Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

AVEC LE CONCOURS DE
PRICEWATERHOUSECOOPERS

EN ASSOCIATION AVEC
Templeton College Oxford
IMD INTERNATIONAL LAUSANNE · SWITZERLAND
Real World. Real Learning.
TUCK AT DARTMOUTH
HEC SCHOOL OF MANAGEMENT PARIS
Lotus An IBM Company

l'Art de l'Entreprise Globale

11 À la conquête des marchés émergents

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

11

A la conquête des marchés émergents

Les promesses de l'Europe centrale
Par Jean-Paul Larçon, Groupe HEC
Pages II à IV

Les nouveaux géants de l'Amérique latine
Par César Souza, Wharton School
La globalisation de l'économie a favorisé l'émergence de grandes entreprises locales qui se lancent dans des investissements transfrontaliers.
Pages IV et V

Les « tigres » de l'Asie cèdent la place au « réseau de bambou »
Par Jean-Pierre Lehmann, IMD
Malgré la crise qui a frappé l'Asie à la fin de 1997, il n'y aura pas de globalisation pour les entreprises sans cette région du monde.
Pages VI à VIII

Comment éviter de buter contre la muraille de Chine
Par William A. Fisher et Dominique V. Turpin, IMD
Les sociétés qui prospèrent sur le marché chinois ont une stratégie clairement définie et préparent soigneusement leurs alliances avec des partenaires locaux.
Pages VIII et IX

Libre-échange : pourquoi le grand public reste sceptique
Par Michael M. Knetter, Amos Tuck School
Si les économistes sont unanimes à louer les vertus du libre-échange, l'opinion publique, quant à elle, est loin de partager cet avis.
Pages X et XI

La semaine prochaine :
Le défi européen

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : Olivier **FLEUROT**
Directeur général adjoint : David **GUIRAUD**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art de l'Entreprise Globale

Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Valérie **MAILLARD**

Pour recevoir les cahiers de L'Art de l'Entreprise globale, reportez-vous à la page XI

Jean-Paul Larçon

Jean-Paul Larçon est professeur de stratégie au Groupe HEC et spécialiste des pays émergents.

Les promesses de l'Europe centrale

Les pays d'Europe centrale constituent une source d'opportunités économiques exceptionnelles pour les entreprises locales et étrangères.

JEAN-PAUL LARÇON

Depuis la chute du mur de Berlin en 1989, l'Europe centrale a été le théâtre d'une série d'avancées politiques remarquables, avec tout d'abord la réunification de l'Allemagne, qui a été le facteur le plus décisif dans l'équilibre européen de la fin du XXe siècle. En 1991, les républiques baltes ont accédé à une indépendance inespérée. Un an plus tard, la fédération tchécoslovaque a opéré une partition douce – le « divorce de velours » – et a ouvert depuis la porte à des relations constructives entre la République tchèque et la Slovaquie. Et, depuis 1996, les tensions dans les nations issues de l'ancienne fédération yougoslave s'apaisent ; si la Slovénie a eu un rôle pionnier dans la transition, la Croatie par exemple est, elle aussi, appelée à une modernisation rapide.

Cette évolution politique dans l'ensemble très favorable s'est accompagnée, dans la plupart des pays, d'une véritable renaissance économique. En 1990, les économies planifiées d'Europe centrale étaient plutôt mal développées que sous-développées. Etouffées sous le poids du système communiste, elles se situaient déjà à des niveaux très différents de développement, l'Allemagne de l'Est et la Tchécoslovaquie étant loin en tête et la Roumanie plutôt en queue de peloton. A partir de cette base de départ entre 1990 et 1998, la transition s'est effectuée lentement en Roumanie et en Bulgarie, rapidement en République tchèque, d'une manière progressive en Hongrie, plus brutale en Pologne.

Dans tous les pays cependant, un mouvement convergent peut être observé dans trois directions : la démocratie politique, l'économie de marché et l'intégration à la sphère économique européenne.

A ce jour, dix gouvernements d'Europe centrale ont demandé leur adhésion à l'Union européenne : les trois républiques baltes, la Bulgarie, la République tchèque, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie et la Slovénie. Le PIB par habitant de ces pays (en parité du pouvoir d'achat) représente environ 32 % de la moyenne de l'Union européenne, allant de 18 % pour la Lettonie à 59 % pour la République tchèque.

En 1993, la Commission européenne a précisé les critères d'admission de nouveaux membres au sein de l'Union (les « critères de Copenhague »). Les candidats doivent remplir trois conditions fondamentales :

– la démocratie et l'Etat de droit ;
– une économie de marché efficace ;
– le respect des obligations des membres de l'Union européenne.

En fait, les pays d'Europe centrale progressent rapidement dans la réalisation de ces critères. Sur les dix candidats précités, la Commission a ainsi estimé que neuf pays remplissaient en 1997 la première condition politique. La Slovaquie faisait alors exception en raison du médiocre fonctionnement de ses institutions démocratiques et de ses insuffisances en matière de droits des minorités. La conduite d'élections tout à fait libres en septembre dernier et la perspective d'alternance ou en tout cas d'équilibre politique respectueux du verdict des urnes, ainsi que les bonnes performances économiques de ce pays, rendent évidemment la candidature slovaque beaucoup plus acceptable aujourd'hui et bien sûr souhaitable.

La démocratie et l'économie de marché vont ainsi de pair en Europe centrale, et on peut imaginer que des pays comme la Croatie, après avoir retrouvé la paix, connaîtront rapidement la même évolution démocratique.

Cinq parmi les dix pays candidats satisfont aujourd'hui au critère économique (la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Pologne et la Slovénie), ce qui leur a permis de démarrer les négociations d'adhésion et d'envisager une admission à partir de 2002-2003.

Les cinq pays restants avancent dans la même direction. La Roumanie, deuxième économie post-communiste de la région avec ses 23 millions d'habitants, s'est engagée tardivement mais avec détermination dans un douloureux processus de restructuration et de transfert de l'initiative au secteur privé. Et la Bulgarie, d'abord hésitante sur la voie à suivre, s'oriente aujourd'hui sérieusement dans le sens des réformes.

Ainsi, de la mer Baltique à la mer Noire, un nouvel environnement économique et social se met en place qui transforme radicalement le mode de vie de près de 100 millions de citoyens et de consommateurs. Les perspectives sont particulièrement favorables pour les 60 millions d'habitants des cinq pays les plus avancés dans le processus de transition.

En Pologne, la plus grande économie de la région, les fondations d'une économie moderne de marché ont été posées dès 1989. La « thérapie de choc » initiée par Leszek Balcerowicz a engagé, après une courte période de dépression en 1991-1992, ce grand pays industrialisé de 39 millions d'habitants sur la voie d'une transformation rapide de son économie : l'économie se porte bien, la Bourse de Varsovie est active, mais bien sûr des progrès restent à faire, en particulier dans le secteur financier, comme la banque et l'assurance. Et l'agriculture polonaise va devoir s'adapter rapidement à la rude concurrence européenne. La crainte en Pologne est d'avoir à rivaliser en termes de productivité avec l'Ouest, tandis qu'à l'Ouest on redoute d'être envahis par des produits polonais à prix très bas.

Membre de l'OCDE depuis 1996, la Pologne a engagé cette année les négociations en vue de son adhésion à l'Union européenne et à l'Otan. S'ajoutant au potentiel de croissance du pays, l'environnement politique et économique polonais a contribué à créer un climat favorable à l'investissement. Au nombre des facteurs attrayants pour les investisseurs, on peut citer une croissance soutenue du PIB depuis 1993 (7 % en 1995, 6 % en 1996, 6,9 % en 1997 et de l'ordre de 5,5 % en 1998) ainsi qu'une baisse de l'inflation (12 % estimés en 1998) et du taux de chômage (10 % en 1998).

Les quatre autres candidats potentiels à une rapide entrée dans l'Union européenne – la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie et la Slovénie – ont aussi fait la preuve de leur capacité à gérer efficacement le changement et à tenir leur rang dans une économie ouverte.

Bien sûr, la crise économique en Russie et les troubles monétaires qui affectent les grands marchés émergents peuvent contribuer à ralentir les taux de croissance des pays du centre de l'Europe. La crise russe affecte évidemment plus fortement les pays dont les exportations vers la Russie restent importantes : les républiques baltes (16 à 24 % des exportations) ou la Bulgarie (10 %), tandis que d'autres pays sont moins vulnérables : République tchèque (3,3 %) ou Roumanie (3,0 %).

Mais ces pays ont déjà franchi un cap irréversible dans la transformation de l'économie et développent désormais leur propre capacité d'adaptation aux changements d'environnement international. Ce nouvel environnement économique et les privatisations constituent une source d'opportunités exceptionnelles aux entreprises locales et étrangères.

Séduire les entreprises

L'Europe centrale est pour les entreprises un terrain d'action prometteur, et ceci pour trois raisons essentielles : la croissance, les coûts et les échanges.

La croissance économique dans la région n'est certes pas celle de l'Asie des années glorieuses avec des taux de 7 à 10 % de 1975 à 1995. Mais cette croissance est potentiellement plus élevée en moyenne que celle de l'Ouest européen. De 1993 à 1995, ainsi, le taux de croissance en Europe centrale a été plus du double de celui de l'Union européenne

(5,2 % contre 2,4 %). Depuis, la situation est plus contrastée avec des taux de croissance prévus pour 1998 de 1,4 % en République tchèque, de 4,9 % en Slovaquie, de 5,5 % en Pologne et de 4,8 % en Hongrie. La Roumanie de son côté recule, car elle vient seulement d'entamer son programme de stabilisation et de transformation.

Un écart de croissance favorable à l'Est européen devrait en toute probabilité se maintenir à moyen terme car cette Europe du centre est une Europe jeune en termes de marchés, de besoins de produits de consommation, mais aussi d'infrastructures et de certains produits industriels.

Suivant les pays et les secteurs, le potentiel de croissance de l'Europe centrale peut être extrêmement élevé. C'est ainsi que le marché des biens de consommation − une terre vierge en 1989 − a enregistré, depuis, une croissance phénoménale. Ces dernières années, le chiffre d'affaires de Sony dans la région a grimpé de 30 % par an et la production d'automobiles y a progressé de 25 % entre 1995 et 1997.

Le deuxième attrait majeur de la région pour les entreprises est celui des coûts. En 1996, le coût horaire du travail en République tchèque était en moyenne de 4 dollars seulement, contre 30 dollars en Allemagne. Comparée à d'autres régions émergentes, l'Europe centrale bénéficie en outre d'un niveau d'instruction élevé, d'une main-d'œuvre qualifiée, d'un grand nombre d'ingénieurs de bon, voire d'excellent niveau, ainsi que d'une longue tradition technologique et scientifique.

Le commerce constitue le troisième avantage principal pour les entreprises présentes en Europe centrale. En 1991, la grande majorité des échanges était tournée vers l'Est. Puis, très rapidement, entreprises locales comme joint-ventures ont pris le chemin de l'exportation vers l'Ouest. Le fabricant de tubes cathodiques polonais Polkolor, par exemple, produisait en 1991 500.000 tubes cathodiques pour le marché polonais et la Russie ; aujourd'hui, l'associé de Thomson Consumer Electronics en produit 3 millions destinés majoritairement à l'Europe de l'Ouest.

Depuis 1996, les entreprises qui s'installent en Europe centrale poursuivent une double ambition : dominer le marché local et régional, et mettre en place une plate-forme d'exportation vers l'Europe occidentale et les autres marchés internationaux.

Libre-échange

Depuis 1992, les échanges commerciaux au sein de l'Europe centrale sont favorisés par la réduction très rapide des barrières internes dans le cadre de l'Accord de libre-échange centre-européen (Alece), signé par la République tchèque, la Hongrie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie. Toutefois, l'objectif des partenaires n'est pas celui d'une intégration subrégionale, mais l'appartenance à l'Union européenne. En termes d'échanges commerciaux, l'intégration Europe centrale-UE est de fait déjà très poussée.

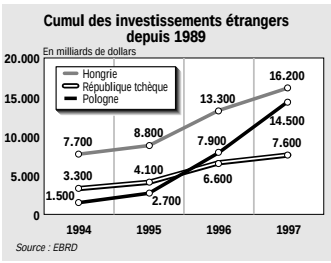
En 1997, les six plus grandes économies de la région − Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Bulgarie et Roumanie − réalisaient déjà 62 % de leurs échanges avec l'UE. La part de l'Allemagne dans ces échanges s'élève à 31 % pour les exportations et à 26 % pour les importations. La proximité de l'Allemagne constitue un avantage indéniable pour l'Europe centrale aujourd'hui ; tout comme le serait, à terme, l'émergence de la Russie comme partenaire commercial.

L'Europe centrale offre ainsi aux investisseurs étrangers un accès aisé et peu coûteux à un marché de 480 millions de consommateurs européens.

Si, pour les entreprises, les perspectives sont très encourageantes, certains aspects de l'environnement financier le sont moins. L'an dernier, la dégradation de la compétitivité des entreprises et l'important déficit courant ont conduit à la dépréciation de la couronne tchèque. Cette surprise désagréable a mis en évidence la fragilité de certains équilibres et le fait que de remarquables performances macroéconomiques puissent dissimuler des faiblesses sur le plan microéconomique. La République tchèque souffrait notamment d'une réglementation inadaptée, d'une mauvaise gestion du secteur bancaire, d'un manque de transparence dans la gestion des fonds et d'une restructuration industrielle inachevée. La crise a conduit à un ralentissement de la croissance de l'économie à court terme (1 % en 1997). Mais ces difficultés ne devraient pas affecter le jugement sur les perspectives à long terme, ni l'intérêt stratégique pour de nombreuses entreprises d'établir une présence forte en Europe centrale.

Le flux des investissements directs dans la région a dépassé les 50 milliards de dollars en 1996, ce qui la plaçait en troisième position derrière l'Asie et l'Amérique latine. En outre, les choses évoluent très vite dans ce domaine, et les crises asiatiques et latino-américaines peuvent en un sens privilégier l'Europe centrale. Le montant des investissements par habitant dépasse déjà celui du Brésil ou de la Chine. Début 1997 figurait en tête de liste la Hongrie (1.471 dollars par habitant), suivie de l'Estonie (559 dollars), de la République tchèque (515 dollars), de la Slovénie (480 dollars) et de la Pologne (356 dollars).

La Pologne, la Hongrie et la République tchèque constituent aujourd'hui les trois principales cibles de l'investissement étranger.



● **La Hongrie**

C'est la Hongrie qui, au départ, a attiré le plus d'investissements étrangers directs, grâce à un environnement sain pour les entreprises et à la mise en œuvre rapide des privatisations. Le total des investissements réalisés dans le pays atteignait fin 1997 16,2 milliards de dollars.

L'Allemagne est le premier investisseur dans le pays (28 %), suivi par les Etats-Unis. L'une des opérations les plus importantes réalisées en Hongrie a été l'acquisition, en 1993, pour quelque 875 millions de dollars, de 30 % des actions de l'opérateur de télécommunications Matav par un consortium mené par Deutsche Telekom et Ameritech. Les entreprises étrangères sont présentes dans tous les secteurs de l'économie, que ce soit l'infrastructure, l'énergie, les biens de consommation (Ferruzi-Unilever, Electrolux, Sara Lee), les produits pharmaceutiques (rachat de Chinoin par Sanofi) ou l'automobile (General Motors, Ford). Cette forte présence étrangère génère elle-même des conditions favorables à la croissance et aux exportations, en particulier vers l'Europe.

● **La République tchèque**

En République tchèque, entre 1990 et 1997, la stabilité politique et la bonne tenue de l'économie ont attiré 7,6 milliards de dollars d'investissements, l'Allemagne se taillant la part du lion avec 28,6 % du total. Parmi les entreprises particulièrement actives dans le pays, il faut citer Volkswagen, Siemens, ABB, Motorola, Matsushita, Kyocera, Daewoo, Shell, Swiss Telecom, PTT Nederland et Deutsche Telekom. L'automobile a été l'un des secteurs prioritaires de l'investissement étranger. Depuis 1991, Volkswagen a investi 2,5 milliards de dollars dans Skoda Automobilova, première entreprise industrielle tchèque.

Parmi les autres opérations très significatives, la décision de Matsushita, premier producteur mondial de produits électroniques grand public, de débourser 68 millions de dollars pour la construction à Plzen d'une usine Panasonic qui viendra s'intégrer dans son réseau mondial de fabrication de téléviseurs.

● **La Pologne**

Depuis 1996, c'est la Pologne qui attire le plus d'investissements étrangers directs, avec 5,2 milliards de dollars en 1996, 5,7 milliards en 1997 et 5 milliards pour le premier semestre 1998. Le flux cumulé a atteint ainsi 16,2 milliards de dollars en 1997.

L'enthousiasme des investisseurs ne faiblit pas bien que le système juridique et fiscal du pays donne encore du fil à retordre aux entreprises étrangères.

© Bessard/REA

Tramway de Prague. En République tchèque, entre 1990 et 1997, la stabilité politique et la bonne tenue de l'économie ont attiré plus de 7 milliards de dollars d'investissements étrangers.

La stratégie d'ABB en Europe centrale

La montée en puissance d'ABB en Europe centrale et orientale répond à deux motivations : la forte demande locale dans le secteur énergétique et une production à faible coût propre à renforcer la compétitivité du groupe au niveau mondial.

L'ancien PDG d'ABB, Percy Barnevik, aimait à affirmer que la seule stratégie de division du travail envisageable consistait à fabriquer les produits à très haute valeur ajoutée à l'Ouest et les produits moins sophistiqués dans les pays émergents, dont l'Europe centrale et la Russie. Son successeur, Goran Lindhal, a confirmé à sa suite qu'ABB poursuivrait ses engagements dans les mondes émergents et y consacrerait une part importante des investissements du groupe.

ABB a été présent très tôt et en force en Europe centrale. En 1997, l'entreprise employait 24.000 personnes dans la région, sur un total de 215.000 salariés dans le monde. Elle s'intéresse en priorité à la Pologne, à la Hongrie et à la République tchèque.

La plus grande filiale d'ABB en Europe centrale (chiffre d'affaires en 1996 : 507 millions de dollars) vend dans le monde entier des turbines à gaz, des rotors de turbines basse pression et des générateurs. Les usines polonaises du groupe exportent en moyenne plus de 20 % de leur production. Cela implique que la production locale corresponde aux normes de qualité d'ABB au niveau mondial et que le groupe intègre l'ensemble de ses activités dans un réseau unifié de production. Le coût d'une turbine produite en Pologne étant inférieur de 40 % au coût d'un produit similaire fabriqué en Europe occidentale, l'avantage concurrentiel d'ABB au niveau mondial s'en trouve durablement conforté.

Les Etats-Unis et l'Allemagne sont en tête des investisseurs étrangers et les entreprises asiatiques, malgré une arrivée un peu tardive, ont su établir une présence dynamique, aussi bien au niveau des ventes que de la production. Les japonais Matsushita, Mitsubishi et Sony ainsi que les « chaebol » coréens Samsung, Daewoo, Kia Motors et Hyundai sont les principaux représentants de l'Asie sur le marché.

Jusqu'à présent, les investisseurs étrangers se sont intéressés en priorité à des secteurs bien précis : automobile, tabac, alimentation, boissons, papier, ciment, ingénierie électronique, suivis plus récemment par les réseaux de distribution et les supermarchés ainsi que la banque et l'assurance. En 1997, la banque Handlowy a été privatisée pour 1 milliard de dollars et intéresse des banques étrangères.

Aujourd'hui, la Pologne ne semble pas souffrir trop fortement de la crise russe. La croissance très rapide des exportations limite le risque de déséquilibre extérieur.

Les investissements étrangers directs devraient continuer à affluer en Europe centrale, et plus particulièrement en Pologne. Les investisseurs continueront aussi à s'intéresser aux autres pays de la zone de l'Alece et à la Roumanie dont la politique de réformes est de nature à donner un coup de fouet aux investissements étrangers.

Un avantage durable

Les changements en cours en Europe centrale modifient les données de la concurrence, en particulier au plan du marché domestique européen. Les opportunités nées de la transition économique et des transformations politiques et sociales dans la région attisent la rivalité entre les entreprises internationales et débouchent sur des situations de concurrence exacerbée pouvant comporter même des risques de surcapacité. D'une certaine manière, seuls les plus aptes survivront, mais ceux là y gagneront un avantage compétitif durable.

Les multinationales qui ont pris dès le début de la transition la mesure de l'opportunité et qui ont manœuvré les premières bénéficient d'une supériorité stratégique par rapport à leurs concurrentes moins rapides ou plus timorées. Ayant eu la capacité de choisir les meilleurs partenaires locaux, les meilleures localisations, les meilleures offres de privatisation, ces entreprises combinent l'avantage d'une position commerciale forte sur les marchés locaux et d'une base puissante de fabrication à coût de revient réduit permettant d'être plus compétitif à l'extérieur.

Les grands exportateurs polonais sont souvent les entreprises à forte participation étrangère : Fiat, Volkswagen Poznan, Philips Consumer Electronics et Philips Lighting, ainsi que Thomson Polkolor.

Dans le secteur automobile, Volkswagen retire de sa présence industrielle dans la région trois avantages essentiels :

– En premier lieu, le constructeur affirme sa position de leader en Europe grâce à sa conquête des marchés locaux. Avec ses quatre marques, Volkswagen, Audi, Seat et Skoda, le groupe domine le marché d'Europe centrale avec 22,7 % du marché contre 19,3 % à Fiat et 16,8 % à Daewoo.

– Ensuite, il renforce sa compétitivité grâce à une politique locale de production et d'approvisionnement.

– Enfin, Skoda peut servir à Volkswagen de vecteur de pénétration sur d'autres marchés émergents en Europe, en Russie ou en Asie. Skoda négocie ainsi actuellement la construction d'une usine de 300 millions de dollars en Inde.

Les filiales des multinationales implantées en Europe centrale cultivent simultanément deux avantages : l'augmentation rapide de leurs ventes sur les marchés locaux et internationaux, et l'intégration de leurs fabrications au sein des réseaux mondiaux de production et de logistique de leurs maisons mères.

Avec un environnement politique et économique relativement stable, des marchés domestiques offrant encore de bonnes perspectives de croissance, et une insertion rapide au sein de l'Union européenne, les pays d'Europe centrale constituent une des régions les plus attractives du grand marché européen. Les entreprises qui sont présentes à l'Est comme à l'Ouest y développent naturellement une supériorité stratégique par rapport à leurs concurrents absents de la région. ●

Résumé

Depuis 1989, les progrès accomplis en Europe centrale sont spectaculaires. Les modalités et les rythmes de transformation varient d'un pays à l'autre, mais les processus locaux de transition convergent vers trois valeurs communes : la démocratie politique, l'économie de marché et l'intégration économique et institutionnelle à la maison Europe. Pour Jean-Paul Larçon, l'Europe centrale ouvre aux entreprises ouest-européennes une fenêtre unique d'opportunités avec deux atouts complémentaires : un potentiel de marché élevé et une base de fabrication riche d'une main-d'œuvre qualifiée à coût raisonnablement bas. Les entreprises locales et étrangères qui savent exploiter cette opportunité accroissent singulièrement leur avantage compétitif par rapport à leurs concurrentes absentes de la région.

Les nouveaux géants de l'Amérique latine

La globalisation de l'économie a favorisé l'émergence de grandes entreprises locales qui se lancent dans des investissements transfrontaliers pour devenir compétitives à l'échelle régionale.

César Souza

César Souza est senior vice-president de Odebrecht of America, société basée à Washington. Depuis 1993, il donne des conférences sur l'environnement économique latino-américain au Lauder Institute de la Wharton School of Management. En 1992, le World Economic Forum l'a désigné parmi les « 200 dirigeants mondiaux de demain ».

CÉSAR SOUZA

Le nombre croissant d'entreprises multinationales latino-américaines est l'une des manifestations les plus visibles du nouveau paysage économique qui se dessine dans la région. Les privatisations, la libéralisation des échanges et la régionalisation sont parmi les principales forces qui déterminent le changement. A tous les niveaux, fédéral et régional, l'Etat cesse d'être actionnaire et se limite désormais à réguler l'activité économique. La concurrence internationale affecte le fonctionnement quotidien des entreprises dans pratiquement tous les secteurs d'activité du continent sud-américain. Les entreprises nationales se battent pour repousser les nouveaux venus qui, sans y être invités, débarquent dans ce qui était jusqu'ici leur chasse gardée. Dans le même temps, une nouvelle génération de managers accède aux commandes.

S'ajoute à cette nouvelle donne le fait que plusieurs économies, empruntant la voie ouverte par le Chili, cessent peu à peu de raisonner en termes de ressources naturelles pour donner la priorité aux investissements.

L'affaiblissement de la théorie de l'avantage comparatif, héritée du modèle de substitution des productions nationales aux importations, est une

Les principaux acteurs latino-américains

● **Argentine**
Parmi les entreprises reconnues figurent Bunge & Borne (conglomérat diversifié), Arcor (confiserie, produits alimentaires et conditionnement), Siderca (fabricant de tuyaux sans soudure), Perez Companc (énergie), Impsa (implanté en Colombie, au Venezuela, en Malaisie et en Suisse), Quilmes (brasserie) et Techint (construction).
Le succès du Mercosur en tant qu'union douanière a déclenché parmi les entreprises argentines et brésiliennes une vague d'investissements transfrontaliers de moyenne envergure.

● **Brésil**
Les multinationales les plus visibles sont : Itù (services bancaires), Amil (fournisseur de services médicaux qui est également implanté en Floride), Gerdau (acier), Embraco (qui fabrique des matériels lourds et des compresseurs également en Italie et en Chine), Toga-Dixie (entreprise d'emballage qui possède deux usines aux Etats-Unis), Tintas Renner (peintures), Brahma (cinquième brasseur du monde) et Odebrecht (société de construction lourde).

● **Chili**
Parmi les compagies leaders figurent Enersis (distributeur d'électricité qui détient environ 20 % du marché régional), Chilgener (qui a récemment créé une société de services électriques aux Etats-Unis), Provida (fonds de pension privé) et Andina (entreprise d'embouteillage implantée au Brésil et en Argentine). Au Brésil uniquement, les investissements chiliens s'élèvent à plus de 1,5 milliard de dollars.

● **Colombie**
Trois conglomérats forment le puissant « grupo de Antioquia » – Nacional de Chocolate (géant de l'alimentaire et de la grande distribution qui possède des sociétés au Venezuela, en Equateur et au Chili ainsi qu'une usine de torréfaction en Chine), Cementos Argo et Suramericana de Seguros. Le groupe d'édition Carvajal mérite aussi d'être mentionné.

● **Mexique**
Le plus célèbre est l'ex-groupe de Monterrey, qui est divisé en plusieurs conglomérats, dont Vitro (qui contrôle le troisième producteur de verre aux Etats-Unis) et Cydsa (société de pétrochimie qui possède une usine en Argentine). Parmi les autres sociétés solidement établies, citons Cemex (producteur de ciment qui possède des usines en Espagne, aux Etats-Unis, en Colombie et aux Philippines), Bimbo (fabricant de produits de boulangerie), ICA (entreprise de construction) et Gruma (producteur de farine de maïs).

● **Pérou**
Parmi les principales compagnies figurent Inka-Cola et Graña-Montero (entreprise de construction implantée en Bolivie et en Equateur).

● **Venezuela**
La multinationale la plus importante est PDVSA, qui est propriétaire du réseau de stations-service Citco aux Etats-Unis. Banco Mercantil poursuit avec succès une stratégie de développement régional, malgré la crise bancaire de 1994. Le géant des télécommunications, Cisneros, contrôle la diffusion par satellite dans plusieurs pays de la région.

autre évolution importante. C'est ainsi que l'on voit se mettre en place des stratégies d'avantage compétitif, où la notion de pays d'origine a de moins en moins d'importance.

Réponses stratégiques

Devant ce changement du paysage économique, les entreprises d'Amérique latine adoptent des stratégies très variées. A l'extrémité la plus conservatrice de l'éventail, quelques-unes résistent au changement et militent en faveur d'un retour au protectionnisme. D'autres sont tout simplement à vendre, leurs fondateurs s'apprêtant à rejoindre les rangs des riches retraités « sem fabrica » (sans entreprise). De telles cessions sont à l'origine d'une vague de fusions et d'acquisitions. Au Brésil, par exemple, 1.095 fusions et acquisitions ont été enregistrées entre 1992 et 1996 ; elles atteignaient le chiffre record de 490 pour la seule année écoulée.

Certains de ces désengagements sont le fait de grandes entreprises, et s'inscrivent dans une stratégie d'amélioration de leur compétitivité par un recentrage sur leurs métiers de base. D'autres sociétés latino-américaines poursuivent des stratégies d'alliance avec des concurrents nationaux ou étrangers, en quête des synergies qui leur permettront d'exploiter de nouvelles opportunités de marché.

A l'extrémité la plus « proactive » de l'éventail, des stratégies audacieuses voient le jour. Certaines entreprises − les nouvelles multinationales latino-américaines − ont décidé de réaliser des investissements transfrontaliers et de devenir compétitives à l'échelle régionale. Les nouveaux géants de l'Amérique latine ont leur siège dans différents pays de la région − Mexique, Brésil, Argentine, Chili, Colombie et Venezuela −, sont les leaders régionaux dans de nombreux secteurs d'activité − boissons, verre, chimie, ciment, aliments préparés, embouteillage, énergie, banque, construction − et leurs marques commencent à être bien connues des consommateurs latino-américains. Parmi les principales, citons les bières Corona et Brahma, les viandes et saucisses Sadia, les stations d'essence Citco et les produits de boulangerie Bimbo.

Certaines sociétés s'attaquent à des marchés plus sophistiqués comme les Etats-Unis ou l'Europe. Surtout, elles ne se contentent pas d'exporter leur production domestique, mais investissent dans les pays voisins d'Amérique latine, voire aux Etats-Unis, en Espagne, au Canada, en Chine, pour produire et fournir sur place des biens et des services. Ces entreprises ont d'abord commencé par des activités d'exportation pure, avant de développer dans un deuxième temps des structures de commercialisation visant à les rapprocher de leurs principaux clients étrangers. Aujourd'hui, elles entament la troisième phase de leur internationalisation, en investissant dans des unités de production à l'étranger.

Leur prochaine étape pourrait être d'accroître l'autonomie de ces unités opérationnelles. A terme, les vainqueurs devront avoir une présence régionale, « multi-domestique ». Quelques-unes de ces entreprises réussiront à allier dimensions globale et locale pour devenir « glocales » et s'attaquer à d'autres marchés régionaux tout en restant attentives aux besoins de leurs différents marchés locaux.

Objectifs à long terme

Un secteur privé renforcé sera nécessaire pour réussir la mise en œuvre de la « deuxième génération » de réformes économiques qui s'imposent en Amérique latine. Un nombre croissant de produits, d'entreprises et de secteurs d'activité devront devenir compétitifs à l'échelle régionale, ce qui implique que les entreprises s'éloignent de leur rôle traditionnel de purs exportateurs.

Bien que le nombre d'entreprises de stature régionale soit en hausse depuis quelques années, leur présence internationale reste limitée. Sur les quelque 4 millions de sociétés officiellement enregistrées au Brésil, par exemple, 13.000 seulement ont des clients à l'étranger. Et 500 à peine représentent à elles seules près de 80 % des exportations brésiliennes.

Un nombre croissant d'entreprises dans des secteurs de plus en plus divers doivent se hisser au rang de multinationales régionales en mesure d'investir à l'étranger, d'y exploiter des unités de production et de fournir des biens et des services de classe mondiale sur des marchés étrangers. Compte tenu de leur stade actuel de développement, cette étape est beaucoup plus importante pour elles que l'ambition de s'affirmer comme des multinationales globales.

A court et moyen terme, leur objectif doit être l'accès aux marchés à l'échelle régionale plutôt que mondiale. Il est plus important que de nombreuses sociétés latino-américaines soient présentes sur les marchés étrangers d'Amérique centrale, d'Amérique du Sud et d'Amérique du Nord que d'en voir une poignée figurer dans le classement des 500 leaders mondiaux du magazine « Fortune ».

Trois considérations stratégiques devront être abordées pour que ces nouvelles multinationales soient en mesure de réaliser leurs objectifs :

● **Les faiblesses des infrastructures**

Bien que la région ait enregistré une croissance remarquable des échanges commerciaux internes ces dernières années, ses infrastructures devront être substantiellement améliorées pour faciliter la circulation des matériaux, des machines et des produits dans des conditions compétitives. L'amélioration des infrastructures est indispensable pour permettre aux grandes entreprises de la région de poursuivre des stratégies régionales pleinement intégrées. En l'état actuel des choses, l'inefficience des infrastructures entrave les efforts déployés par ces groupes pour réaliser les économies d'échelle qui leur sont indispensables pour devenir compétitifs à l'échelon régional.

● **La nécessité de constituer des « réseaux » industriels**

Dans tous les pays, les industries performantes sont liées par des réseaux de relations verticales et horizontales. L'industrie automobile basée à São Paulo, dont la réussite ne s'est pas démentie depuis plusieurs décennies, en est une parfaite illustration. De tels réseaux ont pour effet d'accroître les opportunités offertes aux petites et moyennes entreprises − et non pas simplement aux grands groupes − de bénéficier du processus d'intégration économique régionale.

● **L'esprit d'entreprise**

Le principal obstacle au développement des multinationales d'Amérique latine n'est pas l'absence d'opportunités ou le manque de capitaux ou de technologies ; il tient à la mentalité des entrepreneurs traditionnels. Une attitude faite de paternalisme, de centralisation de l'autorité et d'opportunisme désinvolte constitue un obstacle majeur à la délégation des pouvoirs et à la décentralisation des processus décisionnels qui sont indispensables pour se développer à l'international.

Des schémas de comportement non compétitifs devront disparaître. Après tout, il ne suffit pas de développer ses activités à l'étranger pour devenir une entreprise multinationale. Certaines l'ont déjà appris à leurs dépens, il faut avant tout faire évoluer la stratégie de l'entreprise, sa culture et ses ressources humaines.

L'émergence de multinationales latino-américaines est essentielle pour permettre aux économies de la région d'affronter efficacement la concurrence dans un espace beaucoup plus large − ce qui sera le cas si l'Alea (Accord de libre-échange en Amérique) voit le jour. Le Mercosur, le Pacte andin et les autres accords commerciaux passés dans la région peuvent être comparés à des incubateurs, ou à des terrains d'entraînement régionaux, pour les nouvelles multinationales. Ces entreprises doivent se familiariser avec les complexités du nouveau paysage économique, concevoir des stratégies internationales audacieuses et renforcer leurs capacités transfrontalières. Elles devraient ensuite pouvoir prospérer au sein de l'économie globale − plus vaste, intégrée et impitoyable − qui se met en place à l'aube du nouveau millénaire. ●

Résumé

L'Amérique latine n'est pas épargnée par les forces motrices de la globalisation. Certaines entreprises observent une attitude très prudente, mais d'autres réalisent des investissements transfrontaliers pour se doter d'une présence régionale. Dans cet article, César Souza décrit l'émergence de ces nouvelles multinationales et analyse les problèmes stratégiques auxquels elles devront faire face à mesure que la concurrence dans la région continuera de s'intensifier.

© Carlos Goldin/REA

Obélisque de Buenos Aires. Le succès du Mercosur en tant qu'union douanière a déclenché parmi les entreprises argentines une vague d'investissements hors frontières.

Jean-Pierre Lehmann

Jean-Pierre Lehmann est professeur d'économie politique internationale à l'IMD. Il a précédemment dirigé l'Institut européen d'études japonaises et enseigné l'économie politique du Sud-Est asiatique à la Stockholm School of Economics. Ses recherches portent notamment sur la dynamique des affaires et l'organisation économique internationale.

Les « tigres » de l'Asie cèdent la place au « réseau de bambou »

Malgré la crise qui a frappé l'Asie à la fin de 1997, il n'y aura pas de globalisation pour les entreprises sans cette région du monde. Des trois principaux modèles économiques asiatiques, la Chine semble la mieux armée pour réussir.

JEAN-PIERRE LEHMANN

Harold Wilson, Premier ministre britannique dans les années 60, a déclaré un jour en guise de boutade qu'en politique, une semaine pouvait parfois durer une éternité. Cette remarque s'applique parfaitement à la crise économique qui a secoué l'Asie de l'Est à la fin de 1997. Les certitudes de la précédente décennie ont volé en éclats ou, du moins, ont été sérieusement ébranlées. Même si la notion de « siècle du Pacifique » relevait surtout de l'hyperbole, la plupart des experts s'accordaient à penser que l'activité économique internationale serait dominée par les « tigres » de l'Asie au cours des prochaines décennies.

Dans l'état actuel des choses, parler de l'Asie est un exercice périlleux. Mais une chose est sûre, et nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de cette série sur l'Art de l'Entreprise globale : il n'y aura pas de globalisation sans l'Asie de l'Est.

Durant la décennie qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, la part du revenu national brut mondial que se partageaient l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale s'élevait à 60 % environ, celle de l'Asie se situant juste au-dessus de 15 %. Au début des années 90, la part de l'Asie était passée à 33 %.

L'Asie, l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord en sont venues à représenter les « trois piliers de l'économie mondiale ». Les statistiques du commerce sont plus éloquentes encore. Au milieu des années 60, les pays qui composent aujourd'hui l'Union européenne réalisaient ensemble 26 % des exportations mondiales ; la part des Etats-Unis s'élevait à 23 % ; et les 10 pays d'Asie de l'Est (les pays membres de l'Asean plus la Chine, la Corée et le Japon) représentaient seulement 13 % des exportations mondiales, le Japon occupant une place prédominante. Dans les années 90, la part de l'Asie de l'Est avait très fortement progressé pour atteindre 35 %. Aujourd'hui, l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Union européenne représentent ensemble près de 80 % des échanges mondiaux. Et leur part dans le volume des investissements étrangers directs est plus importante encore (environ 85 %).

Durant les trois décennies et demi qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, se développer « à l'international » signifiait principalement traverser l'Atlantique, avec éventuellement des incursions au Japon. Ce qui a véritablement permis à l'économie mondiale de devenir globale ces dix dernières années, c'est le fait que l'activité économique n'est plus le monopole du monde occidental. Le défi de la mondialisation pour une entreprise est d'être présente dans les trois régions qui constituent les piliers de l'économie mondiale et de posséder les capacités et les compétences nécessaires pour gérer ses opérations sur des marchés et dans des cultures marquées par leur diversité, tout en sachant prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes.

Les entreprises occidentales s'entendent dire que leur présence en Asie est indispensable non seulement parce que la région offre un fort potentiel de croissance et un marché solide pour le futur, mais aussi parce que c'est là que prend forme la concurrence de demain. Depuis dix ans environ, les gouvernements occidentaux à tous les niveaux − local, régional et national − se disputent activement les faveurs des investisseurs asiatiques. Ce phénomène montre bien que les économies de la région étaient dominées par quelques entreprises très dynamiques et ambitieuses, en même temps qu'elles donnaient naissance à d'autres concurrents tout aussi sérieux.

Cette période est-elle révolue ? L'économie mondiale se recentre-t-elle sur l'Atlantique ? Sommes-nous conviés à l'enterrement de la globalisation ?

Avant de tenter d'apporter une réponse à ces questions, il convient d'analyser plus en détail la nature de l'entreprise en Asie de l'Est et les trois principaux modèles qui ont émergé.

Le Japon

Au Japon, où la révolution industrielle s'est produite il y a un siècle, la forme dominante qui s'est imposée après la guerre est le « keiretsu » (groupe industriel). Les keiretsu sont eux-mêmes issus des conglomérats de l'avant-guerre, les « zaibatsu » (alliances financières) comme Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo et Yasuda, qui avaient vu le jour grâce à la consolidation des empires familiaux et aux faveurs des pouvoirs publics.

Les zaibatsu ont été, dès l'origine, un moteur et un allié puissant de la politique d'expansion du gouvernement japonais. Chaque zaibatsu/keiretsu possède sa propre société de négoce (« sogo shosha »), qui a pour principale fonction de recueillir des informations et servir d'agent de renseignement pour l'ensemble du groupe.

Si la défaite du Japon durant la Seconde Guerre mondiale a marqué un tournant décisif dans l'histoire politique, et surtout militaire, du pays, ce qui frappe sur le plan économique c'est une remarquable continuité : le tissu industriel − marqué par la domination d'un nombre relativement limité de groupes fortement imbriqués − s'est peu transformé.

Lorsque les entreprises étrangères ont commencé à se plaindre amèrement des difficultés qu'elles rencontraient pour pénétrer le marché japonais, dans les années 70 et 80, il leur a été répondu qu'elles n'étaient pas seules dans ce cas. Les quelques entreprises japonaises « nouvelles » qui ont fait leur apparition après la guerre et qui ne sont pas étroitement affiliées à l'un des grands keiretsu − par exemple Sony, Honda, Kyocera, Canon, Minibea − doivent toutes leur réussite à leur stratégie de développement à l'étranger.

Un trait caractéristique et déterminant du système industriel japonais est le nationalisme économique. Avant la Seconde Guerre mondiale déjà, comme par la suite, l'Etat et l'industrie n'ont jamais cessé de coopérer étroitement pour développer au maximum l'économie nationale. La politique industrielle était au service de cet objectif. Et l'ensemble des mécanismes sociaux, en particulier dans le domaine de l'éducation, a favorisé la naissance d'une nation extraordinairement homogène composée d'individus convaincus de leur « particularisme ».

Les entreprises occidentales qui se voyaient interdire l'entrée du Japon se sont heurtées non seulement aux réglementations et entraves officielles, mais aussi à une collusion masquée entre les firmes japonaises. De plus, sous l'emprise de l'idéologie nationaliste dominante, le fait pour un Japonais de travailler pour une entreprise non japonaise, sans être nécessairement assimilé à une traîtrise, n'en était pas moins considéré comme dégradant.

L'acharnement au travail, un niveau élevé d'éducation, une épargne très forte, un système de report des gratifications et un certain nombre d'autres facteurs sociaux se sont combinés aux caractéristiques décrites ci-dessus pour donner naissance à une formidable machine industrielle. Sans oublier un autre facteur important : la stabilité politique du pays garantie par la permanence au pouvoir du Parti libéral démocrate (PLD).

Lorsque le mot clef de « kokusaika » (internationalisation) s'est imposé dans le lexique économique japonais dans les années 70 et 80, il était clair, bien trop clair même, qu'il s'agissait d'une internationalisation à partir du Japon, et non pas en direction du Japon.

Entre les années 50 et 70, les keiretsu ont récupéré leurs positions sur les marchés du Sud-Est asiatique, s'assurant dans la plupart des pays de la région, notamment en Thailande et en Indonésie, une position très dominante.

Dans le même temps, la machine à exporter japonaise se tournait vers les marchés occidentaux et remportait des succès exemplaires : d'abord dans les secteurs industriels traditionnels et grands consommateurs de main-d'œuvre tels que la sidérurgie, la construction navale et le textile, puis dans l'automobile, l'électronique grand public, les composants électroniques, l'équipement de bureau et d'usine et les appareils photo.

Un des grands atouts du Japon pendant les quatre premières décennies qui ont suivi la guerre a été la sous-évaluation de sa monnaie. Au milieu des années 80, la situation a changé radicalement à la suite des accords du Plazza et de ce que l'on devait appeler l'« endaka » (appréciation du yen). Lorsque les entreprises japonaises ont compris, devant le formidable excédent commercial du Japon et les pressions protectionnistes qu'il suscitait, qu'il leur faudrait en tout état de cause investir désormais à l'étranger, le yen fort est apparu comme un « kamikaze » (souffle divin). La valeur du yen ayant doublé en deux ans par rapport au dollar, ces entreprises ont pu acheter des actifs étrangers pour une bouchée de pain.

Vers la fin des années 80 et le début des années 90, les Japonais avaient réussi à se convaincre − et le reste du monde avec eux − que leur pays était en passe d'imposer sa domination sur le monde entier. Mais ce qui a été négligé à l'époque, c'est que pour imposer une domination mondiale, il est préférable d'avoir des attitudes, des compétences et des sensibilités mondiales. Et à mesure que la globalisation de l'économie devenait réalité, le Japon est apparu comme la nation industrielle la moins bien armée pour y faire face.

La Corée

La Corée a été colonie japonaise de 1909 à 1945. Le ressentiment contre l'ancien occupant est profond et les blessures restent à vif, mais, en matière d'organisation et de gestion économique, les Coréens ont beaucoup appris du Japon. De fait, le nationalisme économique de la Corée est plus marqué encore que celui de son modèle.

Ce phénomène s'explique non seulement par les remarquables résultats de la machine économique coréenne et la mobilisation qu'implique une telle réussite, mais aussi par la situation géopolitique précaire du pays. La Corée du Sud doit vivre sous la menace omniprésente de son voisin du Nord ; de fait, jusqu'à la fin de la guerre froide, la Corée du Sud était en termes géographiques une île perdue au milieu d'un océan communiste. Le développement économique était associé à la sécurité nationale. De plus, l'objectif de rattraper le Japon était censé fournir aux Coréens un motif puissant pour se lever (très tôt) le matin.

Le « père » de l'économie coréenne moderne, le général Park Chung Hee, avait donné un tour nettement martial à la mobilisation massive des ressources au service d'objectifs industriels. Le général Park a pris le pouvoir en 1962 par un coup d'Etat et s'y est maintenu jusqu'à son assassinat. Il reste à ce jour un personnage mythique pour la majorité des Coréens. C'était incontestablement un visionnaire ; il a su en outre s'entourer de technocrates très compétents. Il a notamment mis en place un réseau d'instituts parapublics de recherche − comme l'Institut de développement de la Corée, l'Institut coréen pour la science et la technologie, l'Institut coréen de l'économie industrielle et de la technologie, etc. Animés par des experts, titulaires pour la plupart de doctorats délivrés par de prestigieuses universités américaines, ces instituts ont défini les conditions du remarquable développement économique de la Corée du Sud qui est ainsi passée de l'état de pays économiquement arriéré à celui de première économie nouvellement industrialisée d'Asie et de onzième puissance économique mondiale.

A la fin des années 60, la Corée du Sud comptait encore parmi les pays les plus pauvres du monde, en termes de revenu par habitant, avec une population essentiellement agricole. Reprenant à son compte un des principes du développement économique japonais, le régime du général Park a favorisé le développement de sa propre version des zaibatsu : les « chaebol ».

Les deux systèmes présentent pourtant des différences. Les chaebol ne possèdent pas leurs banques propres – le système de financement en Corée du Sud est contrôlé par l'Etat –, et n'entretiennent pas non plus avec leurs fournisseurs et leurs réseaux de distribution les relations de type vertical qui sont l'une des principales caractéristiques des keiretsu. Et contrairement aux zaibatsu, dont les familles fondatrices ont été écartées du contrôle et de l'administration des groupes après la guerre, les chaebol coréens restent des entreprises familiales.

C'est sous le régime de Park que l'économie coréenne s'est radicalement transformée : une fois les importations remplacées par des productions nationales, elle a pu se tourner vers l'exportation. Le régime coréen ne s'est pas contenté d'encourager les entreprises à exporter : des politiques alliant la carotte et le bâton ont été mises en place pour réaliser des objectifs d'exportation très ambitieux. Dans les secteurs du bâtiment, de la sidérurgie, de la construction navale, du textile et de la chaussure de sport tout d'abord, et dans ceux de l'électronique grand public, de l'appareillage électrique, des semi-conducteurs et de l'automobile par la suite, les chaebol coréens se sont lancés à la conquête des marchés internationaux.

De fait, les Coréens se sont montrés beaucoup plus intrépides que les Japonais, s'attaquant à des marchés d'Europe orientale et d'Asie centrale. A l'instar de leurs « mentors » japonais – mais avec beaucoup plus de témérité –, la règle du jeu pour les chaebol tenait en trois mots : « parts de marché ». Pour réaliser leurs objectifs très ambitieux de conquêtes de marché, les entreprises coréennes ont dû procéder à des investissements massifs, qui nécessitaient des mises de fonds très importantes et donc le recours à des emprunts massifs... La suite, comme on dit, appartient à l'Histoire.

L'expansion de la Corée à l'étranger, tant au niveau de la région asiatique que dans le reste du monde, a été dictée par des facteurs divers relevant d'un double phénomène d'attraction et de pression. Dans la première catégorie, on trouve notamment la nécessité pour les groupes coréens de se positionner sur les marchés étrangers, dans la seconde l'explosion des salaires qui a suivi la démocratisation du pays et la confrontation avec les organisations syndicales.

La forteresse économique coréenne était imprégnée d'une forte idéologie nationaliste et xénophobe pour tout ce qui touche à la fois aux importations étrangères et aux investissements étrangers. L'absence totale d'influence étrangère au sein de l'économie coréenne, sous quelque forme que ce soit, est particulièrement frappante.

Le réseau chinois

Le troisième type d'entreprise en Asie de l'Est est celui que l'on désigne sous le nom de « réseau de bambou ». A l'inverse du Japon et de la Corée du Sud, dont les économies sont selon toute évidence des économies nationales, enracinées dans un Etat-nation, le monde chinois des affaires ne possède rien d'équivalent.

C'est à cause des Chinois que l'expression « pays nouvellement industrialisés » a dû être remplacée par « économies nouvellement industrialisées » : on s'est aperçu en effet que deux des quatre pays nouvellement industrialisés – Hong Kong et Taiwan – n'étaient pas des pays, et qu'un autre – Singapour –, bien que possédant tous les signes extérieurs d'un Etat-nation, avait une population équivalente à celle d'une grande ville (à peine plus de 2 millions d'habitants).

Le réseau de bambou s'étend à travers toute l'Asie du Sud-Est. Quelles que soient les raisons de ce phénomène, ce sont les Chinois qui font et contrôlent toute l'activité économique dans la région. Bien qu'ils aient pour la plupart passé des alliances solides avec les gouvernements des pays dans lesquels ils sont implantés, aucun complexe gouvernement-industrie nationaliste – comparable à ce qui existe au Japon et en Corée – n'a émergé ni n'est même concevable dans l'espace économique chinois.

Le type de relations qui prédomine est le soutien financier accordé par les milieux d'affaires chinois à des gouvernements très contestés, en échange de leur protection ou de leurs faveurs. L'Indonésie en fournit une illustration extrême. Même si cela est difficile à admettre, le fait est que cela marche.

Les économies d'Asie du Sud-Est qui ne sont pas tombées sous le joug communiste (Vietnam, Cambodge et Laos) ou qui ne se sont pas enfermées dans un obscur isolement (Birmanie) ont enregistré une très forte croissance, et leurs entreprises sont pour la plupart florissantes. Les investissements massifs en provenance des pays nouvellement industrialisés chinois – Taiwan en particulier – et les alliances transfrontalières passées par les milieux d'affaires chinois à l'échelle de la région ont joué un rôle majeur dans cette prospérité.

L'ambition, la création de richesse, une forte épargne, l'esprit de clan, l'éducation et une éthique de la réussite sont quelques-uns des ingrédients sociaux qui ont alimenté la machine industrielle.

Le virage à 180 degrés qui s'est opéré en République populaire de Chine après la mort de Mao Zedong et avec l'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping vers la fin des années 70, puis au début des années 80, peut se résumer à travers l'expression : « Si tu ne peux pas battre ton adversaire, deviens son allié. »

Dès le moment où la Chine a ouvert ses portes aux investissements étrangers, le réseau de bambou a été la principale source de capitaux. A l'inverse des capitaux japonais ou coréens, les capitaux chinois n'ont pas de « patrie » naturelle et cela continuera d'être le cas, quel que soit le scénario envisagé pour l'avenir de la Chine.

La capitale de la République populaire de Chine, Pékin, peut avoir la prétention de gouverner un pays en termes politiques, mais, sur le plan économique, force centrifuge et régionalisme sont la règle. Aucune frontière n'indique où s'arrête l'économie chinoise et où commence le réseau des Chinois d'outre-mer. L'Espace économique chinois (EEC), qui comprend les provinces maritimes de la RPC – dominées par Shanghai et Canton (Guangzhou) –, Hong Kong, Taiwan et le réseau de bambou de l'Asie du Sud-Est, est un véritable « monde sans frontières ». Reste à savoir si le réseau de bambou chinois aura la capacité et les moyens de s'internationaliser. Au niveau régional, cependant, sa puissance est formidable.

Des faiblesses

Les formidables atouts développés par le Japon après sa révolution industrielle à la fin du XIXe siècle et consolidés au cours des décennies de l'après-guerre sont, comme nous venons de le voir, autant de faiblesses à l'ère de la mondialisation. La « mondialisation japonaise » relève de l'oxymore. L'économie japonaise connaît actuellement de graves difficultés pour des raisons multiples et du fait, en particulier, des conséquences désastreuses des investissements étrangers massifs réalisés par le Japon dans les années 80.

Une raison connexe tient au « succès » des efforts déployés par l'establishment industriel japonais pour barrer la route aux investissements étrangers. Pour avoir beaucoup travaillé avec des entreprises japonaises et étrangères ainsi qu'avec des agences gouvernementales au Japon dans les années 80 et au début des années 90, j'ai été frappé de constater d'une part l'acharnement à dresser des obstacles devant les investisseurs potentiels, et d'autre part la légèreté et l'arrogance avec lesquelles les investisseurs japonais abordaient les marchés étrangers. Les investisseurs japonais restaient convaincus qu'il suffisait d'avoir de l'argent pour que les choses se fassent. Du fait de leur faiblesse linguistique et de leur manque quasi total de qualités de communication interculturelles, le seul moyen pour les Japonais de « gérer » leurs investissements à l'étranger était d'envoyer sur place des armées de cadres détachés du siège. En Europe, on a pu calculer que pour chaque cadre américain nommé dans une filiale européenne d'un grand groupe américain au début des années 90, il fallait en compter sept côté japonais.

Si les entreprises japonaises occupent une place importante dans les études de cas et autres outils pédagogiques utilisés dans les écoles de gestion, il n'en va pas de même dans l'esprit des jeunes diplômés européens : Sony est le seul groupe japonais régulièrement cité. Ce constat ne se limite pas à l'Europe. En Asie, le niveau d'intégration et l'attrait des entreprises japonaises sont très limités. En Chine et dans l'Asie du Sud-Est, les diplômés d'université classent les sociétés japonaises en troisième position seulement – derrière les entreprises américaines et européennes – en termes de préférence de carrière.

Le plafonnement des perspectives d'avancement pour les salariés non japonais est un puissant facteur de dissuasion. Un certain nombre de compagnies japonaises poursuivront leur réussite, à l'échelle régionale ou mondiale, grâce à la qualité de leur production et/ou de leurs technologies de production – Canon, Honda, Toyota, TDK et Sony par exemple sont dans ce cas ; mais les compétences managériales indispensables à l'heure de la mondialisation continueront vraisemblablement de leur faire défaut. Pour y remédier, il leur faudrait non seulement engager un effort important d'éducation et de formation, mais surtout changer les attitudes, en particulier sur tous les aspects qui procèdent du nationalisme et du racisme.

Quant à savoir si la machine économique japonaise pourra être relancée et renouer avec une croissance raisonnable, la réponse est très largement liée à la réalisation des réformes qui sont indispensables pour libéraliser l'économie japonaise.

Pour des raisons qu'il serait trop long d'approfondir ici, l'excellence des technologies de production japonaises offre un contraste saisissant avec la confusion du management dans les institutions financières japonaises. En l'état actuel des choses, si les Japonais construisent des véhicules de bien meilleure qualité que les Américains et les Européens, ces derniers pour leur part gèrent bien mieux leurs finances. De même que les économies américaine et européennes ont pu bénéficier très largement – et à tous points de vue, y compris au niveau du consommateur – des investissements japonais dans le secteur automobile, de même l'économie japonaise aurait tout à gagner – et à tous points de vue, en particulier au niveau du consommateur – à des investissements étrangers massifs dans le secteur financier, voire à une quasi-prise de contrôle de ce secteur.

© Brashaw/SABA-REA

Avec l'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping la République populaire de Chine a opéré un virage à 180 degrés. Aujourd'hui, nombre de multinationales ont déjà investi considérablement en Chine et bien d'autres sont impatientes d'entrer sur ce marché.

L'ouverture des esprits et des marchés japonais aux influences étrangères serait de bon augure pour la capacité du Japon à jouer un rôle majeur dans la mondialisation de l'économie. En attendant que cette condition se réalise, le Japon conservera naturellement une place sur la scène internationale, mais au risque, au vu des tendances actuelles, de se voir de plus en plus marginalisé. Les perspectives ne sont pas encourageantes. L'establishment japonais est de plus en plus sclérosé non seulement du fait de ses attitudes, mais aussi par manque de sang neuf. L'économie japonaise est encore trop largement dominée par des hommes âgés et conservateurs. Le jour où l'on commencera à voir des hommes et des femmes jeunes occuper des fonctions importantes au sein des entreprises et de l'administration japonaises, on pourra penser que l'économie japonaise retrouve un second souffle.

Pour les Coréens, une fois la tempête financière calmée, le défi sera d'emprunter une autre voie que le Japon. Sous réserve que l'économie coréenne ne sombre pas dans la faillite totale et que la Corée du Nord ne s'effondre pas, les perspectives de la Corée du Sud sont loin d'être négatives. A l'inverse du Japon, dont la population vieillissante sera une charge à tous les niveaux, la Corée du Sud est une nation relativement jeune. Comme au Japon, le niveau d'éducation est élevé. Mais une proportion sensiblement plus forte de Coréens part faire des études supérieures à l'étranger, principalement aux Etats-Unis. Le pays dispose donc d'un réservoir de ressources humaines préparées à la mondialisation – qui fait cruellement défaut au Japon.

Les Coréens ne sont pas très appréciés dans les autres pays de la région : ce sont parfois des patrons durs, comme l'attestent les descriptions de leurs usines en Chine, au Vietnam et ailleurs, où semblent prévaloir des méthodes disciplinaires brutales. Mais si les Coréens ne sont pas très aimés dans la région, à l'inverse des Japonais ils ne suscitent pas de ressentiment.

La Corée était connue autrefois sous le nom de « royaume ermite » : passer d'un état d'isolement à l'intégration au sein de l'économie globale implique des progrès de géant dans de multiples directions. Pour atteindre cet objectif tant célébré, la Corée doit ouvrir à la fois ses marchés et les esprits. La mentalité d'assiégé qui a prévalu jusqu'ici a très largement contribué au décollage de l'économie coréenne. Mais le monde autour a beaucoup changé, alors que la Corée, elle, n'a pas bougé.

Au moment où le won s'effondre et où l'establishment économique et politique coréen perd la face sur une très grande échelle, des voix s'élèvent (y compris parmi les Coréens) pour dire que c'est la meilleure chose qui pouvait arriver à condition que le pays sache réagir avec énergie, dans un esprit positif et en s'ouvrant à l'international, et non pas de manière agressive, négative et nationaliste.

Les augures ne sont pas favorables sur la scène politique. Aucun des candidats à la récente élection présidentielle − Kim, Lee et Rhee − n'a donné le sentiment d'être un partisan convaincu de l'ouverture à l'international. D'un autre côté, on peut compter sur le peuple coréen pour ne pas s'en remettre aveuglément à ses maîtres politiques.

A l'inverse des Japonais auxquels les Américains ont « donné » la démocratie, les Coréens se sont battus pour conquérir la leur. L'esprit d'indépendance et de rébellion est beaucoup plus affirmé en Corée qu'au Japon. Il est encore difficile aujourd'hui de savoir s'il y aura rébellion et, si tel est le cas, si ce mouvement ira dans le sens de la mondialisation. Dans l'intervalle, cependant, la Corée est une nation qui vibre d'une telle énergie et qui possède un tel potentiel industriel à l'échelle régionale et mondiale qu'il est impossible de l'exclure du tableau.

Vers le triomphe ?

Le centre de gravité et de dynamisme économique de la région Asie-Pacifique risque de se déplacer dans les dix ans qui viennent vers l'Espace économique chinois. Là encore, il s'agit d'une prévision qui pourrait parfaitement ne pas se réaliser en raison de certains facteurs politiques. L'implosion de la Chine, qui pourrait résulter d'une part des formidables écarts de revenus entre les groupes sociaux et entre les régions, et d'autre part de la remise en cause apparemment croissante de la légitimité du Parti communiste, n'est pas un scénario totalement tiré par les cheveux. Une autre éventualité encore serait que la RPC et Taiwan se déclarent la guerre. Ces scénarios auraient tous deux des conséquences catastrophiques pour l'économie régionale − et de fait mondiale. Taiwan est une source majeure de capitaux et de savoir-faire technologique dans la région.

A moins de telles catastrophes, toutefois, l'Espace économique chinois continuera de prospérer grâce à l'extraordinaire dynamisme et à la flexibilité des entreprises chinoises, sans parler de la rapidité et de l'habileté avec lesquelles ces entreprises se développent à l'international.

Contrairement au Japon où les entreprises sont dominées par une gérontocratie, on est frappé en Chine par le nombre de cadres jeunes, débordants de talent et d'énergie. Leur ouverture sur le monde se reflète dans le fait que des centaines de milliers de Chinois partent étudier la gestion, les sciences de l'ingénieur, l'économie et bien d'autres disciplines dans des universités américaines, australiennes et européennes.

Le degré d'ouverture de l'Espace économique chinois se reflète dans le niveau élevé des investissements étrangers directs − avec des chiffres très différents là encore du Japon et de la Corée. Alors que les investissements étrangers directs étaient pratiquement inexistants au début des années 90, la Chine en accueille désormais un volume croissant. Au milieu des années 90, elle arrivait en seconde position − derrière les Etats-Unis − pour les flux d'investissements étrangers sur son territoire. Si la Grande-Bretagne et la France occupent respectivement le troisième et le quatrième rang de ce classement, l'Asean aurait aussi sa place dans le peloton de tête en totalisant l'ensemble des investissements réalisés dans ses pays membres.

Dans la mesure où nombre d'investissements étrangers dans les économies de l'Asean prennent la forme de joint-ventures ou d'alliances avec des entreprises chinoises locales (membres du réseau de bambou), on comprend mieux leur importance.

L'Espace économique chinois n'est donc pas seulement tourné vers l'extérieur, il est aussi ouvert aux investissements et aux influences étrangères. Bien que l'on ait coutume de comparer Taiwan à la Corée, une des (nombreuses) différences entre ces deux économies tient à leurs politiques respectives en matière d'investissements étrangers. Taiwan accueille favorablement ce type d'investissements, contrairement à la Corée qui leur est hostile. Singapour et Hong Kong, qui sont les deux principales enclaves chinoises en Asie de l'Est, dépendent presque entièrement des échanges et des investissements étrangers.

Les capitaux chinois ont eu moins d'impact sur les économies occidentales que les investissements japonais, et même coréens. A de très rares exceptions près, les entreprises chinoises n'ont pas donné naissance à des noms de marques globales comparables à Samsung, Hyundai, Sony et Honda. La raison en est en partie qu'à l'inverse du Japon et de la Corée, dont le tissu industriel est largement dominé par de grands groupes (keiretsu et chaebol), le réseau de bambou chinois se caractérise quant à lui par une multitude de petites et moyennes entreprises. Quelques exceptions confirment la règle, et concernent pour la plupart des sociétés de développement et de promotion immobilière.

Ce qui est certain aussi, c'est que l'Espace économique chinois représente une formidable « nouvelle frontière » économique. La Chine de la fin des années 90 peut se comparer à l'Amérique du milieu des années 1890. Le marché américain était alors le pôle d'attraction de l'activité économique, tant nationale qu'étrangère. La Chine se trouve aujourd'hui dans la même situation à de nombreux égards, y compris par exemple en ce qui concerne les atteintes aux droits de l'homme. Il est donc tout à fait raisonnable de penser que, dans un avenir proche, les entreprises chinoises vont se concentrer principalement sur l'Espace économique chinois. Elles risquent ce faisant d'être moins présentes sur les marchés atlantiques, ce qui pourrait les empêcher de devenir véritablement globales.

D'un autre côté, beaucoup de choses dépendront aussi de la façon dont le paysage économique mondial évoluera au cours des prochaines décennies.

Nonobstant les rigueurs de l'hiver 1997, il y a tout lieu de penser que le monde chinois de l'entreprise conservera son élan et qu'il élargira son champ d'action. De ce fait, le processus de mondialisation, qui doit faire une place sans cesse croissante à la région Asie-Pacifique, continuera sur sa lancée.

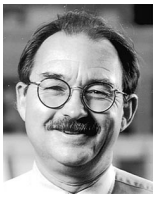
Pour les entreprises occidentales, il reste vrai qu'une forte présence dans l'Espace économique chinois − et une bonne compréhension de règles du jeu − est indispensable pour devenir véritablement globales. ●

Résumé

Quels que soient les effets à terme de la crise asiatique sur les économies de la région, il ne fait aucun doute que la mondialisation ne pourra se faire sans l'Asie. Comme l'explique Jean-Pierre Lehmann, la globalisation de l'économie implique pour les entreprises d'être présentes en Asie au même titre qu'aux Etats-Unis et en Europe. Mais comment la région elle-même relèvera-t-elle ce défi ? Le présent article analyse les trois principaux modèles économiques asiatiques − japonais, coréen et chinois − avant de conclure que le modèle chinois paraît le mieux armé pour réussir à terme.

Comment éviter de buter contre la muraille de Chine

Beaucoup d'entreprises occidentales se sont implantées sur le marché chinois, peu d'entre elles en ont récolté les résultats attendus. Les sociétés qui y prospèrent ont une stratégie clairement définie et préparent soigneusement leurs alliances avec des partenaires locaux.



William A. Fisher

William A. Fisher est professeur de management des technologies et de la production à l'IMD. Ses recherches portent notamment sur la gestion de la recherche et développement et le transfert de technologie.

WILLIAM A. FISHER ET DOMINIQUE V. TURPIN

Il est souvent question de la Chine dans les réunions des conseils d'administration. D'un côté, des entreprises étrangères enregistrent de très bons résultats en Chine et s'interrogent sur les moyens de gérer une croissance exponentielle. De l'autre, des entreprises désarçonnées (et souvent mal préparées) s'aperçoivent que le marché de 1,2 milliard de consommateurs chinois sur lequel elles tablaient reste un mirage, et que la rentabilité de leurs investissements se fait attendre.

Près de vingt ans après l'ouverture de la Chine sous l'impulsion de Deng Xiaoping, plus de 200 des 500 multinationales leaders dans le monde ont investi en Chine près de 20 millions de dollars chacune. Et bien d'autres sont impatientes d'entrer sur ce marché potentiellement immense.

Ce phénomène pourrait entraîner de profonds bouleversements pour la Chine comme pour les entreprises étrangères qui investissent sur ce marché. Des voix se font entendre en Chine pour demander un réexamen de la place véritable des entreprises occidentales. Parallèlement, et compte tenu des changements possibles à la suite du décès de Deng Xiaoping et de la réintégration de Hong Kong, l'heure est sans doute venue aussi pour les firmes multinationales de repenser leur stratégie de développement en Chine.

Vision stratégique claire

Parmi les entreprises qui ont réussi en Chine figurent Siemens, Johnson & Johnson, Motorola et Volkswagen. Sans grande surprise, les groupes qui possèdent une identité forte et qui savent précisément pourquoi ils sont en Chine semblent donc avoir beaucoup mieux réussi que les entreprises arrivées là pour des raisons mal définies ou par simple opportunisme.

On ne peut qu'être frappé par l'admiration très vive − et justifiée − que suscitent les entreprises qui ont décidé de gérer leurs activités en Chine comme elles le font ailleurs dans le monde. Les facteurs clefs de réussite en Chine ne sont pas très différents de ceux applicables à d'autres marchés :

− une vision stratégique claire ;

− des ressources humaines de premier ordre ;

− des produits de qualité supérieure adaptés au marché local ;

− le bon partenaire (si nécessaire).

Les joint-ventures ou sociétés en participation restent la méthode classique de pénétration du marché chinois. Les entreprises qui ont des objectifs clairement définis sont mieux à même d'établir des partenariats réussis avec des organisations chinoises. Elles sont aussi en meilleure position pour juger du moment et des conditions dans lesquelles elles pourront commencer à gérer leurs activités de façon indépendante.

De nombreuses sociétés occidentales qui ont réussi leur implantation développent une maîtrise de la gestion de leur joint-venture et utilisent cette expérience comme un tremplin avant de faire cavalier seul sur le marché chinois.

Des groupes comme Coca-Cola, Nokia, Johnson & Johnson ou Procter & Gamble ont compris qu'il leur fallait prendre totalement le contrôle de leurs réseaux d'approvisionnement et de distribution pour pouvoir développer les marchés nationaux qu'ils ont entrepris de créer. Bâtir un réseau national de vente et de distribution est une aventure très périlleuse − certains « vétérans de la Chine » continuent d'affirmer que cela est impossible. Pourtant, ce sont des décisions de cette nature qui ont permis à ces entreprises étrangères leaders de s'affranchir des contraintes

(largement liées aux infrastructures et à leurs partenariats) qui freinaient leur développement en Chine.

Relations difficiles

De plus en plus d'entreprises occidentales acceptent désormais de parler avec franchise de leur « situation en Chine », et l'on s'aperçoit qu'il est extrêmement difficile d'établir et de gérer des relations de partenariat satisfaisantes.

Plusieurs constructeurs automobiles, par exemple, reconnaissent aujourd'hui perdre beaucoup d'argent en Chine. A cela plusieurs raisons :

− les exigences chinoises qui se traduisent par une surcapacité de production ;

− l'incohérence des réglementations ;

− le poids de la bureaucratie qui entraîne une augmentation significative des coûts ;

− la protection insuffisante des droits de propriété intellectuelle.

Mais, à l'exception d'un groupe français, aucun de ces constructeurs n'envisage actuellement de se désengager du marché chinois. Pourtant la conclusion globale donne à réfléchir : à l'heure où la presse économique s'enflamme pour ce marché, salué comme un nouvel eldorado, et où les entreprises occidentales se bousculent pour y pénétrer « avant qu'il ne soit trop tard », la plupart des sociétés déjà implantées estiment, le recul aidant, qu'elles auraient pu conduire leurs opérations plus efficacement.

Pour la plupart, les échecs ou les graves difficultés rencontrées avec leurs partenaires chinois sont imputables à des erreurs de fond : erreur dans le choix du partenaire, et incapacité à s'assurer que les deux parties sont bien d'accord sur les objectifs de l'alliance et sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs.

Les entreprises occidentales considèrent leur partenaire chinois essentiellement comme un facteur de contrainte plutôt qu'un intermédiaire utile. Du côté chinois, la déception tourne autour d'attentes insatisfaites (probablement irréalistes), généralement dans le domaine de la technologie.

Marché intérieur émergent

Longtemps, le meilleur conseil que l'on a pu donner concernant le marché chinois était précisément de dire qu'il n'existait pas. Malgré une économie planifiée, la tradition et la diversité des cultures et des infrastructures étaient telles que la Chine constituait un marché très fragmenté.

Aujourd'hui, même s'il subsiste de « nombreuses Chines » − et si les entreprises qui aspirent à conquérir ce marché se voient pratiquement toujours contraintes à des partenariats multiples −, les choses pourraient commencer à changer. Deux phénomènes vont y contribuer :

● L'émergence de producteurs locaux dotés d'une forte politique de marque, en particulier dans le secteur des biens de consommation durables tels que les réfrigérateurs, les machines à laver et les climatiseurs. Ces producteurs ont acquis des parts de marché importantes et les maintiennent grâce à la qualité de leurs produits, à la fidélité de leurs clients et à la concentration croissante du marché qui leur permet de bénéficier d'économies d'échelle au niveau de la production et de la distribution.

Le choix offert au consommateur entre plusieurs produits, grande nouveauté pour la Chine, fera progressivement disparaître toutes les barrières à la création du marché.

● L'évolution des règles de la concurrence sous l'effet des implantations étrangères en Chine. Dans le secteur des biens de consommation non durables, des sociétés comme Procter & Gamble, Mars et Coca-Cola utilisent leur expertise en matière de logistique pour créer de toutes pièces des réseaux de distribution.

Ces groupes peuvent aussi mettre à profit l'esprit d'entreprise des milieux d'affaires locaux, très désireux d'exploiter le capital-marque associé à de nombreux produits occidentaux. A mesure qu'il prend forme, le marché chinois s'annonce comme un nouveau terrain d'affrontement de concurrents d'envergure mondiale, épaulés (le cas échéant) par leurs partenaires locaux respectifs. La Chine verra ainsi s'affronter P&G et J&J, Coca-Cola et Pepsi, Nestlé et Mars, et Nokia et Ericsson, à l'instar de tous les autres grands marchés à travers le monde.

Les entreprises chinoises indépendantes se verront marginaliser : elles seront soit rachetées par des multinationales, soit repoussées dans les cordes par les poids lourds de la concurrence internationale. S'ensuivront, comme partout ailleurs, un phénomène de concentration du marché, une consolidation du capital-marque des entreprises et la manifestation des premiers signes d'émergence d'un marché national.

La nouvelle est d'importance. Elle préfigure la concrétisation de l'énorme potentiel du marché chinois. Encore une fois, ce sont les organisations qui ont une vision claire de leur identité et de la place de la Chine dans leur stratégie asiatique et mondiale qui seront les mieux placées pour en récolter les fruits.

© L'Oréal

Publicité L'Oréal en Chine. La marque de cosmétiques française, bien qu'arrivée tardivement après Wella et P&G notamment, s'affirme aujourd'hui comme un des concurrents sérieux sur le marché chinois.

Génération de talent

Parallèlement au mouvement d'intégration annonciateur de l'émergence d'un marché national, on assiste en Chine à une éclosion incroyable de talents et de compétences. Une nouvelle génération de professionnels très compétents et cosmopolites, parfaitement à l'aise avec la mondialisation de l'économie, est en train d'émerger.

En dehors de ses capacités intellectuelles et de sa confiance en elle-même (tout à fait stupéfiantes pour ceux qui ont longtemps stigmatisé les déficiences du management chinois), cette nouvelle génération de cadres frappe par son absence quasi totale d'allégeance au secteur public. Ces jeunes cadres découvrent d'un œil favorable l'univers des multinationales et les perspectives qu'il offre en termes de rémunération et de développement de carrière. Envisager de faire carrière dans des entreprises étrangères − en Chine et à l'étranger − ne leur pose aucun problème.

Les compétences managériales seront un facteur crucial de réussite en Chine. Les directions des ressources humaines devront accorder beaucoup plus d'attention qu'elles ne le font aujourd'hui à leurs expatriés comme aux cadres chinois recrutés localement.

Dans le cas des expatriés, les pressions rencontrées en Chine sont écrasantes et épuisantes. Ces cadres ont le sentiment qu'aucune autre fonction dans leur pays d'origine, voire dans aucun autre pays, ne pourra leur permettre de retrouver les mêmes responsabilités et la même euphorie qu'en Chine, ce qui est un facteur de déstabilisation.

Des sociétés comme Siemens se donnent beaucoup de mal pour préparer leurs cadres − et leurs familles − à un détachement en Chine, puis à leur rapatriement. Mais la plupart des entreprises se contentent de « parachuter » leurs cadres, sans les avoir préparés à ce qui les attend en Chine ni à leurs affectations suivantes. En conséquence, nombre d'expatriés choisissent de ne pas rentrer dans leur pays d'origine et de rester en Asie, en misant sur leur connaissance de la région plutôt que sur leurs compétences strictement professionnelles.

Les cadres chinois de la nouvelle génération, pour leur part, s'attendent de plus en plus à être traités comme des salariés du groupe, *momentanément* affectés en Chine, et non comme des salariés chinois appelés à faire carrière au sein de la filiale chinoise. Ils ont conscience des opportunités de carrière et de rémunération qu'offrent les multinationales et demandent à en bénéficier. Et ils sont suffisamment peu nombreux pour se permettre de quitter sans états d'âme l'entreprise qui ne répondrait pas à leurs attentes.

Comme si les choses n'étaient pas assez compliquées, nous voyons trop souvent des entreprises occidentales, aux prises avec la double difficulté de survivre sur le marché chinois et de réaliser les objectifs du groupe, faire cadeau de leurs droits de propriété intellectuelle à chaque obstacle rencontré, pour s'attirer les bonnes grâces de leurs hôtes chinois. Le résultat en est un nombre non négligeable de joint-ventures aux termes desquels le partenaire occidental a cédé ses droits de propriété intellectuelle sans en retirer un quelconque avantage. Dans des secteurs entiers d'activité, on a pu voir des entreprises occidentales se livrer à une surenchère pour remporter un marché en bradant leurs droits de propriété intellectuelle et en baissant leurs prix à un point tel que le marché avait perdu beaucoup de son intérêt par rapport aux attentes initales.

De tels comportements ont pu être imputés initialement à l'attrait puissant du marché chinois, et à une certaine arrogance de la part de ces entreprises qui n'envisageaient pas que les Chinois puissent réellement tirer parti de la technologie dont elles leur faisaient cadeau. Aujourd'hui, ce type d'arguments a perdu tout fondement. La Chine reste un marché difficile, et il faut compter désormais avec la menace croissante de la concurrence chinoise tant en Chine qu'à l'étranger.

Et l'avenir ?

Trop d'entreprises se sont ruées sur le marché chinois sous la pression de leurs concurrents et paient cher aujourd'hui leur manque de vision stratégique. Les nouveaux venus peuvent compenser leur arrivée tardive en étant extrêmement bien préparés, notamment en ayant pris la peine de tirer les leçons des erreurs commises par leurs concurrents. L'entreprise de cosmétique Wella, parmi les premières à s'implanter sur le marché chinois, a par la suite été supplantée par P&G, lequel à son tour voit L'Oréal, arrivé tardivement, s'affirmer comme un concurrent sérieux.

De nombreuses sociétés japonaises, longtemps sceptiques quant au ralliement de la Chine à un « socialisme aux caractéristiques chinoises » (euphémisme pour capitalisme), sont en passe de rattraper leurs concurrents occidentaux en appliquant leurs techniques traditionnelles au marché chinois. Hitachi, Panasonic et Toshiba comptent ajourd'hui parmi les marques les plus connues en Chine alors qu'aucune entreprise occidentale n'a réussi à s'imposer parmi les 10 premiers dans ces secteurs d'activité. En outre, si une vision stratégique claire est une condition sine qua non pour réussir en Chine, traduire cette vision dans les faits reste un véritable défi.

Le recours à des compétences de premier ordre sera un facteur décisif de succès. Les entreprises qui envoient en Chine des cadres perçus comme des expatriés de seconde classe et mal préparés à l'imprévu ne doivent pas s'attendre à des résultats extraordinaires. Le principal défi pour les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter avec succès et durablement en Chine sera probablement de former des cadres locaux très compétents, et tout aussi à l'aise avec la culture de leur employeur occidental, ou asiatique mais non chinois, qu'avec les mutations rapides de l'économie dans leur propre pays. ●

Résumé

Si quelques entreprises occidentales enregistrent de très bons résultats sur le marché chinois, pour la plupart l'aventure se révèle difficile. Pour William Fischer et Dominique Turpin, les raisons de ce phénomène ne sont pas spécifiques à la Chine : les entreprises qui prospèrent sur ce marché possèdent une vision stratégique claire et préparent soigneusement leurs alliances avec des partenaires locaux. Elles devraient être bien positionnées pour bénéficier de l'intégration croissante du marché chinois et de l'émergence d'une nouvelle génération de cadres chinois de grand talent.

Dominique V. Turpin

Dominique V. Turpin est professeur de stratégie et de marketing à l'IMD. Ses recherches portent notamment sur les stratégies opérationnelles en Asie.

Michael M. Knetter

Michael M. Knetter enseigne la gestion à l'Amos Tuck School of Business Administration du Dartmouth College. Il participe également aux travaux de recherche des groupes "Finance internationale" et "Echanges et investissements internationaux" du National Bureau of Economic Research, aux Etats-Unis.

Libre-échange : pourquoi le grand public reste sceptique

Si les économistes sont unanimes à louer les vertus du libre-échange, l'opinion publique, quant à elle, est loin de partager cet avis. Les accords commerciaux régionaux ne font qu'exacerber le problème.

MICHAEL M. KNETTER

L'immense majorité des économistes s'accorde à dire que le libre-échange a contribué à augmenter le niveau de vie général. *« Le commerce est une source de richesse pour tout le monde »* est le cinquième des « Dix principes de base de l'économie » énumérés par Gregory Mankiw dans son nouveau manuel d'introduction à l'économie (« Principles of Economics », Dryden Press, 1998).

Pour se convaincre du caractère éminemment « polémique » de ces principes, examinons-en quelques-uns : *« Tous les individus sont engagés dans des rapports d'échange » (1), « Le coût d'une chose, c'est ce à quoi on renonce pour l'obtenir » (2)* et *« Le niveau de vie d'un pays dépend de sa capacité à produire des biens et des services » (8).* On admettra qu'il est difficile de trouver matière à controverse dans de telles affirmations.

Or la majorité des non-spécialistes de l'économie sont probablement en désaccord avec le cinquième principe de Mankiw. Deux raisons principales expliquent pourquoi le libre-échange trouve si difficilement preneur.

En premier lieu, la confiance des économistes dans le libre-échange repose essentiellement sur des considérations théoriques, et non sur des données empiriques.

Deuxièmement, l'argumentation théorique s'appuie sur le principe de l'avantage comparatif, sans doute un des concepts économiques les plus difficiles à démontrer, comme l'a souligné Paul Samuelson.

Toute thèse académique reposant sur un concept considéré comme peu évident par un prix Nobel est forcément difficile à faire accepter. Mais puisque les économistes, dit-on, ne sont presque jamais d'accord sur rien, il est intéressant de savoir pourquoi ils sont unanimes quand il s'agit du libre-échange.

Les bénéfices générés par le libre-échange résident dans les gains d'efficience qui découlent de la spécialisation de la production. Les accords de libre-échange, à l'instar d'unions réalisées à plus petite échelle, comme le mariage, présentent des avantages indéniables en termes d'efficience dès lors que les parties en présence possèdent, l'une par rapport à l'autre, des aptitudes différentes. Dans ce cas, l'efficience de l'union dépasse l'efficience de la somme de ses composants car chacune des parties peut concentrer ses efforts sur ce qu'elle fait le mieux afin de satisfaire les besoins collectifs. Dans des refrains tels que *« Tu fais la tambouille chérie, moi je paie le loyer »*, les chanteurs américains de musique country manifestent une compréhension instinctive du principe de l'avantage comparatif énoncé par David Ricardo (en montrant également leur préférence pour le partage traditionnel des tâches dans le mariage).

Si Adam Smith a établi que la spécialisation et la division du travail à l'intérieur d'un pays permettaient une augmentation du niveau de vie de ses habitants, Ricardo, lui, a montré, au début du XIXe siècle, que le même principe s'appliquait entre les Etats. Dans un marché véritablement concurrentiel, la recherche du profit conduit chaque nation à se spécialiser dans les activités où elle affiche une efficience maximale par rapport à d'autres pays. Le principe de l'avantage comparatif reposant sur une efficience relative, et non absolue, chaque pays bénéficie forcément d'un avantage comparatif pour une activité ou une autre.

De surcroît, Ricardo a démontré que, bien que les gains issus du libre-échange ne soient pas forcément partagés équitablement, tous les pays peuvent voir augmenter leur niveau de richesse global par le biais de la spécialisation et de la libéralisation des échanges.

La meilleure preuve des bénéfices de la spécialisation grâce au libre-échange, c'est l'explosion du volume des échanges qui suit l'élimination des barrières douanières. Pourtant, à certains égards la spécialisation prend d'autres formes que celles prédites par Ricardo. Il imaginait que les pays se spécialiseraient par produit. Or, dans le monde actuel, les entreprises réalisent qu'elles peuvent encore accroître leur efficience en décomposant leurs produits et en identifiant les localisations où chacun de ces composants peut être fabriqué au coût relatif le plus faible. Aujourd'hui, de moins en moins de produits manufacturés sont fabriqués entièrement au même endroit.

Suppressions d'emplois

Si les économistes sont convaincus des avantages du libre-échange, ce n'est pas le cas de l'homme de la rue. Celui-ci voit aisément la valeur de l'argument de spécialisation à l'échelle de son foyer, mais les choses lui paraissent beaucoup moins claires au niveau national, peut-être parce qu'il n'y a pas là d'affectation explicite des tâches (comme dans la chanson évoquée plus haut) ou parce qu'il n'existe aucune garantie que les fruits du travail collectif seront partagés équitablement.

Examinons les résultats d'un sondage effectué récemment par Harris aux Etats-Unis. A la question :

Alena : un pas dans la mauvaise direction ?

L'Accord de libre-échange nord-américain (Alena, Nafta en anglais) est entré en vigueur le 1er janvier 1994. Il s'agissait essentiellement d'étendre au Mexique l'accord existant entre les Etats-Unis et le Canada.

● **Comment l'Alena et en particulier l'intégration du Mexique se positionnent-ils par rapport aux critères présentés dans l'article ci-contre** ?

A l'heure actuelle, on peut craindre que l'Alena ne soit considéré un jour comme une grossière erreur politique. Le principal attrait de l'Alena réside dans le fait que le Mexique a un niveau de développement économique différent des Etats-Unis et du Canada : les gains à attendre de la spécialisation sont donc a priori considérables.

Bien qu'il soit impossible de déterminer avec précision la façon dont la spécialisation due à l'Alena a modifié la structure de l'emploi dans chacun des trois pays, on pouvait s'attendre, au départ, à ce que les Etats-Unis se spécialisent dans les produits les plus complexes et requérant une forte intensité de connaissance, de technologie et d'équipement.

Les données disponibles semblent indiquer que c'est exactement ce qui s'est produit. Les exportations américaines de biens électroniques et d'équipements de transport vers le Mexique ont bien enregistré une hausse substantielle.

Dans le même temps, les rares emplois détruits par l'Alena aux Etats-Unis se situent dans l'industrie manufacturière légère et dans l'agriculture. Cependant, il faut dire que la portée des changements induits par l'Alena est sans doute mineure par rapport à d'autres facteurs affectant l'économie américaine, comme l'évolution technologique et la réduction des dépenses militaires.

● **Qu'en est-il des complications dues au caractère régional de l'accord ?**

Les effets de détournement des échanges ne sont probablement pas très conséquents. En effet, les tarifs douaniers moyens appliqués aux importations mexicaines aux Etats-Unis n'ont jamais été très élevés. En revanche, les droits appliqués au Mexique sur les produits américains étaient supérieurs et il est donc possible que le Mexique soit plus exposé à des pertes dues au détournement des échanges.

Il est indéniable qu'un certain volume de ressources est nécessaire à l'administration de la nouvelle structure. Dans la mesure où l'Alena s'inscrit dans une perspective de développement régional, son système de réglementation des échanges est susceptible de se compliquer à l'avenir. En outre, l'Alena risque de réduire les incitations à une libéralisation plus large des échanges. Les entreprises ayant pris des engagements stratégiques sur la base de l'Alena ne verront sans doute pas d'un très bon œil une modification des règles du jeu.

Mais l'effet le plus inquiétant de l'Alena, c'est peut-être son impact sur l'attitude de l'opinion à l'égard de la libéralisation du commerce international. Le sondage Harris cité dans l'article fait apparaître une nette baisse du soutien pour l'Alena au cours des deux dernières années. Un effritement d'autant plus préoccupant qu'il s'est produit dans un contexte économique très favorable. Quels seraient les résultats du même sondage si l'économie américaine était en récession ?

● **Pourquoi l'Alena est-il devenu une sorte de paratonnerre politique ?**

Il était facile de prévoir que les ouvriers américains non qualifiés seraient les premiers touchés par les suppressions d'emplois dues à l'Alena. Mais, comme cela a été dit précédemment, il est probable que l'impact de la main-d'œuvre mexicaine sur le marché du travail américain est négligeable. Pourtant, et bien que les économistes soient quasi unanimes à ce sujet, l'opinion publique américaine ne voit pas les choses sous cet angle.

Dans le cadre du sondage Harris déjà cité, on a demandé aux participants de désigner le facteur – changement technologique, excès de réglementation, main-d'œuvre étrangère bon marché ou concurrence des importations – représentant la menace la plus grave pour les emplois américains : 56 % des personnes interrogées ont cité la main-d'œuvre étrangère bon marché, 17 % les importations, 15 % la réglementation et seulement 12 % la technologie.

En créant un groupe facilement identifiable de laissés-pour-compte du libre-échange, même s'il ne représente qu'une proportion infime de la population active, l'Alena a peut-être sérieusement compromis la capacité des Etats-Unis à jouer un rôle de locomotive dans la libéralisation des échanges mondiaux. Les syndicats semblent décidés à exploiter au maximum la situation.

Au bout du compte, l'Alena sera jugé en fonction de son impact sur l'évolution du système des échanges dans le monde. Si l'Alena ne fait pas dérailler le train de la libéralisation multilatérale, il sera probablement considéré comme une réussite par les partisans du libre-échange.

La responsabilité de minimiser les risques de dérive régionaliste incombera aux entreprises, et en particulier aux multinationales qui ont beaucoup à gagner à voir s'instaurer un marché mondial des biens et des services, et qui disposent des ressources nécessaires pour s'organiser et faire du lobbying.

Mais au cours des derniers mois, bon nombre de parlementaires américains sont restés perplexes devant le manque d'enthousiasme des chefs d'entreprise pour une extension rapide de la procédure d'adoption (« fast track ») de négociations commerciales.

Si ce manque d'enthousiasme reflète une certaine ambivalence quant au développement du régionalisme, il y aurait presque lieu de s'en féliciter. En revanche, s'il révèle des réticences par rapport au libre-échange en général, nous risquons de laisser passer une rare occasion de sortir des milliards d'êtres humains de la pauvreté sans augmenter les dépenses d'aide au développement.

© Schummann/REA

Manifestation anti-Alena à San Francisco en octobre 1993. Le principal attrait de cet accord sur le libre-échange réside dans le fait que, le Mexique ayant un niveau de développement économique différent de ses partenaires, les gains à attendre de la spécialisation sont a priori considérables.

« D'après vous, le développement des échanges entraîne-t-il une augmentation ou une diminution du nombre des emplois aux Etats-Unis ? », 56 % des personnes interrogées penchent pour la diminution contre seulement 37 % pour l'augmentation. En réponse à une question similaire sur les salaires, 40 % des personnes sondées estiment que les échanges provoquent une baisse et 17 % seulement une hausse des salaires. Il est clair que l'opinion publique n'est pas convaincue par ce que les économistes considèrent pourtant comme une théorie en béton. Pourquoi en est-il ainsi ?

La réticence de l'opinion publique semble reposer sur des éléments empiriques plutôt que théoriques. Le principal argument empirique contre le libre-échange, c'est que celui-ci entraîne des suppressions d'emplois. Il est vrai que, même dans le modèle de Ricardo, un grand nombre d'emplois sont détruits par les accords de commerce destinés à accroître la richesse des pays. Mais, si un accord commercial n'entraîne aucun changement de comportement, on voit mal comment il pourrait avoir des retombées positives substantielles. Il s'agit justement pour les parties en présence de se spécialiser dans ce qu'elles savent faire le mieux.

La contrepartie de ces licenciements, c'est que des emplois et des revenus sont « créés » dans les secteurs où le pays bénéficie d'un avantage comparatif. Ricardo a démontré que les gains issus de ces créations dépassaient les pertes résultant de la destruction des emplois.

Les gains nets en efficience productive engrangés par les parties à tout accord commercial sont, en général, directement proportionnels aux coûts totaux (les emplois perdus) qu'ils imposent. Si l'on parvient donc à mesurer à la fois les emplois perdus et les emplois créés, on devrait pouvoir montrer empiriquement que le libre-échange est une bonne chose.

Mais cette démonstration empirique se heurte à un certain nombre d'obstacles. Tout d'abord, il est difficile de faire la part des autres facteurs, tels que l'évolution des technologies et des goûts des consommateurs, qui peuvent, eux aussi, conduire à des pertes ou à des créations d'emplois. Beaucoup de ces facteurs ne peuvent même pas être mesurés avec précision.

En deuxième lieu, du fait des coûts élevés de la phase de transition, il est possible que la libéralisation des échanges n'ait, dans un premier temps, que des retombées positives négligeables. Il est plus facile de visualiser les gains quand on se place sur le long terme.

Troisièmement, il est dans la nature humaine de rendre autrui responsable de ses problèmes, tout en attribuant sa réussite à ses propres mérites. Il est rare de voir un PDG expliquer les bonnes performances de son entreprise par une évolution favorable des taux de change.

Enfin, les ouvriers qui ont perdu leur emploi ont tout intérêt à se mobiliser et à attirer l'attention de l'opinion publique sur leur situation. Ceux qui tirent avantage du libre-échange sont trop occupés à travailler afin d'en engranger les bénéfices.

En bref, toute tentative visant à développer une argumentation empirique solide pour convaincre l'opinion publique du bien-fondé du libre-échange semble condamnée d'avance. Et les choses se compliquent encore si l'on examine les accords régionaux, car les économistes eux-mêmes sont alors divisés.

Accords régionaux

Ricardo partait de l'hypothèse que les deux pays qui, dans son modèle, concluaient un accord de libre-échange étaient représentatifs de l'économie mondiale. Or, dans le cas des accords régionaux, un petit nombre de pays adoptent des mécanismes d'échanges préférentiels entre eux tout en maintenant des barrières commerciales vis-à-vis du reste du monde. Les complications qui en résultent amenuisent les bénéfices qui découleraient d'une véritable situation de libre-échange.

D'abord, ces accords préférentiels peuvent conduire à un « détournement des échanges ». Supposons que, dans une situation de concurrence pure et parfaite, Taiwan soit le producteur de chaussures le plus efficace du monde. Si les Etats-Unis décident de passer un accord préférentiel avec un autre pays, la production risque de se déplacer au profit de ce « partenaire privilégié » qui n'est pourtant pas le producteur le meilleur marché. Pour le consommateur américain, les chaussures seront peut-être moins chères mais, en réalité, au lieu de payer des droits de douane à son propre gouvernement en achetant des chaussures fabriquées à Taiwan, il paiera une prime plus faible au fabricant moins efficace du pays partenaire.

De plus, avec les accords de ce type, la tentation est grande de s'enrichir sur le dos du système. Ainsi, il peut être rentable pour une entreprise de modifier l'itinéraire d'acheminement de ses produits afin de limiter ses droits de douane. Et elle aura tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec son agent en douane local, qui pourra, si besoin est, « arranger » l'origine ou la classification des produits importés.

Bien qu'il soit difficile de quantifier la perte d'efficience due à ces pratiques abusives, il est clair qu'elles sont beaucoup plus courantes dans le cadre des accords d'échanges préférentiels qu'avec des règles de commerce non discriminatoires.

Rappelons enfin que l'objectif des partisans du libre-échange est simple : étendre celui-ci au monde entier. Les arrangements régionaux nous rapprochent-ils vraiment d'un monde de libre-échange multilatéral ? Du point de vue arithmétique, ils constituent peut-être un pas dans la bonne direction. Mais il est fort possible qu'ils sapent en réalité l'évolution vers le libre-échange planétaire. Ceci se fera tout d'abord par la simple impression qu'ils vont produire sur l'opinion publique : celle-ci va tout naturellement extrapoler les effets à attendre des réductions multilatérales des tarifs douaniers à partir de sa perception des accords régionaux. Et comme ces accords n'ont pas toutes les qualités des accords multilatéraux, cette extrapolation amènera forcément l'homme de la rue à sous-estimer les bénéfices du libre-échange.

De plus, il se peut que les accords d'échanges préférentiels bloquent l'évolution vers le libre-échange généralisé de par les incitations naturelles qu'ils génèrent. Si l'on considère le monde comme une cour de récréation dans laquelle les Etats-Unis et l'Europe sont les deux écoliers les plus forts, comment augmenter les chances qu'un jour toute discrimination prenne fin entre les élèves ?

Les accords régionaux sont l'équivalent des clans qui se forment dans toute cour de récréation. La discrimination est interdite au sein d'un groupe, mais permise à l'encontre de ceux qui n'en font pas partie. Il n'est pas sûr que cela facilite la construction d'un monde non discriminatoire où prévaudra le libre-échange : les pays concernés ne demanderont peut-être pas mieux que de rester dans leurs clans respectifs. ●

Résumé

Les économistes sont quasi unanimes à célébrer les vertus du libre-échange. Selon la théorie économique classique, une fois éliminés les obstacles aux échanges, les pays pourront se spécialiser dans les domaines où ils bénéficient d'un avantage comparatif et le monde entier deviendra plus riche. Malheureusement, comme le souligne Michael Knetter, l'opinion publique est souvent loin de partager cet avis. Les pertes d'emplois à court terme pèsent plus que les avantages à long terme promis par la théorie. De plus, les accords régionaux sur les échanges, et en particulier l'Alena, risquent fort d'exacerber encore ces perceptions négatives. Bien qu'ils constituent, en apparence, un pas vers le libre-échange, l'impact de ces traités pourrait bien être néfaste à long terme.

L'Art de l'Entreprise Globale

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de l'Entreprise Globale (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 4 décembre 1998 -

• LYON • MARSEILLE • NANCY • LILLE • PARIS • TOULOUSE • NANTES • LYON • MARSEILLE • NANCY • LILLE • PARIS • TOULOUSE • NANTES • LYON • MARSEILLE •

En exclusivité pour les serveurs IBM Netfinity sous Windows NT® :
Ready-to-Run® R/3 de SAP, pré-installé et pré-configuré.

Gardez-le pour vous, on ne veut pas que ce soit la ruée.

Voilà la toute première solution complètement intégrée de "Supply Chain Management". Son nom ? Ready-to-Run® R/3 de SAP. Et elle a été conçue par le leader mondial de l'intégration SAP : IBM. Grâce aux serveurs IBM Netfinity pour Microsoft® Windows NT® (dont certains modèles sont équipés des tout derniers processeurs Intel® Pentium® II Xeon™) et grâce aux services d'assistance et de maintenance d'IBM, c'est une solution très facile à utiliser. Car tout est pré-installé, pré-configuré, prêt à fonctionner. Vous pourrez même profiter d'un plan de financement à un taux très préférentiel*. C'est une des exclusivités d'IBM Expo pour Windows NT®. Si vous êtes malin, inscrivez-vous immédiatement. Et si vous êtes encore plus malin, n'en parlez à aucun de vos concurrents.

POUR WINDOWS NT
IBM expo

e-business

TOULOUSE : 22 octobre • NANTES : 9 novembre • LYON : 16 novembre • MARSEILLE : 24 novembre • LILLE : 30 novembre • NANCY : 3 décembre • PARIS : 15 décembre

Inscription gratuite sur www.ibm.com/fr
et téléchargez sans frais un logiciel
Tél : 01 41 49 04 41 - Fax : 01 46 39 01 28

intel inside
pentium® II
xeon™
PROCESSOR

Solutions pour une petite planète

*Offre soumise à conditions sous réserve d'acceptation de votre dossier par IBM Financement. Les marques citées appartiennent à leurs entreprises respectives. Les logos Intel, Intel Inside et Pentium sont des marques déposées et Xeon est une marque déposée d'Intel Corp.

• NANTES • LYON • MARSEILLE • NANCY • LILLE • PARIS • TOULOUSE • NANTES • LILLE • LYON • MARSEILLE • NANCY • LILLE • PARIS • TOULOUSE • NANTES • LILLE • LYON •