publié le 10/09/2010, LeFigaro.fr

B. Sociologiquement : pratique de la différenciation, prestige social conféré par la possession de ces produits (comportement d'acheteur)

1) Signification sociale du luxe

Le luxe peut-être une marque d'identité : on ne fait pas comme le voisin. Le réflexe naît avec l'apparition des couches sociales et des castes. **Le luxe devient alors l'attribut du rang.** Il est véritablement l'apanage de la supériorité. Identité et rareté sont les deux constantes du luxe à des degrés divers. Ce sont ces démarches inconscientes que l'on retrouve partout dans le monde chez l'amateur du luxe. Mais le luxe a sa logique propre qui n'est réductible à aucune règle car il appartient au domaine des désirs et non des besoins. Son plus grand danger est d'être un jour banalisé. Plus notre civilisation deviendra matérialiste, plus l'offre de luxe sera pertinente. Comblés de biens matériels interchangeables, les citoyens cherchent un nouvel Eden dans le luxe.

On est ici plus proche du domaine de la passion que de celui de la raison, et **l'on achète un signe, une appartenance, un besoin de considération.** Le luxe est un facteur d'identification : c'est une façon de se différencier de s'affirmer, de ne pas être comme les autres ou en tout cas de copier ceux que l'on admire. En achetant un objet de luxe, on pénètre dans un club. On achète de l'image dont la valeur d'usage n'est pas absente, d'où l'obligation de perfection dans la présentation (beauté) et dans l'utilisation (qualité).

Selon Thorsten Veblen, sociologue et économiste américain, le but de la possession est toujours de démontrer la puissance du propriétaire. Il met l'accent sur la **dimension symbolique**, ancrant ainsi son approche de la consommation dans une perspective sociologique. Loin d'envisager la consommation dans une perspective individualiste, il situe cette activité au cœur même du social. Son approche insiste sur la notion de désir et tout particulièrement sur le désir de possession. Si la propriété est recherchée, c'est surtout comme **preuve de la réussite**, pour répondre à une attente certes psychologique mais qui trouve sa source dans la société. L'affirmation de la réussite sociale est aujourd'hui un

ressort fréquemment utilisé pour déclencher l'achat de biens de luxe. Veblen n'hésite pas à affirmer que « le grand aiguillon, c'est la distinction qui provoque l'envie ».

On perçoit facilement le retentissement de son travail sur l'œuvre du sociologue français Pierre Bourdieu (*la Distinction, critique sociale du jugement*, 1979). La consommation individuelle est rapportée au groupe d'appartenance et à la position de celui-ci dans l'espace social. En raison de la recherche permanente de distinction, le désir de richesse ne peut être assouvi par une distribution de richesses égales pour tous. On voit bien ici comment **le luxe peut être défini**, dans une perspective inspirée par Veblen, **comme ce qui distingue le plus du commun**, et ce qui, fondamentalement, exclut.

Par ailleurs, Veblen insiste beaucoup sur la **dimension ostentatoire de la consommation** car, pour être estimé, il ne suffit pas d'être riche. Encore faut-il le montrer.

Le sociologue rend compte du rôle joué par les marques dans le secteur du luxe. La marque permet d'attester de la qualité, tant matérielle que sociale de l'objet qui la porte. Parce qu'elle joue un rôle de certification et d'assurance, elle s'adresse prioritairement à ceux qui ont les moyens d'en payer le surcoût et qui ont le plus besoin d'elle pour repérer les biens de qualité qu'elle signale. La marque de **luxe joue ainsi un rôle encore plus déterminant pour les nouvelles classes fortunées ou aisées**, celles qui ne maîtrisent pas encore complètement les codes permettant d'identifier les articles de qualité. Alors que pour les milieux plus anciennement établis dans les catégories sociales les plus élevées, elles peuvent davantage s'en détacher et répugnent même parfois à la mettre en avant.

Le principe de la consommation ostentatoire s'applique particulièrement bien aux dépenses d'habillement. Le vêtement joue un rôle central, car il est toujours à la vue des observateurs. Le premier souci du vêtement n'est pas de protéger celui qui le porte, mais de lui conférer une apparence respectable. Veblen prend ses distances avec la vision utilitariste et insiste, au contraire, sur la dimension symbolique et sociale.¹⁸

« Toute classe est mue par l'envie et rivalise avec la classe qui lui est immédiatement supérieure dans l'échelle sociale. »

¹⁸Le luxe, essais sur la fabrique de l'ostentation. Sous la direction de Olivier Assouly

La **clientèle du luxe** présente des caractéristiques propres dont la première est qu'il s'agit de consommateurs ayant des moyens financiers plus importants que la moyenne. Cette catégorie sociale particulière a des motivations qui sont différentes des autres : il faut répondre à ses désirs et non à ses besoins, agir autant sur le mental que sur le matériel¹⁹. Pour séduire cette clientèle, il est évident qu'il faut provoquer la demande qui ne vient pas spontanément. Toutes les études insistent sur l'exigence de qualité du consommateur. Elles montrent également qu'il n'y a pas une clientèle du luxe, mais plusieurs (jeunes, seniors, hommes et femmes...). Par ailleurs, il faut insister sur le rôle prépondérant des médias qui font naître, colportent ou amplifient ses tendances.

Les trois quarts des ventes de luxe au Brésil ont lieu dans l'État de São Paulo. On y compterait plus de 20 000 millionnaires en dollars. Une élite imitée par une classe moyenne en quête de statut social dont l'aspiration, comme en Asie, se traduit par la consommation de produits pas toujours en rapport avec ses revenus.

2) Mutations sociales au Brésil

En 2008, le pays comptait 191,8 millions d'habitants. Pays le plus peuplé d'Amérique Latine, sa superficie est quinze fois supérieure à celle de la France. La population est urbanisée à 84% et majoritairement jeune (entre 15 et 30 ans).

Au cours de la dernière décennie, aidée par la mise en place de politiques redistributives importantes, la société brésilienne a connu de profondes transformations : **la classe moyenne a fortement progressé et la pauvreté a reculé**. Ces avancées ont été rendues possibles, entre autres, grâce à l'accélération de la croissance qu'a connue le Brésil sur cette période.²⁰

En 2003, l'élection de Lula du PT (Parti des Travailleurs) marque un tournant dans la vie politique brésilienne. Il contribue notamment, lors de son mandat, à réduire la pauvreté à

19 Jean CASTARÈDE, *Le luxe*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je », 2010

20 Sophie CHAUVIN, « Où en est l'économie brésilienne ? », *Macrodev* 2014 (n°12), Agence française de développement

travers la mise en place de politiques redistributives adossées à d'importants programmes sociaux.

« Sur la dernière décennie, la société brésilienne a connu d'importantes transformations consécutivement à la forte progression de la classe moyenne et à la réduction des niveaux de pauvreté. Selon les autorités brésiennes, entre 1999 et 2009, 31 millions de personnes sont ainsi entrées dans la classe moyenne. En utilisant les données et la classification de la fondation Vargas, en 2009, plus de 50 % de la population fait partie de la classe moyenne et dispose d'un revenu par habitant mensuel compris entre 1 126 Réal brésilien (BRL) et 4 854 BRL (soit 1 278 euros), contre 38 % en 2003.

La progression de la classe moyenne s'est accompagnée d'une baisse des inégalités de revenu, qui elle-même a contribué à réduire la pauvreté. Bien que les inégalités de revenu, mesurées à partir de l'indice de Gini, demeurent élevées, elles ont considérablement baissé au Brésil depuis le milieu des années 1990. L'indice de Gini est ainsi passé de 61 % en 1990 à 54,7 % en 2009 selon les données de la Banque mondiale.

L'augmentation du nombre de bénéficiaires dans le cas de programmes tels que *Bolsa familia* ou *Beneficio de Prestação Continuada* (BPC) semble avoir contribué à réduire les inégalités de revenus. Entre 2001 et 2007, le nombre de ménages bénéficiaires du programme *Bolsa familia* a augmenté de 7 points de pourcentage pour toucher 17 % des ménages.

À cela s'ajoute la hausse du taux de participation des femmes sur le marché du travail ; l'amélioration de l'éducation, notamment à travers l'augmentation du nombre moyen d'années d'études par personne, qui contribue à la réduction des écarts de salaires ; la hausse du salaire minimum a eu, quant à elle, des effets redistributifs, à la fois à travers son impact sur le marché du travail et à travers les effets des programmes sociaux indexés sur le salaire minimum. »²¹

C. Comment faire des affaires au Brésil ?

21 Sophie CHAUVIN, « Où en est l'économie brésilienne ? », Macrodev 2014 (n°12), Agence française de développement

Après avoir fait le constat que l'économie brésilienne était en plein boom et que sa société était demandeuse de biens de luxe, l'entreprise qui décide de se lancer dans le projet d'y développer un business peut s'appuyer sur les conseils d'Ubifrance Brésil, des sociétés d'accompagnement à l'export comme Altios International, ou encore s'adresser à une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) ayant une spécialisation Brésil. Tous s'accordent à dire que le Brésil offre de nombreuses opportunités de business, mais qu'il présente également de sérieuses contraintes. D'après elles, les entreprises locales ne peuvent pas répondre à elles seules au boom économique sans précédent, le marché est donc ouvert pour les entreprises étrangères. En pleine croissance, le pays a besoin de produits et des technologies étrangères.

Comme le chantait Antonio Carlos Jobim « *o Brasil nao é para principiantes* », le Brésil n'est pas un pays pour débutants.

En effet, de nombreuses obstacles existent. La première contrainte de taille est **la fiscalité** : elle s'exerce à la fois à l'échelon local, régional et national. Les compétences en matière fiscale sont réparties entre ces trois échelons de l'état fédéral Brésilien. Lorsqu'un produit européen rentre au Brésil, une république fédérale comportant 26 Etats-régions, il fait l'objet de droits de douane (14 % en moyenne), mais doit également supporter au moins cinq autres taxes qui peuvent varier d'un Etat à l'autre. La taxe d'état la plus connue, appelée l'ICMS (*Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços*) est prélevée à tous les stades de la distribution, en partant du fabricant jusqu'au consommateur final. Ainsi, l'ICMS est due au moment du dédouanement des marchandises importées, de l'enlèvement des marchandises de tout local commercial, industriel ou de fabrication. A cela s'ajoute des formalités longues et tortueuses. **La bureaucratie** est étouffante et le monde des affaires extrêmement judiciaire. Le système est tellement protectionniste qu'il pousse les entreprises étrangères qui veulent vendre au Brésil à investir sur place. Cela peut par exemple prendre la forme de joint-venture (qui permet le transfert de technologies), d'acquisitions ou encore implanter une filiale.

Agnès Gomes est conseiller Amérique Latine à la CCI Île de France. Elle conseille aux entreprises françaises voulant commercer avec le Brésil de s'intéresser dans un premier temps à prospecter une ville, puis un état. Elle rappelle que le Brésil fait 15 fois la superficie

de la France, et son organisation fédérale en fait « un pays composé de multiples pays ». Il conviendra ensuite d'étendre progressivement l'activité aux zones où se trouvent les clients de l'entreprise. Selon elle, **l'importance des taxes à l'importation est un frein majeur pour les entreprises françaises souhaitant se contenter d'exporter leurs produits**. L'une des principales barrière à franchir est de comprendre et d'intégrer une fiscalité très lourde et complexe. Dans le système brésilien, les taxes qui concernent le secteur du retail (le commerce de détail) sont très nombreuses et nécessitent de nombreux documents. C'est la raison pour laquelle elle **privilégie l'implantation** : cela permet d'être plus compétitif en contournant les taxes, mais également fait preuve de la volonté de l'entrepreneur d'être présent dans la durée sur ce marché, ce qui est indispensable. Pour vendre au Brésil, l'implantation d'une filiale est souvent privilégiée : recourir à un distributeur sur place se solde souvent par un échec. De plus, les entreprises sont amenées à réaliser une partie de leur production sur place (le plus souvent l'assemblage), et l'implantation le permet.

« Le périmètre d'exigence légale est si important qu'il faut multiplier par dix l'effort nécessaire par rapport à d'autre pays comme ceux de l'Union Européenne, tout comme le temps qu'il faut y consacrer et le nombre de voyages qu'il faut y faire avant de s'y installer », souligne Emmanuel Costa, responsable de la localisation chez Cegid. *« Les projets eux-mêmes sont dix fois plus longs à mener ».*

Il faut également prendre en compte l'aspect culturel des affaires. En effet, Philippe Haimé, dirigeant de la société Visionis business development, société brésilienne d'investissements de capital, insiste sur le fait que les Brésiliens ont besoin d'un interlocuteur sur place, que le contact réel (et non la distance) est primordial et l'oral l'emporte sur l'écrit. *« C'est un pays latin, de culture orale. Le contact est privilégié et l'on a besoin de se connaître. Il est préférable de se voir pour avancer dans le partenariat commercial plutôt que de se téléphoner et de travailler par e-mail. Les interlocuteurs sur place jugent la capacité à vivre au Brésil et à y rester. D'où l'importance de l'installation locale. La validation orale d'un contrat est souvent beaucoup plus efficace qu'un contrat écrit qui n'a pas la même valeur dans cet environnement. »* Concernant les produits à fort potentiel de vente, Philippe Haimé, qui conseille des chefs d'entreprise souhaitant s'installer sur le marché brésilien, fait le constat que le pays dispose de tout produit et service que

nous connaissons. Y aller signifie donc entrer avec un bien ou service qui va « marquer la différence » par rapport à l'existant. **Il faut être en différenciation.** Proposer un produit déjà obsolète est un échec annoncé, en revanche, un produit innovant ou nouveau a toutes ses chances de s'imposer.

Les clés pour s'implanter au Brésil

Les entreprises qui souhaitent conquérir le Brésil doivent obtenir une licence d'importation car tous les produits importés sont assujettis au régime et aux frais douaniers du pays. S'il est possible d'opérer sans partenaire financier local, il est toutefois indispensable de faire appel à des spécialistes locaux pour s'implanter et faire fonctionner son activité. Mieux vaut aussi recruter des fiscalistes locaux spécialisés dans la réglementation du pays et dans le retail, et s'entourer d'experts au quotidien. Les changements très fréquents en matière de législation et de réglementations fiscales deviennent vite de véritables casse-tête. Anticiper tout en gérant au mieux les retards résultant le plus souvent de ces complexités réglementaires est un vrai challenge pour les entreprises qui s'implantent au Brésil. ²²

22 « Le Brésil, un pays hors norme », CEGID.fr

III. Concrétisation de la décision stratégique d'implantation : les modalités

A. Adaptation ou standardisation ? Quelle politique produit et prix ?

1) En termes de produits

Principales stratégies de marketing international : standardisation ou marketing global

Il s'agit dans ce cas d'adopter la même politique marketing sur les marchés étrangers. Cette stratégie est fondée sur l'hypothèse que les besoins des consommateurs de différents pays ont tendance à s'homogénéiser. Elle repose sur l'existence de segments homogènes à l'échelle internationale qui permettent à l'entreprise d'adopter la même politique marketing sur différents marchés géographiques.

Certaines adaptations sont obligatoires pour pouvoir pénétrer le marché ciblé (exigences des pays relatives aux caractéristiques techniques du produit), d'autres sont indispensables (exigences des consommateurs relatives aux caractéristiques commerciales). L'analyse du degré d'adaptation nécessaire ou de standardisation possible doit donc s'effectuer du point de vue technique et marketing, au niveau des trois types d'attributs d'un produit : ses attributs physiques, de service et symboliques.

Les attributs physiques du produit concernent la composition, la forme, le poids, les performances techniques, l'emballage et le conditionnement. Certaines adaptations sont obligatoires en raison des différences au niveau des réglementations et des normes selon les pays. D'autres adaptations sont indispensables en raison des différences au niveau des habitudes de consommation. Les attributs de service concernent l'ensemble des services proposés avec le produit : la réparation, la livraison, la garantie...

Les attributs symboliques concernent les significations véhiculées par le produit à travers son nom (la marque). Il s'agit également des associations liées à l'image du pays d'origine du produit. Les consommateurs ont en effet des images et des stéréotypes qui influencent positivement ou négativement leur évaluation des produits étrangers. Certaines entreprises

se servent alors de l'image d'un pays pour construire leur propre image ou faire connaître l'origine de leur compétence.²³

Les consommateurs doivent de plus en plus choisir entre les produits étrangers et les produits locaux. Certains auront une préférence marquée pour les produits domestiques, d'autres pour les produits étrangers expliquée par la recherche d'exotisme, par la qualité reconnue de ces produits, ou par le **prestige social conféré par la possession de ces produits.**

Depuis le siècle des Lumières, la France bénéficie d'une image liée à son rayonnement culturel. Ce rayonnement projette une image de raffinement et de luxe dans le mode de vie à la française, associant de nombreux produits tels les parfums, les vêtements ou encore les produits de bouche. Les marques françaises du luxe ou associées au luxe profitent de cet avantage d'image pour mettre en avant leur appartenance française. Lors des campagnes publicitaires, elles s'évertuent à souligner tous les codes susceptibles de rappeler l'excellence du modèle français du paraître. Evoquer Paris, considérée comme la plus belle ville du monde, est ainsi un bon moyen de donner du lustre à une marque.²⁴

Ainsi, le choix de l'offre peut nécessiter certaines adaptations locales, en termes juridiques (notamment le droit de la consommation et de la concurrence) et aux caractéristiques qualitatives et quantitatives de la demande. Parallèlement, les études sont indispensables pour évaluer les possibilités de standardisation de l'offre marketing en fonction marché d'origine au niveau des principales caractéristiques du produit, prix, distribution, communication.

23 Anne-Gaëlle JOLIVOT, *Marketing international*, Éd. Dunod, « Les Topos », 2013

24 Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010



Boutique Chanel a Rio de Janeiro, exclusivement dédiée aux parfums, soins et maquillage. Elle compte mille clientes sur liste d'attente pour acquérir le vernis à ongle *Particulière*. La maison française ne lève pas le pied sur l'ouverture de points de vente : en 2012, le groupe a inauguré 8 nouveaux magasins, dont un au Brésil, ce qui représente la troisième boutique dans le pays. Ce

développement porte à 180 le nombre de magasins de la griffe de luxe française.



Boutique Hermès à São Paulo. «Lorsque nous l'avons inaugurée, nous fûmes étonnés de la force et de la dimension du marché brésilien » affirme Richard Barczinski, directeur général de Hermès Brésil. La boutique en question, ouverte en septembre 2009, a reçu 4 millions de dollars d'investissement en

infrastructure, montage et décoration. Rien que le lancement a coûté 1 million. Mais chaque centime en valait la peine, selon le directeur. Hermès affirme que le résultat entre l'ouverture et Noël a surpassé les attentes.

Ainsi, les produits des grandes maisons du luxe français sur le territoire brésilien sont exactement les mêmes qu'en France, leur pays originel. En consultant les sites internet de ces marques, l'on constate que seule la langue diffère, les biens proposés étant strictement identiques. Il s'agit donc d'une stratégie de standardisation, liée à l'effet d'image du pays d'origine. C'est l'une des spécificités des produits de luxe.

2) En termes de prix

Habituellement, le consommateur arbitre ses achats entre la valeur d'image qui affecte un produit et sa marque, et la valeur d'usage qu'il escompte de l'utilisation ou des bienfaits du produit.

La détermination du prix de vente d'un produit dans chaque pays est une décision essentielle, car elle affecte directement l'évolution des ventes, la rentabilité de l'entreprise et le positionnement du produit par rapport aux concurrents. Fixer les prix d'un produit à l'international est une tâche complexe car il faut trouver le bon équilibre entre le prix optimal de vente dans chaque pays, qui est souvent différent d'un pays à un autre, et la cohérence tarifaire au niveau international, pour éviter la dilution de l'image et le commerce parallèle (les consommateurs et les distributeurs se fournissant dans les pays où le prix est le plus avantageux).²⁵

Le point de référence est le prix Paris/Milan. Les barrières douanières n'existant plus en Europe, les prix de vente dans les autres pays de l'Union sont généralement semblables, et les prix en magasin hors taxes sont calculés à 20% en dessous.

Au Brésil, où les droits de douane sont de 50% ou plus, les prix au détail ne sont pas nécessairement augmentés de ce pourcentage par rapport à ceux de référence pour la zone. Le gestionnaire de la marque détermine le niveau de prix acceptable pour les clients locaux. Le taux dépend de à quel point le produit est considéré comme essentiel ou pas, de 0% pour

²⁵ Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010

les produits les plus essentiels à 365% pour les produits superflus ou de luxe. Le tableau d'impôt contient 9.728 classifications différentes et se réfère au Code Brésilien pour les taxes externes.

La règle générale est qu'il n'existe pas de prix unique à l'exportation. En réalité, le système fonctionne plutôt dans l'autre sens, avec un accord sur le prix de vente idéal au niveau des magasins de détail dans un pays donné, le calcul d'une marge raisonnable sur ce prix pour les détaillants et pour les distributeurs, et un prix export en résultant. De fait, dans le luxe export il existe autant de prix que de clients.

Il existe également le cas particulier des opérations de *duty free*, qu'il faut prendre en compte. Une large part des articles de luxe est achetée par les clients au cours de leurs voyages : on estime par exemple que plus de 30% du volume mondial des ventes de parfum s'effectue dans les boutiques de duty free.²⁶

La détermination du prix de vente est une décision complexe car elle suppose la prise en compte de nombreux facteurs qui varient d'un pays à l'autre : les objectifs de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une politique de pénétration par des prix bas, les marges et positionnement du produit souhaités ; le prix acceptable pour les consommateurs locaux ; le prix des concurrents ; le prix de revient du produit.

Il convient également de s'interroger sur la coordination internationale des prix. Avec Internet et la mobilité accrue des personnes, les marchés sont de moins en moins cloisonnés, et par conséquent les différences de prix sont plus visibles. Celles-ci apparaissent légitimes et justifiées aux yeux des clients lorsque l'entreprise a adapté certains attribut du produit aux spécificités du marché local. Lorsque les prix diffèrent selon les pays à produit ou prestation équivalente, l'entreprise est confrontée au risque de commerce parallèle, c'est-à-dire à l'existence de flux de marchandises et de services qui ne sont pas prévus par l'entreprise.

La libéralisation des mouvements de capitaux conduit à une fluctuation des taux de change, et par là même à une incertitude sur l'évolution de la parité entre devises. Le responsable développement doit tenir compte du coût de la couverture contre le risque de change lors

²⁶ Management et marketing international du luxe. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo

du calcul du prix de vente, et choisir la devise de facturation en fonction des prévisions d'évolution des cours.²⁷

Le marché parallèle

Aussi appelé « marché gris », il consiste en des quantités de produits vendus dans des magasins dans lesquels ils ne sont pas censés l'être. Des opérateurs parallèles achètent des produits en grand nombre, si possible là où ils sont vendus au prix de détail le plus bas, et les apportent à des magasins qui n'auraient pas pu les obtenir directement auprès de la marque. Le marché parallèle est donc d'autant plus développé pour des marques dont les politiques de distribution sont très sélectives et rendent leurs produits difficiles à trouver.²⁸

Les Brésiliennes aiment les marques françaises et les griffes de luxe les font rêver. «Ces marques représentent un univers glamour et les articles issus de l'importation ont davantage de couleurs que les produits locaux », selon Roberta Michel. A cause de la fiscalité très contraignante, les prix des articles importés sont chers. Et pour s'acheter le célèbre sac Birkin d'Hermès, la cliente brésilienne devra déboursier trois fois plus qu'en France. Mais pour acheter un produit de luxe, les Brésiliens sont prêts à payer plus dans un magasin local alors qu'ils pourraient bénéficier d'un meilleur prix quand ils voyagent à l'étranger en Europe ou aux Etats Unis car ils ont l'impression d'être mieux traités et compris quand on les sert dans leur langue. Leurs besoins de services sont exacerbés.²⁹

27 Anne-Gaëlle JOLIVOT, Marketing international, Éd. Dunod, « Les Topos », 2013

28 Management et marketing international du luxe. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo

29 « Le Brésil, un pays hors norme », CEGID.fr

B. Gestion des points de vente : boutique dans un centre commercial ou boutique en extérieur ?

Les marques de parfum ont construit leur image sur le concept d'une distribution sélective. La plupart d'entre elles s'assurent que leurs produits ne sont pas disponibles ni dans les supermarchés européens, ni dans les *drugstores* américains. Puisqu'elles font de la rareté une partie de leur raison d'être, il ne faut pas que l'on puisse les trouver dans un hypermarché car cela nuirait à leur image, à leur exclusivité, au désir qu'elles suscitent.

Dans le domaine de la mode et des accessoires, la vente au détail représente la première priorité. Les articles de prêt-à-porter sont vendus dans divers types de magasins.³⁰

Quelle Localisation et choix de site ?

Le premier problème est celui du choix de la meilleure implantation possible d'un nouveau magasin. Plusieurs options se présentent :

Le centre dans un quartier de bureaux, c'est-à-dire dans un quartier d'affaires en centre-ville. C'est l'endroit idéal pour toucher ceux qui veulent faire du shopping pendant les heures de bureaux ou la pause déjeuner. La rue principale constitue une localisation de choix. Elle peut être située non loin d'un quartier d'affaires, mais accueille également des clients qui viennent ici spécifiquement pour faire des achats.

Les **magasins indépendants** sont construits avec une entrée directe sur la rue et ne font partie ni d'une galerie ni d'un centre commercial.

Lors d'un choix de point de vente, les spécialistes définissent la zone de chalandise. Ils font l'hypothèse de la localisation de leurs clients et déterminent ainsi le pourcentage de ceux résidant à moins de 10 ou 20 minutes qu'ils peuvent attirer dans leurs magasins. Ils établissent ainsi des cartes représentant le « pouvoir d'attraction » de leur enseigne.

30 Michel CHEVALIER et Gérald MAZZALOVO, Management et Marketing du luxe, Éd. Dunod, « Marketing sectoriel », 2015

Ils analysent l'accessibilité d'un nouveau site, en examinant la circulation automobile ou piétonne en différents endroits, et en comptant le nombre de clients passant devant tel magasin durant une journée ou une semaine. Ils doivent également prendre en compte les barrières naturelles ou artificielles qui peuvent fonctionner comme des limitations physiques ou psychologiques à l'accessibilité future du magasin.

Il y a, bien entendu, aussi la question de la concurrence. On pense souvent que la proximité d'un concurrent constitue un désavantage mais ce n'est pas nécessairement le cas. Elle permet d'attirer des clients du même secteur.³¹

Les **galeries commerciales**, disposant d'une entrée directe sur la rue ou sur un parc de stationnement, et un endroit où les clients peuvent faire des achats presque tous les jours avec un accès facile au magasin.

Les centres commerciaux sont de vastes centres dans lesquels aucun magasin ne jouit d'un accès direct : les clients doivent se garer puis marcher jusqu'au centre et traverser les galeries du centre pour accéder aux magasins de leur choix

La population brésilienne est fortement urbanisée (à 84 %) et jeune, elle fréquente assidument ces milliers de centres commerciaux qui ont poussé comme des champignons de Béliem à Porto Alegre.

Les centres commerciaux sont les temples du shopping

Au Brésil, le développement des marques est conditionné à celui des centres commerciaux. Importés de l'American way of life, ils sont devenus l'attraction principale d'une classe moyenne avide de biens de consommation et de loisirs. Les flagships des grandes maisons se déploient dans ces vastes malls, abritant les clients des pluies tropicales et regroupant tous les services pour les classes aisées.³²

« A São Paulo, il y a la rue Oscar Freire qui est un peu l'équivalent de la rue Saint-Honoré à Paris et qui réunit des marques internationales et boutiques de luxe mais le shopping s'effectue plutôt dans les centres commerciaux », précise Roberta Michel, country manager

31 Management et marketing international du luxe. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo

32 « Le Brésil, un pays hors norme », CEGID.fr

chez Cegid Brasil, qui répond aux problématiques des enseignes internationales souhaitant s'y s'installer. Il n'est pas rare que, pour des raisons de sécurité, ils exigent que leurs achats de luxe soient livrés chez eux. Ces exigences, elles aussi nombreuses et variées, ne sont pas sans répercussions sur les process de vente et les systèmes d'encaissements qu'il faut sans cesse adapter.

Ainsi, lorsque l'on s'intéresse au choix d'emplacement des grandes entreprises du luxe français au Brésil, l'on constate qu'elles ont toutes choisi de **s'installer dans les grandes villes et quasi exclusivement dans les galeries commerciales**. De fait, Chanel possède trois magasins dans le pays : un à Rio de Janeiro au Shopping Mall Leblo, et deux à São Paulo, au Shopping Iguatemi et au centre commercial Cidade Jardim. De même, Dior ne possède qu'une boutique, qu'elle a choisi de localiser à São Paulo, également au centre commercial Cidade Jardim. Louis Vuitton quant à lui, dispose de quatre boutiques dans ce pays : une à Brasilia, la capitale, au Shopping Center Iguatemi, une à Rio de Janeiro au Shopping Village Mall, une autre à São Paulo au Cidade Jardim, et plus étonnant : sa dernière boutique se trouve à Curitiba et il s'agit d'un magasin indépendant. C'est le seul à avoir fait ce choix audacieux. Enfin, en ce qui concerne Hermès, sa seule boutique se situe à São Paulo, au Shopping Cidade Jardim.

Le shopping de luxe brésilien se développe pour des raisons culturelles et de sécurité, dans les malls, ces centres commerciaux à l'américaine. À São Paulo, Shopping Cidade Jardim en est l'un des plus récents avatars, 36 000 m² sur quatre étages, à ciel ouvert, rassemblant les grandes griffes européennes et un trafic de 10 000 clients par jour. Dior s'y est installé en 2013, dans une réplique, ou presque, de la boutique historique du 30, avenue Montaigne, à Paris, pensée par l'architecte prolifique de LVMH, Peter Marino : chaises ovales et sofa Louis XVI, banc circulaire de Claude Lalanne, mur de chaînes de l'artiste Philippe Bradshaw, installation vidéo de Yoram Mevorach Oyoram...³³

C. Un choix stratégique risqué, finalité autre que l'augmentation des ventes ?

- 1) « Nenhuma marca de luxo ganha dinheiro no Brasil »

33 « La petite musique brésilienne de Dior », madame.lefigaro.fr, Hélène Guillaume, le 2 mars 2013

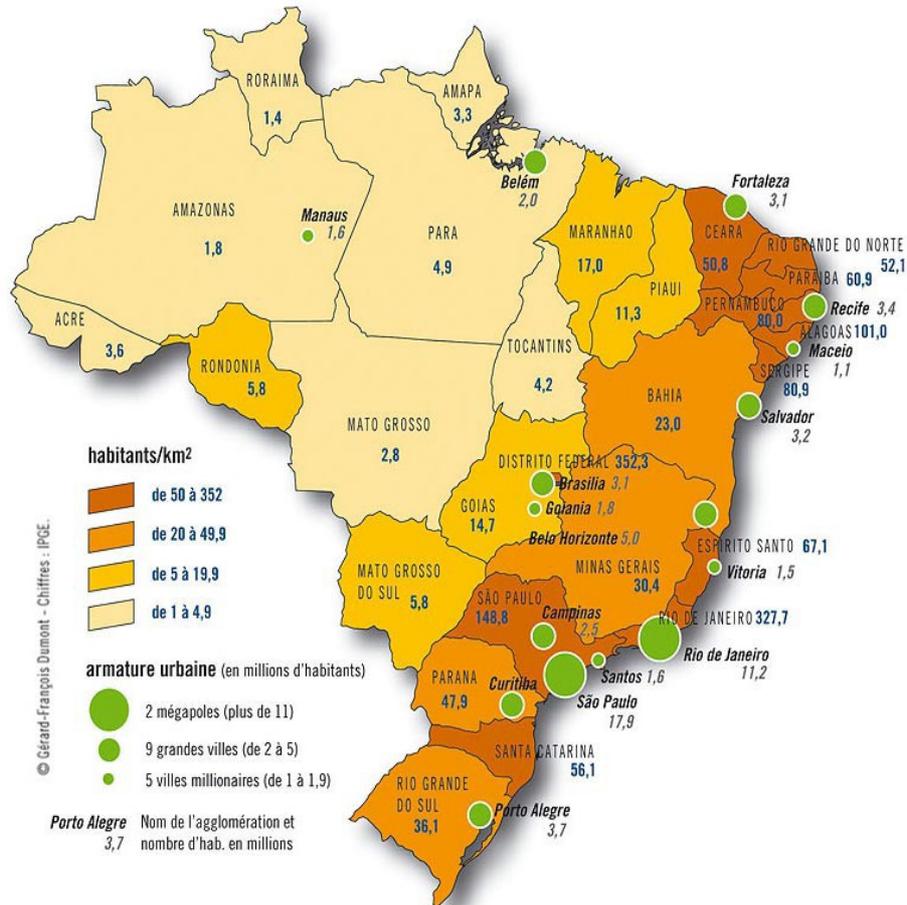
Carlos Ferreirinha, ancien directeur exécutif de Louis Vuitton au Brésil et directeur Senior d'Amérique Latine, est le fondateur et président de MCF, un cabinet de conseil installé à São Paulo, spécialisé dans l'accompagnement et la gestion des stratégies des entreprises du luxe au Brésil, toutes nationalités confondues. Il est l'interlocuteur principal de ces firmes car spécialisé dans le domaine du luxe appliqué à l'Amérique latine, et plus précisément au Brésil. Il dirige les projets de marques telles que Burberry, Estée Lauder, Lexus, Swarovski ou encore Bentley.

En 2014, il accorde une interview au magazine brésilien *Epoca Negócios*, qui titre son article de manière provocatrice en le citant « *Nenhuma marca de luxo ganha dinheiro no Brasil* », « aucune marque de luxe ne gagne d'argent au Brésil ». Selon lui, l'activité de ce secteur au Brésil est complexe, bureaucratique, difficile et onéreuse, en plus de ne permettre le profil que sur le long terme. Les raisons qui font du Brésil un pays difficile pour ces produits sont les impôts, le manque d'investissements, et un marché fermé qui entraîne souvent un retour rapide dans le pays d'origine. « Le Brésil est un pays fermé mais pas uniquement pour les biens de mode ou du luxe, il l'est pour tous les segments. Importer la moindre chose est compliqué, alors imaginez pour un costume Armani ». D'après Carlos Ferreirinha, au lieu d'investir dans le pays et d'espérer des résultats immédiats, les entreprises du luxe y font du commerce et déploient leur réseau. A la différence de ce qui se passe en Russie, en Chine ou au Japon, les marques qui opèrent au Brésil regardent plus loin, vers les 20 ans à venir.

« Si toutes les marques du luxe qui travaillent au Brésil prenaient un crayon et faisaient le calcul, aucune d'elles ne paieraient la note. Elles n'ont d'yeux que pour le futur, et ne se préoccupent pas du présent, du court terme. Elles n'ont pas la culture de l'immédiat, elles savent prendre leur temps et être patientes ».

Mais pourquoi seraient-elles encore sur place dans le futur ? L'ex-président régional de Louis Vuitton affirme que les 20 prochaines années seront prospères pour le marché brésilien, car la moitié de la population a à l'heure actuelle moins de 35 ans. « En Europe, le consommateur vieillit. En Chine et au Japon, il est concentré dans les grands centres, alors qu'ici, les foyers de consommation sont éparpillés. Le Brésil est le seul pays d'Amérique Latine avec Pernambuco, Fortaleza, Salvador, Goiânia, Ribeirão Preto, Macaé, Curitiba, Porto Alegre, des villes très dynamiques de second rang. C'est un pays avec des perspectives

incroyables, et pas uniquement à Rio de Janeiro ou São Paulo. Sur le long terme, cette nouvelle donne



géographique du consommateur brésilien va rentabiliser l'investissement d'aujourd'hui. Alors que les grandes marques compensent les pertes investies au Brésil avec les profits réalisés dans d'autres pays, la situation va changer ».

Illustration : Densités de population, 2009

« Ces boutiques servent pour l'instant de vitrine : à chaque nouvelle ouverture, ce sont des articles dans la presse, la visite de nombreuses célébrités. En un mot, un excellent coup de communication qui a un retentissement pas uniquement au Brésil, mais dans le monde entier. Ainsi, si les ventes sur place n'atteignent pas des records, à l'étranger elles en ont largement profité ». Il insiste néanmoins sur les qualités à avoir pour pouvoir tenir sur le long terme : ne pas se compromettre en matière de qualité. Elles doivent avoir l'obsession de l'excellence, du détail, de l'innovation, du design, une préoccupation durable, proposer des produits rares voire uniques et exclusifs, proches de la perfection. C'est la seule façon de provoquer le désir chez le consommateur.

« Pourquoi les gens achètent des produits de luxe, ou premium ? Dans toutes les études, le client centre sa réponse sur la qualité du produit. Mais est-ce que quelqu'un a déjà eu un soucis avec un stylo Bic ? La consommation de luxe a plus à voir avec l'émotion : les personnes achètent quand l'émotion dépasse la raison. Les sensations l'emportent sur la fonction utilitariste ».

Les Brésiliens se sont mis à voyager énormément. On compte six à huit vols par jour reliant São Paulo à Miami. « Ils sont aussi nombreux dans nos boutiques de Paris et de Londres. En réalité, ils achètent davantage à l'étranger, en raison des droits de douane, explique Sidney Toledano, président directeur général de Christian Dior Couture. En effet, les biens haut de gamme importés coûtent 40 à 50 % plus cher qu'en Europe. Le gouvernement maintient des taxes très élevées. « Mais je pense que cela devrait évoluer. Ce type de consommation génère de l'argent qui profite à tout un pays. Économiquement, avoir une belle avenue est un atout déterminant pour une ville. »

Toute entreprise qui pénètre un nouveau marché se questionne sur les concurrents présents. Dans la cas des marques de luxe françaises, elles bénéficient d'une telle aura et d'une image si spécifique qu'elles se placent sur un segment inaccessible pour toute autre entreprise du secteur du luxe. Certes, les grandes maisons italiennes sont de potentielles

As marcas de luxo internacionais preferidas dos brasileiros

	Posição	Empresa	(%)
1		Louis Vuitton	23%
2	GIORGIO ARMANI	Giorgio Armani	10%
3	CHANEL	Chanel	8%
4	Dior	Christian Dior	6%
5	GUCCI	Gucci	5%
6	TIFFANY & CO.	Tiffany & Co	4%
7		Ferrari	4%

**Fonte: GfK e MCF Consultoria (pesquisa de 2008/2009)*

concurrentes sérieuses, néanmoins leur pouvoir de marché reste en retrait par rapport à celui des marques françaises, comme en témoigne le classement ci-dessus.

Conclusion :

Le commerce international de marchandises et de services ne cesse de croître. Mais si encore plus de la moitié est réalisé au sein des marchés de la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale et Japon), les BRICS et les « next 11 » contribuent pour une part

grandissante au développement du commerce international. Ce déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale incite les responsables marketing à cibler les pays émergents et en développement pour mieux répartir les risques dans l'espace, réguler les ventes et éventuellement bénéficier de l'avantage d'être pionnier en s'implantant le premier.³⁴

L'enjeu, c'est de fuir la croissance faible en Europe, et de s'ouvrir, à travers le Brésil, devenu huitième économie mondiale, à toute l'Amérique du Sud. «Les Français sont en train de découvrir que la première lettre de Bric, c'est B !» La remarque vient d'Éric Fajole, le directeur d'Ubifrance à Sao Paulo en 2010. En effet, la fascination pour les marchés asiatiques, conjuguée aux crises à répétition dans la région, a longtemps limité l'enthousiasme des nouveaux arrivants. Mais la donne a changé. La croissance dépasse 7 % en 2010 ; la réduction inédite des inégalités au cours des deux mandats de Lula a permis l'émergence de bataillons de nouveaux consommateurs. De plus, tout le monde a à l'esprit la Coupe du monde de football en 2014, et les Jeux olympiques de Rio de Janeiro, en 2016. Enfin, le modèle de développement du Brésil de ces dernières années reposait sur la demande intérieure et la consommation des ménages.

Les taux élevés de consommation, la croissance démographique urbaine, et le développement de la classe moyenne font du Brésil une destination majeure pour les groupes de distribution internationaux. Les ventes au détail par habitant ont augmenté de 12% par an au cours des quatre dernières années. En 2011, elles ont représenté 70% des dépenses de consommation et la taille du marché Retail brésilien a augmenté de 15% en 2012.³⁵

« Dans le passé, les entreprises priorisaient les marchés capables de consommer de grands volumes comme les Etats-Unis et l'Europe. Mais maintenant que ces marchés sont saturés, les marques se tournent vers les marchés émergents, comme le Brésil, où la demande pour les biens de luxe ne cessent de croître » selon Francisco Longo, président du groupe Via Italia.

34 Anne-Gaëlle JOLIVOT, Marketing international, Éd. Dunod, « Les Topos », 2013

35 « Le Brésil, un pays hors norme », CEGID.fr

Nouveaux marchés, nouveaux acheteurs

Le luxe connaît sa plus grande mutation depuis trente ans sur fond de ralentissement économique.

Sa Première mutation est sociologique : les clients des grandes marques de luxe viennent de plus en plus des pays émergents, et en particulier de Chine. Fiers de leur propre réussite économique comme celle de leur pays, ces nouveaux consommateurs ont à cœur d'afficher leur succès, d'où leur goût pour les logos de marques.³⁶

« Ce devait être l'apothéose d'un émergent émergé. Deux ans après la Coupe du Monde, les prochains Jeux Olympiques qui seront ouverts dans 100 jours étaient censés confirmer l'affirmation du Brésil comme puissance sur la scène internationale. Or, c'est dans un pays empêtré dans une profonde crise institutionnelle que la flamme olympique va arriver. A la dure récession qui frappe ce pays qui espérait suivre le boom de la Chine, s'ajoute donc une crise morale et politique qui va bien au-delà du seul cas de la présidente Dilma Rousseff. Comme les autres émergents, le Brésil a bénéficié d'une longue phase de dynamisme de ses exportations, liée essentiellement à la demande chinoise et aux besoins en matières premières et agricoles. Le ralentissement chinois et la chute des cours ont eu un impact considérable

Ce retour de bâton a mis en lumière les pièges en trompe-l'oeil du boom brésilien. Le clientélisme n'a pas régressé, au contraire. L'ascenseur social a bien fonctionné, et la politique de Lula a bel et bien permis à plus de 30 millions de Brésiliens de sortir de la pauvreté. Mais sans que soient mises en œuvre les nécessaires réformes de structures, ou encore de modernisation industrielle. Fragile, la petite classe moyenne brésilienne est ainsi la première exposée au reflux. Depuis la réélection de Dilma Rousseff, près de deux millions d'emplois ont été perdus et l'inflation est proche de 10%. le déficit public est passé sous sa présidence de 2,4% du PIB à 10,8%. »³⁷

Quelle en sera la conséquence sur l'industrie du luxe installée au Brésil ?

36 Jean-Noël KAPFERER (Professeur de marketing - HEC), « Quel avenir pour le luxe ? », *Knowledge@HEC*, 15 juillet 2015

37 « Brésil, plus dure est la chute », Ouest France, Laurent Marchand, 27/04/2016

Sources :

- Olivier ASSOULY et al., *Le luxe. Essais sur la fabrique de l'ostentation*, Éd. IFM/Regard, 2011
- Jean CASTARÈDE, *Le luxe*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je », 2010
- Michel CHEVALIER et Gérald MAZZALOVO, *Management et Marketing du luxe*, Éd. Dunod, « Marketing sectoriel », 2015
- Charles CROUÉ, *Marketing international et mondialisation*, Éd. De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2010
- Damien FORTERRE et Catherine LAFARGE, *Gérer les risques des achats à l'international. Opportunités de développement dans les pays émergents*, Éd. Dunod, « Fonctions de l'entreprise », 2013
- Benoît HEILBRUNN, *La marque*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2010
- Anne-Gaëlle JOLIVOT, *Marketing international*, Éd. Dunod, « Les Topos », 2013
- « La petite musique brésilienne de Dior », madame.lefigaro.fr, Hélène Guillaume, le 2 mars 2013
- Yves MICHAUD, *Le nouveau luxe. Expériences, arrogances, authenticité*, Éd. Stock, « Les essais », 2013
- Nathalie PRIME et Jean-Claude USINIER, *Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel*, Éd. Vuibert, « Vuibert Gestion », 2004
- Lamia OUALALOU, *Brésil : histoire, société, culture*, Éd. La Découverte, « Les guides de l'état du monde », 2009
- VOLTAIRE, « L'Éloge du luxe », *Œuvres complètes* Tome 20

- Sophie CHAUVIN, « Où en est l'économie brésilienne ? », *Macrodev* 2014 (n°12), Agence française de développement
- Agnès GOMES, « Le Brésil entre opportunités et complexité : un marché porteur auquel il faut savoir s'adapter », *Accomex* 2014 (n°110-111)
- Jean-Noël KAPFERER (Professeur de marketing - HEC), « Quel avenir pour le luxe ? », *Knowledge@HEC*, 15 juillet 2015
- Dalila NICET-CHENAF, « Les pays émergents : performance ou développement ? », *La Vie des idées*, 4 mars 2014
- Hervé THÉRY, « Le Brésil, pays émergé ? », *Géoéconomie* 1/2015 (n°73), p.101-115
- Études économiques de l'OCDE : Brésil 2011
- « Le Brésil, un pays hors norme », CEGID.fr
- « «Brésil, des opportunités à saisir pour les PME », LesEchos.fr, Bruno Askenazi, le 14/03/2011

- Bruno ASKENAZI, « Brésil, des opportunités à saisir pour les PME », *Les Échos.fr*, 14 mars 2011.
Disponible sur : <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/internationaliser-exporter/dossiers/111831/111832-bresil-des-opportunités-a-saisir-pour-les-pme-32012.php>
- Dominique CHAPUIS, « Chanel étoffe ses ateliers de luxe », *Les Échos.fr*, 6 novembre 2012.
Disponible sur : <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/business-model/0202351802318-chanel-etoffe-ses-ateliers-de-luxe-2292.php>
- « Notre définition du luxe », *Journal du Luxe*. Disponible sur : <http://journalduluxe.fr/definition-luxe/>