

# 14 - STRATÉGIES D'ENTREPRISE : UNE APPLICATION DU LIBRE ECHANGE ET DE LA CIRCULATION PROGRESSIVE DES CAPITAUX

**Jean-Claude CASTAGNOS**

Directeur de recherche au CNRS

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)

Université Pierre Mendès France, Grenoble

**Michel LE BERRE**

Professeur des universités

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)

Université Pierre Mendès France, Grenoble

**Résumé :** Dans l'entreprise, les partisans de l'internationalisation (investissements directs à l'étranger) entretiennent volontiers une confusion avec le thème de la mondialisation de l'économie à laquelle aucun pays ne peut échapper sans encourir le risque d'être à la traîne du développement économique. Mais, à partir de cette fausse synonymie, les impératifs de la première stratégie (l'internationalisation) sont accolés à la deuxième orientation (la mondialisation). Les appels à la déréglementation, notamment les injonctions en faveur de la libre circulation des capitaux (liberté des courants financiers), sont présentés comme une nécessité absolue, une condition inévitable pour que se propage à l'ensemble des peuples la dynamique de l'innovation et du progrès technique. Ainsi, le manque de sens ou de décence conduit à réclamer avec obstination une ouverture rapide et totale des frontières des pays économiquement moins développés et de ceux en phase de transition. L'objet de cette communication est d'expliquer la légèreté des fondements scientifiques à l'origine d'une telle prescription. La mondialisation peut être un outil au service de l'amélioration de la condition humaine mais dans le cadre d'une libéralisation progressive privilégiant, d'une part, les échanges de biens et de services, d'autre part, donnant la primauté aux regroupements régionaux et non pas internationaux. En d'autres mots, l'urgence est de corriger des règles du jeu actuellement falsifiées et de mettre en place les conditions favorables au développement à l'international des entreprises sans investissement direct à l'étranger. C'est grâce à une telle progressivité dans l'ouverture des frontières que les entreprises du Japon et l'Europe se sont développées.

## **STRATÉGIES D'ENTREPRISE : UNE APPLICATION DU LIBRE ECHANGE ET DE LA CIRCULATION PROGRESSIVE DES CAPITAUX**

Le management enseigne que la distinction entre les stratégies nationales et internationales s'opère à partir du critère de la localisation des investissements réalisés et non pas à la lumière de la proportion du chiffre d'affaires consolidé obtenue sur les marchés extérieurs. En effet, l'internationalisation (ou globalisation) consiste à internaliser ou à externaliser des moyens de production : hommes, capitaux, technique. La mondialisation de l'économie est une expression qui désigne les mouvements de produits et de services. Quel que soit le mode de croissance retenu, la stratégie d'entreprises peut être menée sur le territoire national ou à l'étranger avec, selon les besoins de l'analyse ou de la firme, une possibilité de décliner ces deux espaces économiques :

- en zones locales, départementales, régionales pour la stratégie nationale ;
- en grandes zones géographiques (Union européenne, Association des Nations de l'Asie du Sud-Est, etc.), par pays, groupes de pays d'affinités particulières (langue, confession religieuse, liens historiques, etc.), pour la stratégie internationale.

Par ailleurs, les stratégies nationales et internationales de croissance ont un point commun : les parties prenantes à l'opération peuvent être de la même nationalité ou bien procéder d'une combinaison d'étrangers et de nationaux (entreprise brésilienne opérant au Brésil ou à l'étranger, firme brésilienne et étrangère implantée au Brésil ou dans le reste du monde, que les étrangers soient chez eux dans ces pays ou expatriés). Autrement dit, les stratégies nationales de croissance qui dans les pays développés représentent environ la moitié des opérations, ne constituent pas un registre mineur de développement, pas plus qu'un témoignage de repli sur des frontières.

Parallèlement à la préoccupation de savoir si l'opération de croissance envisagée est rentable, nul n'ignore, enfin, l'importance qu'il convient d'accorder à l'étude de l'environnement économique et institutionnel avant d'arrêter la stratégie de croissance. De ce point de vue, l'état des lieux est affligeant. Les pays industrialisés totalisent environ 95% des flux sortants d'investissement direct à l'étranger (IDE) et environ 80% des flux entrants. Une centaine de multinationales sur les 35000 existantes contrôlent un tiers du stock d'IDE mondial.

Dans le même temps, un homme sur cinq vit sur la planète avec moins d'un dollar par jour (plus de 1,2 milliards de personnes) et un sur sept souffre chroniquement de la faim. Et pour cause : l'écart entre les riches et les pauvres, aussi bien en ce qui concerne les pays que les individus s'est accentué. Comme le note un document du Fonds Monétaire International (FMI, 2000), *le PIB par habitant du quart le plus riche de la population mondiale a pour ainsi dire sextuplé, tandis que celui du quart le plus pauvre a moins que triplé*. Cet aveu émanant d'un chantre de la mondialisation devrait inciter les entreprises, en particulier celles appartenant aux pays dits en « transition » (Europe centrale, Russie, etc.) et en « développement » (Chine, Inde, Brésil, etc.), à réfléchir sur la complémentarité des deux grands registres génériques de développement (national et international). C'est après examen des modalités et des effets de la libéralisation croissante de l'économie mondiale, que les entreprises tentent de renforcer l'interdépendance de leurs structures, soit par accroissement des flux d'échanges (exportations, importations), soit par recours aux techniques d'externalisation d'activités qu'apparaîtront les conditions requises, mais aussi les avantages et les inconvénients associés.

### **1 - DES RÈGLES DU JEU FALSIFIÉES**

Il existe des distorsions entre le cadre effectif des relations économiques internationales et les principes censés fournir des conditions cohérentes et propices à l'internationalisation des entreprises. Les entorses mutilatrices de la concurrence sont nombreuses.

## **1 1 - Les distorsions de concurrence imputables au dollar**

Le monde s'accommode d'un statut hybride du dollar qui joue le rôle de devise clef dans le système monétaire international et introduit, par-là même, un biais dans la compétition économique. Son rôle hybride de moyen de paiement national et international, renforcé par un système de changes variables à fortes amplitudes, altère gravement la compétition économique.

### *Les désordres liés à l'absence de fixité des changes*

Rappelons qu'un cours de change est neutre (pas de modification opportuniste des courants commerciaux) si les variations autour du taux de base, reflétant les termes de l'échange entre les pays pris deux à deux (pouvoir respectif d'achat de deux monnaies), à un moment donné, n'excèdent pas  $\pm 5\%$ . Au-delà de cette marge de fluctuations les changements de parité incitent ou dissuadent artificiellement les flux de marchandises et les mouvements de capitaux. Par exemple, une entreprise possédant un stock excessif de produits importés et qui assiste à une dépréciation de l'unité monétaire de son pays, se verra anormalement récompensée pour sa mauvaise gestion alors qu'un concurrent national sera finalement sanctionné pour la bonne gestion de ses stocks. De même, l'entreprise qui établit fortement sa stratégie de croissance sur le développement international au prix d'une surveillance drastique de ses coûts de production se verra, soit pénalisée si au moment du règlement la monnaie nationale s'est appréciée, soit anormalement récompensée si entre la livraison et le paiement la monnaie du pays s'est dépréciée. Enfin, de nombreuses entreprises financent leur croissance économique par recours à des emprunts à l'étranger. Un système de changes flottants altère la prévisibilité de remboursement des dettes contractées.

Bref, vanter les mérites de l'internationalisation à partir d'un système de changes flottants, c'est introduire une grave irrationalité dans un processus censé impulser, grâce à la concurrence et à la division du travail, une amélioration du niveau de vie pour l'ensemble de la population mondiale. En fait, l'objectif et la réalisation affichés sont partiellement dévoyés par le caractère dès lors inopérant des mécanismes spontanés de rééquilibrage économique. Les monnaies fortes imposent, sans le dire, à leurs entreprises résidentes, une quête permanente d'amélioration de leur compétitivité, les monnaies faibles dissimulent aux entrepreneurs concernés les détériorations de positions relatives et les prises de conscience sont souvent brutales. La débâcle de l'Argentine constitue un exemple criant.

### *Les désordres imputables au rôle du dollar*

Le dollar joue, dans les faits, le rôle de devise-clé dans les échanges internationaux. Cette superposition de rôles monétaires (national et international) n'est pas sans conséquence. Les modifications de parités (aussi bien à la hausse qu'à la baisse) s'opèrent le plus souvent au bénéfice des USA.

Ainsi, une forte hausse du dollar provoque un afflux massif de produits aux Etats-Unis que les entreprises compétitrices fournissent à des prix dérisoires. Les exportations américaines sont parallèlement freinées et le niveau de consommation intérieure est artificiellement dopé. Dans le même temps, les capitaux sont drainés par les Etats-Unis au détriment des besoins de financement des autres pays. Un dollar surévalué est également propice aux investissements Nord-américains dans le monde, voire au pillage technologique des autres nations (cf. l'exemple de la main mise de la société américaine TPG sur l'entreprise française Gem Plus anciennement leader dans le domaine de la carte à puce).

A l'inverse, toute baisse de forte ampleur du dollar provoque un accroissement du niveau d'activité américain et de l'emploi. Elle engendre un flux massif d'exportations qui transfère les difficultés sur les autres nations.

Les Etats-Unis représentent la seule nation qui, en raison du privilège de payer dans sa propre monnaie (pas d'incitation majeure à équilibrer sa balance des paiements), jouit indéfiniment du privilège d'acheter à crédit. Selon le FMI (2002), la dette totale des Etats-Unis s'élève actuellement à quelque 2 300 milliards de dollars. Si la tendance se poursuit, le montant de cette dette pourrait doubler, d'ici 2007, pour représenter environ 40% du PIB de ce pays. Tout se passe comme si au terme de la compétition économique des Etats-Unis avec le reste du monde, les gagnants restituaient finalement leurs gains aux perdants. Les processus de rééquilibre interne (production nationale = dépense nationale) et externe (compensation entre la balance des biens et celle des capitaux) sont rendus inopérants par cette acceptation ambiguë d'une double fonction de faits dévolue au dollar. A l'époque où c'était l'or qui remplissait le rôle d'étalon monétaire international sous l'égide de la Grande Bretagne, la position extérieure de ce pays était excédentaire. Bon an, mal an, les Etats-Unis drainent en capital, sur les marchés extérieurs, un milliard de dollars par jour pour rééquilibrer sa balance de base au risque d'enclencher un scénario catastrophe.

## **1 2 - Les distorsions résultant du dogme de la libre circulation mondiale des capitaux**

Le principe de la libre circulation mondiale de capitaux (effective dans un nombre limité de pays) introduit une instabilité chronique dans la position relative des peuples (Castagnos, 1995). Les théoriciens libéraux ont exalté les avantages du commerce international pour tous les partenaires qui acceptent le jeu du libre échange. Mais ils envisageaient une mobilité des produits et non pas des facteurs de la production. En effet, les grands précurseurs de l'économie politique classique ont montré que la concurrence et le commerce international, affranchis de prohibition, provoquent des mouvements de spécialisation au sein de chaque pays et cela en raison des différences de coûts mondiaux dues à l'abondance ou à la rareté relative de chaque facteur de la production entre les entités nationales. L'exploitation de cette dotation inégale en ressources productives est donc réputée favorable à toutes les parties en présence (entreprises, main-d'oeuvre, consommateurs). A pouvoir d'achat donné, les habitants des pays concernés par la libéralisation des échanges sont réciproquement et spontanément portés à acquérir une plus grande quantité de biens (puisque les prix de ces derniers diminuent) et, de ce seul fait, le volume de la production augmente simultanément chez tous les adeptes des échanges internationaux spécialisés. Les partisans du libre échange gageaient donc l'absence de mobilité des facteurs de la production d'une spécialisation qui la rendait inutile. En effet, une tendance à l'égalisation de la prospérité auto entretenue par un processus de réduction des disparités entre des unités structurées en ensembles nationaux devait fournir une juste représentation de l'économie mondiale.

Dès lors qu'une logique économique d'intégration entre en compétition avec le morcellement politique de la planète, la légitimité de l'absence d'entraves aux échanges internationaux est sujette à caution. En effet, les grandes firmes sont gouvernées par une dialectique de mobilité des facteurs de la production et d'échanges intra firmes afin d'engendrer des avantages absolus de compétitivité (transferts massifs de capitaux et de technologies au service de stratégies de localisation optimale). Cette dynamique est fréquemment antinomique avec les conditions de bien-être de collectivités humaines dont le sort reste fortement régi par l'appartenance à des communautés souveraines qui se situent à des stades de développement très disparates.

Ce changement de nature des échanges internationaux est fortement enclenché. Les flux d'investissement direct à l'étranger augmentent annuellement de plus de 30% par an contre 15% pour les échanges de marchandises. Les grands groupes sont à l'origine du phénomène. Ainsi, la production des multinationales à l'étranger est cinq fois supérieure à leurs exportations à partir des Etats-Unis. On ne peut s'empêcher de se poser la question de savoir si cette commutation progressive de mouvements de marchandises au profit d'une stratégie de globalisation de l'économie mondiale ne comporte pas ses propres limites. Ainsi, le taux annuel moyen de croissance du PIB

mondial exprimé en volume s'est établi à 2,8% de 1950 à 1973 et à 1,3% de 1974 à 2000. Sans doute les causes à l'origine du déclin du taux de croissance sont-elles nombreuses. Mais la globalisation y occupe vraisemblablement une place.

Enfin, la dynamique mondiale fondée sur la circulation des capitaux est essentiellement unilatérale. L'essentiel des mouvements d'acquisitions à l'étranger est le fait d'entreprises dont la maison-mère est située dans les pays économiquement développés. Libéralisation et déréglementation optimisent la rentabilité des investissements ainsi réalisés grâce aux bénéfices cumulés des effets d'expérience, des économies de dimension corrélatives à l'élargissement de la taille des marchés, aux différentiels mondiaux de coûts de main-d'œuvre, aux différences d'encadrement juridique des activités (législation sociale et fiscale). Combien d'entreprises dont le capital est majoritairement détenu par des ressortissants de pays économiquement moins développés sont parties prenantes dans ce processus de globalisation ?

### **1 3 - Les distorsions entre niveaux structurels de développement des ressources humaines**

Il existe un contresens théorique laissant croire que les théoriciens du libéralisme préconisent une liberté des échanges aussi bien entre économies concurrentes (niveaux comparables de développement) qu'entre économies complémentaires (stades d'industrialisation sensiblement différents). Les parties en présence sont ainsi livrées à tous les dumpings sociaux et s'enferment dans un processus de dévitalisation de leurs structures de production plutôt que dans des mécanismes d'ajustements mutuels d'activités (Castagnos, 1994).

Les salariés des économies industrielles entrent en lisse avec une offre illimitée de main d'œuvre des pays jeunes (à forts taux de croissance démographique), ce qui maintient les salaires à un niveau très bas quelle que soit l'importance des embauches. Si bien que le nivellement mondial du prix du facteur travail résultant de telles pratiques revêt la forme d'une baisse durable des revenus du travail dans les pays économiquement développés et d'une surexploitation de la main d'œuvre des pays pauvres. Ainsi, est-il banal de rappeler qu'en dépit d'une croissance relativement soutenue de la production mondiale au cours de la précédente décennie, la part des salaires exprimée en pourcentage du PIB mondial a diminué dans presque tous les pays. La répartition du revenu entre les pays est plus inégale qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle (Maddison, 2000).

Les anomalies sont également perceptibles au niveau du couple croissance économique/ créations d'emplois. Le cas de l'Argentine illustre bien la nouvelle donne. Après la mise en chantier d'un programme dit « de stabilisation et d'ajustement structurel », le taux de croissance de ce pays a été en moyenne de 5,8% par an entre 1991 et 1997. Or la situation de l'emploi s'est détériorée et le taux de chômage a augmenté de 6,3% en 1991 à 15% en 1997, en quelque sorte en préambule de l'effondrement financier de ce pays. Selon les estimations du BIT, plus du tiers de la population active de la planète (soit environ un milliard d'individus) est sans emploi ou sous-employé.

On ne saurait, dans ces conditions, s'étonner de la tendance, générale et durable, à la baisse des salaires réels avec une relative passivité des salariés. En témoignent, le recul quasi-général dans le monde de la syndicalisation (BIT, 1998). Par exemple, par rapport à 1990, le taux de syndicalisation de l'année 1995 a diminué de 17.2% en Allemagne, de 27.7% au Royaume-Uni, de 37.2% en France, de 50.2% au Portugal ; le record de la baisse parmi les pays européens revenant à l'Espagne avec une décroissance de 62.1%. Durant la même période, les pays d'Amérique latine pour lesquels des informations sont disponibles confirment la tendance : baisse de 28.2% au Mexique, de 29.8% à Cuba, de 42.6% en Argentine et au Venezuela, de 43% au Costa Rica. L'exacerbation de la concurrence s'opère donc dans un contexte social qui va de l'absence d'organisation au service de la défense de la main d'œuvre (cas de la Chine) à une désaffectation de plus en plus nette pour ces instances de régulation sociale. Deux explications peuvent être formulées. Soit ces organisations campées sur les vieux schémas antagoniques n'ont pas su faire évoluer leurs doctrines dans le sens d'une refondation sociale (négociations professionnelles, réformes non brutales, etc.) et le détachement des salariés constitue la sanction d'un positionnement grégaire, soit le monde du travail prend acte du fait que le conservatisme et la division syndicale à l'échelon national se double

d'une quasi-inefficacité du pouvoir syndical au niveau des ensembles régionaux (Europe, Amérique latine, etc.) et, a fortiori, au plan mondial. Cette absence de contre-pouvoir salarial est la porte ouverte à tous les renoncements sociaux (Le Berre, Castagnos, 2003).

N'a-t-elle pas récemment incité un responsable d'unité de production d'une entreprise française spécialisée dans la fabrication de modèles réduits de véhicules automobiles dont la fabrication est fortement délocalisée dans un pays asiatique, a claironné très officiellement, qu'en cas de tensions ou de revendications salariales excessives, sa société pouvait en un temps record quitter le pays avec ses moules industriels pour des destinations plus propices à l'amenuisement des coûts de production (Vietnam, Chine, etc.) ?

C'est une vision à courte vue que d'entrevoir la passivité des peuples face à l'adjudication mondiale à la baisse de la valeur du travail comme une donnée structurelle favorable à l'internationalisation financière des firmes. Dès lors que les hommes commencent à être éduqués, l'absence d'amélioration significative de la qualité de vie constitue tôt ou tard une cause sérieuse d'instabilité.

## **2 – LES MODALITÉS D'UNE ADHÉSION PROGRESSIVE À LA MONDIALISATION ÉCONOMIQUE**

Corriger les anomalies précédemment décrites de l'actuelle mondialisation est un premier impératif. Cette condition constitue un préalable nécessaire mais non suffisant.

Le mot « mondialisation » désigne simultanément un phénomène ancien et récent. Ancien lorsque cette terminologie renvoie aux déplacements de marchandises ; relativement récent quand on évoque l'acception « investissements directs à l'étranger et mouvements mondiaux de main d'œuvre ». Par exemple, ce n'est qu'à partir des années 1985 que les entreprises françaises ont massivement accru leurs flux d'investissements directs à l'étranger alors que les échanges commerciaux progressaient plus faiblement. Dans le même temps, il est fréquent de lire que les difficultés rencontrées par de nombreux pays, notamment ceux d'Amérique latine dans les années 1970 et 1980, sont en quelque sorte la conséquence d'un choix de modèle de développement non authentiquement mondial, trop tourné vers l'intérieur avec son lot d'effets pervers (inflation galopante, faible modernisation de l'appareil de production, etc.). Ainsi résumé, le diagnostic est pour le moins simpliste.

A l'instar des thèses macro-économiques (non démenties par les faits) selon lesquelles il existe des stades chronologiques inévitables pour obtenir le développement durable d'une nation (Rostow, 1963), les entreprises ne doivent pas brûler les étapes. Selon W Rostow, toute société passe par cinq phases : tradition, transition, décollage (*take off*), maturité, consommation intensive. Le problème du développement se situe au niveau de la troisième séquence. Le décollage se produit grâce à une forte augmentation du taux d'investissement, déclenchant une dynamique auto-entretenu de la croissance.

Dans le même temps, l'environnement institutionnel national (L'Etat, les organisations professionnelles, etc.) doit progressivement créer les conditions propices à la libre entreprise, promouvoir une orientation sélective des investissements en faveur des secteurs industriels jugés les plus stratégiques en termes de retombées économiques et garantir le respect des grands équilibres économiques.

### **2.1 – Une conception évolutionniste des stratégies de croissance à l'international**

#### **Une légitime défiance à l'endroit de la globalisation**

En règle générale, les entreprises « autochtones » des pays économiquement moins développés évoluent dans un contexte spécifique. Les entrepreneurs qui manifestent la volonté de fonder une partie de leur développement sur les marchés internationaux, doivent faire cas de l'existence de deux dispositions légales.

La première réputée favorable tient aux dispositions limitant les importations (droits de douanes, contingentement, etc.). Les entreprises sont partiellement à l'abri de la concurrence internationale

sur les marchés nationaux. Faire durablement sienne une telle disposition est économiquement hasardeux. Tel n'est pas le cas des libéraux qui postulent la dangerosité d'un blocage artificiel des mécanismes d'autorégulation (risque d'inflation, de déficit budgétaire, de gestion bureaucratique, etc.).

La deuxième, de type coercitif, consiste en un contrôle des changes. Ces pays cherchent légitimement à contrer la fuite des capitaux, en sorte de tendre vers l'équilibre entre l'épargne nationale et l'investissement national. En revanche, ces mêmes pays multiplient fréquemment les dispositions légales propres à susciter des transferts internationaux d'activités au profit de leur territoire (code des investissements pour les étrangers, zones franches, etc.).

Analysé au coup par coup, cet appel aux investissements directs étrangers (la globalisation de l'économie) présente de nombreux points forts : utilisation de l'avantage compétitif résultant des faibles coûts de main d'œuvre, résorption du chômage, mise à disposition de nouveaux biens de consommation ou d'équipement sur les marchés nationaux, acquisition de nouvelles technologies et de compétences, etc. Le bénéfice sera d'autant plus tangible que la législation nationale impose la présence d'investisseurs nationaux dans le capital social de la société étrangère nouvellement créée. Ce type de montage est également valable si le pays ne dispose pas de suffisamment de capitaux pour tirer profit de l'exploitation de ses matières premières.

Mais envisagée sous ce seul angle, l'internalisation de l'entreprise aménage, pour l'essentiel, une globalisation unilatérale de l'économie. Ces pratiques se ramènent, dans les faits, à consacrer durablement des rapports de dépendance, les entreprises des pays d'accueil ne constituant plus que de lointaines et obscures succursales à la périphérie des firmes appartenant aux nations occidentales industrialisées. Sachant que les pays économiquement moins développés n'ont pas d'importantes disponibilités pour financer l'effort de recherche, les entreprises sont également acculées, dans cette conjoncture, à bénéficier avec beaucoup de retard des innovations provenant des pays du Nord. Les défauts d'une telle orientation sont bien connus : les progrès réalisés sont fréquemment dissipés par une détérioration des termes de l'échange aventurant le pays dans une croissance appauvrissante (Bhagwati).

Il donc vital pour les entreprises et les habitants des pays économiquement moins développés de lever la confusion entre le libre échange et la libre circulation des capitaux. La première formule, moyennant des aménagements appropriés (levée progressive des entraves aux échanges de marchandises, collaboration préférentielle dans le cadre d'accords régionaux entre pays à stade comparable de développement, mise en place d'unions douanières) est propre à enclencher un développement durable. En revanche, la libre circulation des capitaux entre pays et entreprises relevant de stades de développement disparates peut remettre à tout moment en cause le fruit des efforts consentis. Le levier des mouvements financiers se manie avec une extrême circonspection. Ce n'est pas du jour au lendemain que l'Union Européenne a commencé à créer des industries euro-globales dans un espace concurrentiel interdépendant à marché unifié. Ce processus a réclamé de nombreuses décennies. Notons, enfin, que les entreprises japonaises et, dans bien des cas, européennes ont réussi le pari de la mondialisation sans liberté de mouvement des capitaux. A l'inverse, les entreprises argentines et bien d'autres ont été terrassées par cette mobilité financière trop facilement consentie.

### ***La stratégie d'exploitation commerciale des avantages comparatifs***

Sous réserve des concessions envisagées précédemment (exploiter uniquement à la marge la logique d'intégration), l'intérêt des entreprises des pays économiquement moins développés ou en phase de transition est de se focaliser sur des stratégies de croissance fondée simultanément sur des accroissements de part de marché au niveau national et international (exportation).

D'ailleurs, l'exportation est l'une des quatre stratégies internationales distinguées par Porter (1986). A cet égard, il n'est pas anodin de remarquer que les trois autres catégories de stratégie dépeintes par ce spécialiste (stratégie globale pure, stratégie multi-domestique, stratégie de fort investissement à l'étranger) ne correspondent en rien aux possibilités effectives de la quasi-totalité

des entreprises ressortissant aux pays économiquement moins développés. L'exportation est une stratégie générique de développement à part entière.

La figure, ci-dessous, répertorie l'ensemble des modalités offertes aux entreprises pour fonder leurs stratégies de croissance. Cette construction est théorique. Il n'est pas neutre, une nouvelle fois, d'observer qu'une telle représentation exhaustive est en réalité conçue dans la perspective d'une entreprise appartenant au bloc des pays économiquement développés. Il en va par exemple ainsi de la notation relative au degré de risque politique et financier encouru. En effet, doit-on considérer, par exemple, qu'une entreprise africaine s'installant en Europe encourt un danger politique ? Poser la question dispense d'y répondre. Sous cette réserve, on voit encore que la mise en oeuvre d'une stratégie de croissance nationale n'est pas synonyme d'absence d'ouverture vers l'extérieur. D'ailleurs, plus de la moitié des stratégies déployées par les entreprises françaises relève encore de ce modèle de développement.

Pour les pays économiquement moins développés, les échanges commerciaux constituent un excellent apprentissage à la compétition internationale. En effet, la formule présente plusieurs avantages :

- elle jouit de la faveur des autorités politiques puisque cette configuration est créatrice d'emplois sur le territoire national,
- elle tire profit des différentiels mondiaux de coûts de main d'œuvre,
- elle enclenche un processus continu de modernisation de l'entreprise dans la mesure où la confrontation à la compétition internationale impose une grande discipline (contrôle des coûts, qualité, choix du marché pertinent, après-vente, veille technologique, etc.),
- elle nécessite généralement des investissements sur le sol national en vue de satisfaire parallèlement la demande nationale et le ou les marché(s) extérieur(s) cible(s). Cette tendance facilite l'obtention de la masse critique et une amélioration de compétitivité ne serait-ce que par le jeu des économies d'échelle,

### Typologie des opérations des entreprises à l'international

		Production à l'étranger			
		Investissements directs à l'étranger			
		NON		OUI	
Engagement financier et gestion	-	NON	Opérations commerciales sans investissement direct à l'étranger	Opérations productives sans investissement direct à l'étranger	Aval de toutes stratégies nationales génériques de développement
			- Exportation de produits - Exportation de services - Exportation de know how (contrats de gestion, ventes de technologie)	- Licence - Franchise - Contrats de fabrication - Opération clés en mains	
	+	OUI	Opérations commerciales avec investissement direct à l'étranger	Opérations productives avec investissement direct à l'étranger	Véritable stratégie générique internationale de croissance
			- Filiale de promotion des ventes - Filiale de stockage - Filiale de services - Filiale de ventes	- Filiale d'assemblage - Filiale de production	

Source : matrice fortement inspirée par A. Desreumeaux (1993), p 300.

- elle implique les PME/ PMI dans le processus de mondialisation. En effet, le passage du marché national à un marché étranger n'est pas plus incertain que le passage d'un marché local à un

marché national, à condition de se limiter d'abord à des zones géographiques de proximité. Si l'on est en présence d'une firme pour laquelle il est difficile d'accroître sa part sur le marché national, l'intérêt de l'exportation est de poursuivre l'exploitation de ses compétences distinctives dans le cadre d'une expansion horizontale. Dans un premier temps, l'entreprise considérée peut se contenter de créer un service export étroitement lié à la fonction marketing et de rémunérer à la commission un simple agent importateur qui recherchera les acheteurs étrangers,

- elle constitue, à terme plus éloigné, un tremplin pour le transfert de quelques étapes de la chaîne de production à l'étranger dans le cadre d'une politique de sous-traitance internationale, d'amont ou d'aval,
- elle est compatible avec une stratégie de croissance conjointe particulièrement utile pour des entreprises implantées dans des zones géographiques économiquement moins avancées. En effet, la croissance conjointe est un moyen d'accéder ou de s'adapter à des environnements marqués par une innovation rapide et requérant des compétences organisationnelles importantes (Teece, 1992). Toute personne ayant l'expérience d'un montage complet d'un réseau de production-distribution à l'international, connaît la lourdeur juridique et financière de l'opération. Grâce à cette modalité de croissance, les coûts d'accès aux marchés cibles sont diminués (partage des charges, notamment des coûts fixes) mais, surtout, le franchissement des barrières à l'entrée est sensiblement facilité. Naturellement, la probabilité de succès d'une croissance conjointe est conditionnée par une grande vigilance. Les participations dans le montage financier doivent être égalitaires et donner lieu à des transferts de ressources et de droits de propriété entre les parties prenantes. Les responsabilités de gestion doivent être équitablement distribuées et il doit exister une culture partenariale, c'est-à-dire partagée.
- elle peut se conjuguer avec une dose d'externalisation des capitaux (ex : création d'une entité de distribution ou d'un service après vente).

La pertinence d'une telle orientation de la stratégie de développement des entreprises des pays économiquement moins développés ne suffit pas à garantir le succès. En premier lieu, il faut que la communauté internationale corrige les dysfonctionnements soulignés dans la première partie de cette communication. En second lieu, les entreprises concernées et leurs Etats d'appartenance doivent sérieusement renforcer les mesures d'accompagnement.

## **2 2 - Des mesures d'accompagnement pour un développement durable**

La taille impartie à ce document ne permet pas d'inventorier et de développer des explications sur l'ensemble des mesures à prendre pour que les entreprises atteignent le résultat visé. En bref, on rappellera la nécessité :

- de mettre en œuvre des réformes structurelles en sorte de susciter la concurrence sur le territoire national,
- de ne recourir aux emprunts extérieurs que pour développer, si besoin, l'infrastructure économique du pays,
- d'assurer, autant que faire se peut, les grands équilibres économiques (équilibre du budget de l'Etat, de la balance des paiements) pour stabiliser le pouvoir d'achat de la monnaie et pour ne pas grever l'affectation de l'épargne nationale,
- de développer l'Education et, en priorité, la formation professionnelle sans laquelle il est difficile d'accroître la productivité des processus de fabrication complexe,
- d'orchestrer une redistribution équilibrée des gains de compétitivité en sorte d'accroître progressivement le pouvoir d'achat des salariés,
- de stimuler la motivation professionnelle, l'esprit d'initiative et la volonté d'entreprendre,
- de développer la veille stratégique.

Dans les pays économiquement développés, les acteurs publics (administrations, ambassades, etc.) et privés (organisation patronale, Chambres de Commerce et d'Industrie, etc.) sont de plus en plus

mobilisés pour réunir des informations sectorielles, politico- économiques, financières, sur les activités et les stratégies de leurs concurrents étrangers. Des dîners débats réunissant des cadres, des entrepreneurs, des personnalités de tous ordres (hommes politiques, hauts fonctionnaires, etc.) sont un des lieux où s'opèrent des échanges informels. Sont aussi à placer sous surveillance le positionnement des entreprises concurrentes, celui des Etats ainsi que l'action des organismes multilatéraux.

Par exemple, une étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (2002), a montré la faiblesse du *lobbying* français auprès de l'Union Européenne. Sur les 125 cabinets d'avocats bruxellois exerçant des activités communautaires, cinq seulement sont français. Etats-Unis et Royaume-Uni avec respectivement 24 et 28 cabinets marquent leur suprématie. De même, les bureaux de représentation à Bruxelles des associations professionnelles et de commerce révèlent la même faiblesse de la France (9 bureaux sur un total de 117). Qu'il s'agisse d'être informé sur les projets européens, d'exercer une influence sur la réglementation communautaire en matière de normes environnementale, d'affaires sociales, d'enseignement et de formation, de santé et de sécurité alimentaire ou de bénéficier des fonds alloués dans le cadre des programmes européens (répartition des fonds structurels par pays membres), la France est mal placée. Si l'on fait abstraction de la Politique Agricole Commune (PAC), on observe que ce pays contribue au budget européen à hauteur de 16.7%, récupère 7.5% des fonds affectés (soit un différentiel de 9.2% à son désavantage) sur les objectifs dits « 1, 2 et 3 » : promotion du développement et ajustement structurel des régions en retard de développement, reconversion économique et sociale des régions en difficulté structurelle, développement des ressources humaines.

## **Conclusion**

Les entreprises sont tiraillées entre la tentation d'axer leur stratégie de développement sur le modèle traditionnel donnant la primeur au déplacement de marchandises et les appels de sirènes en faveur de stratégies géocentriques. Ce document explique pourquoi ce sont moins les capitaux qui doivent bouger que les marchandises. Trois raisons, au moins, justifient cette position :

- les entreprises des pays économiquement moins développés ne sont pas en mesure de tirer partie d'une libre circulation des capitaux,
- l'ensemble de la population mondiale est pris en otage et provoque, pour le plus grand nombre une stagnation, voire une détérioration de leurs rémunérations sans recul significatif du chômage,
- de plus en plus d'entreprises ayant externalisé ou suscité des vocations dans les pays d'accueil, voient maintenant leur position sérieusement compromise par les sous enchères offertes par d'autres pays de la planète. Par exemple, le devenir d'entreprises situées dans des pays tels que la Tunisie ou le Maroc ont un avenir fortement compromis par la structure des coûts de production de certains pays asiatiques. La chine est en passe de devenir le haut lieu mondial de l'industrie manufacturière textile.

Il serait temps de remettre à plat les règles du jeu en sorte de sortir les entreprises d'une situation de crise inter étatique avérée.

## **Bibliographie**

- Bhagwati, J, How Washington Mismanaged Globalization, Cambridge, Massachussets, MIT Press, 2000.
- BIT, Le travail dans le monde 1997- 1998, Relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale, Genève, 1997, 297 p.
- Castagnos J- C., Belligérance économique et société de l'information, *Revue Française de Gestion*, Actualités des livres, n° 135, septembre - octobre 2001, p. 138.

- Castagnos J- C., *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Editions SEDIFOR, Grenoble, Novembre 1994, 224 pages.
- Castagnos J- C., Les structures virtuelles d'entreprises. Une innovation menaçante pour l'emploi, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 17, Novembre 1995, p.37-53.
- CCIP, Pratique du lobbying par les entreprises, Polycopié, Paris, 2002, 48 p.
- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, Paris, 1993, 447 p.
- FMI, *Perspectives de l'économie mondiale*, Washington, 2000, 2001, 2002.
- Le Berre M, Castagnos J-C, La gestion des ressources humaines, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2003.
- Maddison A, *Monitoring the World Economy: 1820- 1992*, , Organization for Economic Cooperation and Development, Washington, DC, 1995, 255 p.
- OCDE, *Principaux indicateurs économiques*, Paris, 1998.
- Porter M. E., *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* , Paris : InterEditions, 1986, 647 p
- Rostow W, *Les étapes de la croissance économique*, Les Editions du Seuil, Paris, 1963, 252 p.
- Teece D. J. , Competition, Cooperation, and Innovation. Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1992, vol. 18, n°1, p. 1-25.