

REVUE FRANCOPHONE DE GESTION



**Conférence Internationale des Dirigeants des institutions
d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion
d'Expression Française**



*Agence
universitaire
de la
Francophonie*



Hanoï / 24, 25 et 26 février 2003

**Implantation d'entreprises étrangères
dans les pays émergents**

DISCOURS D'OUVERTURE

Colloque international

«Implantation d'entreprises étrangères dans les pays émergents»

Pr.Dr Nguyen Thi Mo

Recteur de l'ESCE

Chers invités, Chers représentants, Chers professeurs,

Avec la permission du Ministère de l'Education et de la Formation, avec l'accord de l'Agence Universitaire de la Francophonie, après une période de travail, aujourd'hui, le Colloque international francophone intitulé "Implantation d'entreprises étrangères dans les pays émergents" co-organisé par l'ESCE et la CIDEGEF a achevé tous ses travaux de préparation. Au nom de la Direction de l'ESCE, je formule mes chaleureuses salutations à tous les invités, à tous les représentants, à tous les scientifiques vietnamiens et étrangers qui viennent de l'ESCE et de l'extérieur, très nombreux, présents dans ce Colloque.

Ce colloque vise deux objectifs précis :

Notre premier objectif est d'analyser, sous de divers angles, les activités des entreprises étrangères implantées dans les pays émergents, et de procéder à une estimation globale du rôle, de l'influence des investissements directs étrangers dans les pays émergents.

Etant un pays émergent, bien engagé dans sa transition vers une économie de marché, le Vietnam est en train de promulguer des politiques efficaces pour attirer le plus d'investissements directs étrangers vers le pays. Donc, les expériences résultant de ce Colloque seront bien utiles au Vietnam.

Notre deuxième objectif est d'intensifier toutes les activités de coopération de formation et de recherches scientifiques entre les établissements supérieurs de l'Agence Universitaire de la Francophonie.

Etant membre de l'AUF, l'ESCE accorde toujours une importance particulière au renforcement des relations de coopération entre les Universités relevant de l'AUF. Ce Colloque présente une bonne occasion, pour que les chercheurs, les gestionnaires, les entreprises ainsi que les enseignants venus des pays, des organisations, des écoles supérieures différentes membres de l'AUF puissent procéder à des rencontres, à des

échanges, à des analyses d'une question d'actualité à laquelle s'intéressent tous les pays émergents. Les résultats issus de ce Colloque seront d'une grande signification pour tous les organismes et les établissements supérieurs membres de l'AUF, parmi lesquels figure également notre ESCE.

L'ESCE et la CIDEGEF, en tant que co-organisateurs, ont reçu plusieurs articles élaborés par les chercheurs, les enseignants, les entreprises venant de la République française, du Canada, de la Tunisie, de la Roumanie, de la Bulgarie, du Maroc, du Cameroun, de l'Algérie et du Vietnam. 36 articles ont été sélectionnés pour présenter au colloque. Animés d'une expérience profonde en matière, tous les auteurs ont abordé tous les problèmes, de niveau macro - économique, ainsi que de niveau micro - économique, relatifs à toutes les activités des entreprises étrangères dans les pays émergents, telles que la politique d'attrait et de gestion des investissements directs étrangers des pays d'accueil, l'influence des entreprises étrangères sur le processus de l'intégration économique internationale des pays émergents, les questions de finance, de personnel, de droit et de culture dans toutes les activités des entreprises étrangères implantées aux pays émergents.

Nous avons confiance que ce Colloque d'un contenu bien chargé, bien actualisé, animé de douze ateliers pour les deux journées de travail de suite, les 24-25-26 février courant, les scientifiques auront une bonne occasion de proposer des idées précieuses et de bonnes leçons d'expérience pour les pays émergents, parmi lesquels il y a le Vietnam.

Au nom du Comité d'organisation, je remercie tous les auteurs de ces 36 articles présents dans le recueil du Colloque, je vous souhaite de passer des heures de travail pleines d'impressions à ce Colloque organisé aujourd'hui à l'ESCE de Hanoi du Vietnam.

Au nom de l'ESCE, je formule tous mes chaleureux remerciements à tous les invités, à tous les représentants présents aujourd'hui à ce Colloque, en particulier, aux invités représentants de l'AUF, de la CIDEGEF, du Ministère de l'Education et de la Formation.

Au nom du Comité d'organisation, je déclare officiellement l'ouverture de ce Colloque international.

Bonne santé à vous tous et Bons succès à notre Colloque. Merci.

INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme d'action pour 2003 **la CIDEGEF et l'Ecole Supérieure de Commerce Extérieur du Vietnam** ont organisé du 24 au 26 Février 2003 à Hanoi (Vietnam) un Colloque international francophone intitulé "**Implantation d'entreprises étrangères dans les pays émergents**"

Suite à un appel à communications lancé au mois de Juillet 2002, le Comité d'organisation a reçu de nombreuses propositions de communication. Les auteurs étaient soit des chercheurs, des enseignants, soit des professionnels appartenant à des établissements d'enseignement et de recherche francophones de pays tels que l'Algérie, la Bulgarie, le Cameroun, le Canada, la France, le Liban, le Maroc, la Roumanie, la Tunisie et le Vietnam. Le comité d'organisation a évalué et sélectionné 36 communications pour être présentées au colloque. Ces communications ont traité des thèmes relatifs à l'implantation des entreprises étrangères dans les pays émergents en les abordant sous différents aspects aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau micro-économique.

Pendant les trois jours du colloque, plus de 120 participants - chercheurs, enseignants, professionnels vietnamiens et étrangers, représentants des entreprises étrangères implantées au Vietnam, autorités concernées, ont participé aux 12 ateliers qui ont débattu des sujets suivants :

- Stratégies d'implantation des entreprises étrangères dans les pays émergents
- Conditions et mode d'implantations
- Les politiques d'attraction des pays émergents
- GRH dans les implantations étrangères
- Impact de l'intégration des pays d'accueil sur les investissements étrangers
- Transferts technologiques aux pays d'accueil
- Implantations étrangères et distributions locales
- Implantations étrangères et facteurs environnementaux
- Entreprendre des implantations étrangères
- Les facteurs culturels
- Financement des implantations
- Implantations étrangères et commerce extérieur

Afin de diffuser les résultats de ce colloque à un large public et de bénéficier de leurs réactions, nous avons choisi les meilleures communications pour les publier dans la revue électronique « **Revue francophone de Gestion (RfG)** de la Cidegef. Nous espérons que vous trouverez dans les travaux théoriques ou empiriques de cette publication de nouvelles idées et approches, des expériences utiles vous permettant une meilleure compréhension des modalités d'adaptation des techniques de gestion aux environnements économiques des pays émergents.

Au nom de Comité d'Organisation

LE Thi Thu Thuy

Les treize ans de transition du commerce roumain. Quelques considérations sur la grande distribution; étude de cas: implantation étrangère

Lucian BELAȘCU

Maître-assistant

Faculté des Sciences Economiques,

Université «Lucian Blaga» de Sibiu (Roumanie)

lucian_belascu@yahoo.com

Résumé: Dans le contexte du processus de transition à l'économie de marché, que la société roumaine parcourt depuis quatorze ans (dès 1989), l'article aborde la problématique de la trajectoire du commerce intérieur au fil de cette période. Sur le fonds d'une évolution lente, à cause de divers facteurs, jusqu'en 1996, dans le paysage commercial roumain on ne pouvait pas parler d'une vraie grande distribution. La situation a positivement changé à partir de 2000-2001, dans les conditions de la stabilisation macro-économique qui a déterminé une transformation importante pour la grande distribution. Ainsi, cette communication met en évidence les mutations profondes réalisées dans le commerce de détail de Roumanie, suite à l'ampleur prise par la grande distribution.

Mots-clés: commerce, transition, supermarché, hypermarché, Roumanie

Abstract: Taking in consideration the process of transition towards a market economy, process that started 14 years ago, in 1989, the article presents the domestic commerce and the problems with which we confronted during this period of time. Until 1996, the evolution was extremely slow, caused by several factors, at that moment within the framework of the Romanian commerce being impossible to speak about retail. A positive change was noticed starting with the period 2000-2001, when was sensed a macroeconomic stability. In this context, the article presents the changes made in the retail sector from Romania, as a result of the development and the extension of the major retailers.

Keywords: commerce, transition, supermarket, hypermarket, Romania.

1 Pourquoi l'économie de marché n'est-elle pas encore fonctionnelle en Roumanie?

Cela fait quelque temps depuis que l'Union Européenne signale à la Roumanie que, malgré les croissances obtenues en 2000 et 2001, son économie de marché n'est toujours pas fonctionnelle! Maintenant, quand on a remporté une petite victoire sur la voie de l'intégration européenne et qu'on est finalement décidé sur le futur européen de la Roumanie, on devrait se rappeler quelques réalités qu'on n'aime pas ou qui nous dérangent; celles-ci devraient être prises en considération dans tout programme de réhabilitation et de développement de l'économie nationale pour pouvoir mieux agir dans l'avenir. En conséquence, on considère aussi important de savoir pourquoi on n'a pas une économie de marché fonctionnelle que de connaître ce qu'on doit faire dorénavant.

“La principale erreur de tous les programmes d'inspiration F.M.I. a comme croyance naïve que l'économie de marché capitaliste surgit spontanément, dès qu'on introduit la propriété privée, la libéralisation des prix, la stabilité monétaire et la déclaration des marchés libres - compétitifs”, a affirmé le groupe de spécialistes occidentaux en économie, qui a élaboré entre 1991-1993 “L'agenda de la reconstruction économique et sociale des pays de l'Europe Centrale et de l'Est” (selon Le journal du commerce roumain, 1996, [5]).

Au fil des treize ans de réforme par “thérapie de choc”, l'économie de la Roumanie a alterné récession et stagnation; les gouvernements d'après 1989 (au moins jusqu'en 2000) n'ont réussi qu'à faire descendre le standard des réalisations vers les niveaux réalisés dans les années 70, quand le PNB/habitant a effectivement augmenté de 1.098 dollars en 1974 à 1750 dollars/an en 1978 (il faut quand même préciser que les principaux désavantages de l'économie roumaine proviennent des erreurs stratégiques commises avant 1989, par le régime communiste). Notre économie de marché actuelle, dont certains hommes politiques ont prétendu que sa transition avait presque atteint son but, ne fonctionne pas parce que par thérapies de choc inadaptées à des situations particulières et des réformes d'un jour à l'autre, on n'avait pas restructuré ce qu'il fallait et quand il le fallait; on n'a pas non plus créé toutes les institutions dont l'industrie et l'agriculture avaient besoin pour qu'elles fonctionnent comme sur tout marché capitaliste. Par contre, il est vrai aussi que les difficultés actuelles, avec lesquelles l'économie roumaine est toujours confrontée, ne dérivent pas de la transition, mais seulement la transition - avec tous les mécanismes structurels que celle-ci implique - peut mener à leur solution.

Le dernier rapport de la Commission Européenne du novembre 2003 n'a toujours pas confirmé le statut d'économie fonctionnelle pour la Roumanie mais, indiscutablement, il en a été le plus favorable depuis toujours. Par rapport aux recommandations actuelles du F.M.I. et de l'O.C.D.E., on précisait que “la reconstruction de

l'Europe occidentale d'après la deuxième guerre mondiale a toujours été basée sur les forces du marché, mais les mesures prises n'ont pas été appliquées d'un seul coup; cela s'est passé lentement pendant 40 ans environ. Ce processus occidental de réforme a été fondé sur un système comprenant des réglementations et des mesures de contrôle, qui a maintenu l'inflation et les salaires à des petits niveaux et, surtout, a permis le contrôle sur le taux de change, le taux d'intérêt et les prix des produits de base, en coexistence avec la propriété publique" - spécifiaient les auteurs de "L'agenda de la reconstruction économique et sociale des pays de l'Europe Centrale et de l'Est". Après 1991, des dizaines d'auteurs occidentaux mentionnaient qu'après la guerre, si les pays de l'Europe de l'Ouest avaient appliqué les programmes de reconstruction essayés après 1989 dans l'Europe de l'Est, aucun des miracles économiques des démocraties occidentales n'aurait existé. Peut-être que le potentiel des pays ex-socialistes a-t-il été sous-estimé; il n'y avait peut-être pas de meilleure solution. Les pays du centre et de l'est de l'Europe ont appliqué des stratégies différenciées (la Pologne, par exemple, a abordé entre 1990-1992 une large thérapie de choc, la Hongrie est passée aux réformes depuis les années 80, etc.), mais, pour la plupart de ces économies, on a obtenu les résultats escomptés. Contrairement à cette catégorie de pays, le démarrage de la transition en Roumanie a été bien plus difficile, à cause de sa situation particulière d'avant 1989 : une ultra centralisation, une totale inefficacité économique - technologie vieillie, industrie pas du tout compétitive.

La performance réduite de l'économie roumaine n'est pas forcément la conséquence de la passivité des gouvernements par rapport aux réformes, mais plutôt des échecs de matérialiser leurs intentions initiales. De toute façon, parmi les éléments qui ont beaucoup contribué à ralentir la réforme on peut énumérer :

- la confusion concernant la forme de propriété des facteurs de production. On a beaucoup prolongé le moment de la grande privatisation et, généralement, on l'a commencée au moment où les diverses propriétés de l'Etat ne valaient plus rien (sous l'effet destructeur de la corruption). Une fois exprimée l'option pour l'économie de marché et éliminée la planification centralisée et le contrôle d'Etat sur les entreprises, qui produisaient et détenaient les moyens de production, le gouvernement de l'époque aurait eu l'obligation minimale de créer un substitut qui garde et veille sur le réseau public pour empêcher la disparition des liaisons vitales existantes entre producteurs, fournisseurs et acheteurs. Non seulement on ne l'a pas fait, mais on a même pris des mesures antiéconomiques (création de monopoles, ce qu'on appelait la location de gestion pour plusieurs propriétés appartenant à l'Etat, etc.). Par conséquent, même au cas où l'on aurait pu sauvegarder des entreprises publiques, on s'est retrouvé devant des firmes sans aucune valeur à rentabilité nulle (c'était peut-être le but). Ensuite, cela n'aurait pas été trop dur pour que le Fond de la Propriété d'Etat (F.P.S.) les vende pour rien. A leur tour, les acheteurs qui ont payé moins d'argent pour les acquérir que pour le dessous-de-table donné aux "vendeurs", se sont tout d'abord préoccupés de récupérer de l'argent en procédant à la vente de certains actifs, terrains, etc.
- la corruption chronique, une étape qui ne pouvait pas être entièrement contournée, mais qui a été un phénomène totalement négligé pendant longtemps (c'est encore le fléau qui constitue la grande crainte des responsables de l'Union Européenne vis-à-vis de la Roumanie).
- le système législatif instable qui a découragé et a éloigné les investisseurs étrangers ; tout cela cumulé à une bureaucratie acerbe qui persiste encore à une plus petite échelle. Fin 2002, on apprenait par les médias qu'on venait de démarrer les travaux pour un investissement de 25 millions d'euros pour la construction d'un deuxième hypermarché Carrefour; et les représentants des compagnies impliquées dans l'exécution avaient déclaré que pour pouvoir obtenir tous les documents et les autorisations - plus de 200 - ils en ont eu à peu près pour trois ans.

2 Qu'a signifié la transition du commerce roumain ?

Le monopole de la propriété publique dans toute l'économie, la centralisation excessive avec l'absence d'un équilibre réel entre la demande et l'offre, le soutien de quelques branches qui n'étaient pas performantes et utilisaient des technologies dépassées, le manque de préoccupations réelles pour le développement du marché de distribution, l'inexistence de la libre initiative et le fait de cacher l'inflation par l'absence des biens de grande consommation sur le marché intérieur, ont mené, inévitablement, à la chute du système économique planifié.

En ce qui concerne la réforme économique dans le commerce intérieur roumain, celle-ci a eu comme point de départ la faillite du système économique, déterminée par la structure politique dictatoriale du parti unique où toute l'activité était soumise à des restrictions diverses, qui avaient provoqué les blocages du système. D'après Etudes et recherches économiques (1999, [3]) les plus graves non-sens ont été générés par :

- *Le blocage de la propriété* : l'existence du monopole de la propriété d'Etat dans toute l'économie a déterminé la dépersonnalisation du rapport production-commerce, a éloigné l'offre de marchandises de la demande de la population, ce qui a conduit à la dégradation de l'approvisionnement de la population,

avec des conséquences néfastes sur le niveau de vie de celle-ci ;

- *Le blocage du système directif* : le processus de la planification centralisée a imposé aux entreprises commerciales l'utilisation d'un système d'indicateurs pour l'évaluation du besoin de l'approvisionnement ainsi que l'observation de l'activité financière par le budget de revenus et dépenses avec des normes financières qui devaient assurer la couverture des coûts et l'obtention de bénéfices; dans ce cadre, à cause de l'optique restrictive anormale, des répartitions centralisées, on a provoqué d'importants blocages de stocks de marchandises, on a uniformisé les processus d'approvisionnement, en promouvant, en fait, des principes antiéconomiques;
- *Le blocage institutionnel* : la structure organisatrice appuyée sur la double subordination ainsi que sur le principe de la territorialité, ont généré un appareil commercial rigide, géré par des principes administratifs et économiques autoritaires, sans la prise en considération des motivations comportementales et de consommation de ceux qui représentaient la demande de marchandises;
- *Le blocage des structures du réseau commercial* : l'implantation de structures, qui n'étaient pas mises en corrélation avec les exigences d'efficience et de compétition, a déterminé l'existence d'un monopole du commerce de gros, pas du tout intégré dans une infrastructure de distribution pour assurer une logistique efficace des marchandises du producteur vers le consommateur ; en même temps, le développement du commerce de détail sur le principe de la territorialité a constitué le point de départ de quelques monopoles zonaux qui ont rejeté dans un cercle vicieux la concurrence, avec des effets négatifs sur le degré d'approvisionnement de la population;
- *Le blocage technologique* : la politique d'investissements dirigée d'une manière ultra centralisée de même que les normes financières de l'époque, ont limité la dotation technique du commerce ; entre celui-ci et les secteurs où l'on produisait les biens de consommation existait un décalage très grand.

Le contexte des transformations socio-politiques des treize dernières années a nécessairement imposé des changements au niveau de toute l'économie et, en particulier, la réadaptation du système de distribution des marchandises dans l'environnement concurrentiel, déterminé par les tendances de globalisation économique. Ces changements ont été fortement conditionnés pendant toute cette période par la création d'un cadre législatif qui encourage le développement de la propriété privée, l'assurance d'une concurrence loyale et la suppression des monopoles, la garantie de la propriété tout comme la fluidisation des procédures administratives en évitant une bureaucratie excessive.

L'ouverture politique, avec l'apparition concomitante de nouveaux marchés potentiels de distribution, le développement des mécanismes réels de publicité, ont été des facteurs qui avaient contribué à l'évolution vers une société basée sur la consommation, comme possible moteur du développement économique. On s'est proposé d'aborder ces aspects d'une manière synthétique, en marquant les moments importants de l'évolution vers une économie de marché, tels qu'ils étaient dans le secteur du commerce de détail, en commençant par l'utilisation et l'interprétation des données statistiques. La présentation et la détermination des limites des déséquilibres du réseau commercial, la compréhension de leurs causes, ainsi que la mise en évidence - à ce niveau - des tendances futures d'évolution, font également l'objet de ce commentaire.

Le commencement de la réforme dans le commerce, dans le contexte des déséquilibres spécifiques à la période de transition à l'économie de marché, a généré une série d'effets négatifs dont :

- la diminution quantitative et qualitative de l'offre de production interne ;
- la croissance accentuée des prix de ventes de détail ;
- l'apparition des pratiques déloyales entre les agents économiques, concernant autant le niveau et la structure de l'offre que le niveau des prix pratiqués ;
- la manifestation du phénomène de l'évasion fiscale ; les fréquents transferts de marchandises des sociétés commerciales à capital public vers les commerçants particuliers, qui par le manque d'un contrôle financier rigoureux et d'une législation complète, favorisaient la pratique des prix de "bourse noire" ;
- l'apparition du blocage financier avec un effet direct sur le rythme des livraisons et implicitement, sur l'approvisionnement de la population.

De telles firmes sont apparues grâce à un complexe de facteurs, la plupart étant inhérents à la période de transition à l'économie de marché ; les plus significatifs étaient :

- l'automatisation des agents économiques n'a pas été réalisée de façon concomitante à la consolidation d'une infrastructure de marché, qui permette des liaisons de coopération et d'intérêts, en fonction des différentes phases de la distribution des marchandises et des services ;
- l'existence de certaines imperfections dans le cadre des réglementations promues (par exemple, l'apparition de cinq actes normatifs dans le même but : la concession de la location de gestion et le louage) ;
- l'application difficile des prévisions des actes normatifs et pas toujours dans les conditions de transparence du processus de privatisation ;
- le retard dans l'initiation de certaines réglementations qui assurent la consolidation de l'environnement concurrentiel et de la protection économique et sociale des agents économiques et de la population (la loi pour la protection des consommateurs – en plusieurs fois, on a même constaté la diminution des préoccupations pour assurer et garantir la qualité des produits -, la loi de la faillite, la loi concernant la commercialisation des produits et des services commerciaux – beaucoup de magasins et rues commerciales étaient devenus de vrais bazars) ;
- l'activité réduite dans le domaine de l'éducation économique des agents commerciaux et de la formation des managers pour le commerce : on remarquait la présence de beaucoup d'agents économiques qui déroulaient des activités de commerce sans avoir la formation professionnelle et les conditions financières minimales qui justifient leurs préoccupations, ce qui a aussi conduit à l'apparition de certaines situations de concurrence déloyale et évasion fiscale ; de plus, par leur transposition dans le processus de distribution, ils déterminaient l'augmentation des prix de la vente de détail.

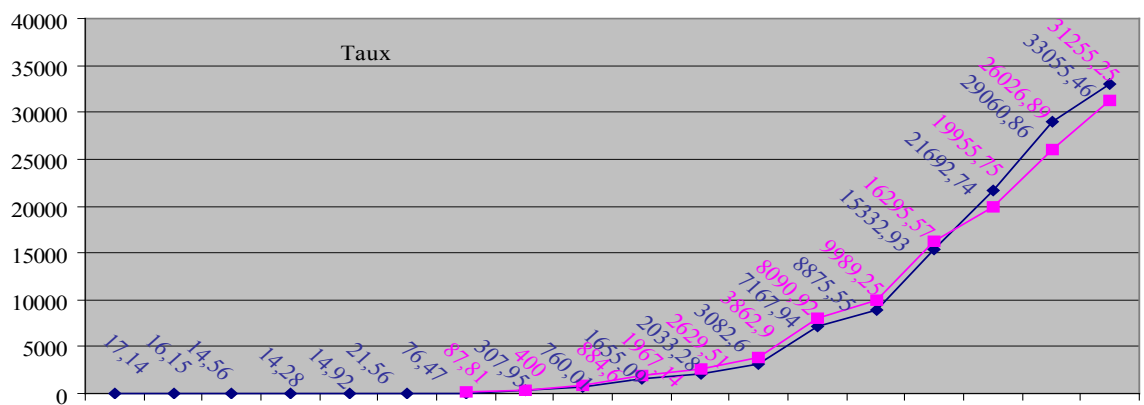
L'impact des changements du domaine économique et politique sur le système de distribution des biens de consommation a été assez rapide et visible. Les transformations les plus importantes se sont produites dans le domaine des canaux de distribution, dans les structures qui assurent et contribuent au déplacement des marchandises des producteurs vers les consommateurs. Les principales modifications qui ont eu lieu dans la distribution des biens de consommation ont été déterminées par les processus de réforme et transition à l'économie de marché. Les mutations les plus importantes se sont concrétisées dans une nouvelle structure institutionnelle des canaux de distribution et dans l'apparition de certains nouveaux mécanismes pour la réalisation des activités de distribution.

En premier lieu, les mesures adoptées dans le cadre du programme de réforme, ayant comme but la création des conditions adéquates pour la transition vers un nouveau type d'économie, se sont concrétisées par :

- (a) la réorganisation des entreprises commerciales publiques et la constitution des sociétés commerciales par actions, à capital public ;
- (b) l'apparition d'un grand nombre d'entrepreneurs privés, qui déroulaient des opérations de commerce intérieur. On s'est retrouvé devant une augmentation du nombre d'opérateurs économiques impliqués dans le processus de distribution ; la conséquence directe étant l'amplification de la concurrence à l'intérieur de chaque canal et entre les divers canaux disponibles. On a aussi diversifié les possibilités d'opérations en ce qui concernait le choix des canaux de distribution, en vue de l'approvisionnement ou de la vente des biens de consommation ;
- (c) la privatisation des sociétés à capital public. Il faut souligner que les méthodes appliquées ont déterminé un rythme lent de l'action de privatisation ;
- (d) la création d'un cadre, en quelque sorte plus favorable, pour stimuler les investissements et notamment les investisseurs étrangers.

Deuxièmement, les mutations générées par la réforme déclenchée au début des années 90 ont déterminé l'apparition de nouveaux mécanismes de réalisation des activités de distribution. Le processus sinueux et d'intensité variable, par lequel ont été créés ces mécanismes, a entraîné les résultats suivants :

- (a) l'enlèvement graduel du système centralisé pour la direction de la circulation des biens de consommation;
- (b) la disparition du monopole d'Etat sur le déroulement des actions de commerce extérieur ;
- (c) la libéralisation des prix et des commissions commerciales. Le processus de libéralisation graduelle des prix des biens de consommation a démarré le 1^{er} novembre 1990. Des mesures de surveillance de la négociation des prix pour certains produits alimentaires ont été temporairement adoptées, jusqu'à l'équilibre du rapport entre la demande et l'offre ; on a également insisté sur des mesures de prévention des prix de monopole et des phénomènes de spéculation illicite. Les réglementations concernant la libéralisation de la commission commerciale ont facilité la différence concurrentielle de l'offre des commerçants, mais n'ont pas réussi à répondre intégralement aux exigences du marché;



- (d) la stimulation d'une concurrence réelle et loyale ;
- (e) la préoccupation pour la création des formes modernes de distribution des biens de consommation, des biens alimentaires en particulier.

Les premières mutations quantitatives et qualitatives du commerce intérieur ont été enregistrées suite à l'application du Programme sectoriel de réforme du commerce, prévu dans la stratégie de réforme socio-économique du Programme du gouvernement pour 1993-1994.

1.1 La vente de détail

En dynamique, pour la période 1990 -1994, l'analyse met en évidence des réductions, chaque année, pour les ventes de marchandises de détail en prix comparables, excepté 1994 quand, pour la première fois, les ventes avaient augmenté par rapport à l'année précédente. Ainsi, les ventes de marchandises de détail ont été, en 1994, de 12.159,8 millions lei, représentant en termes réels une croissance physique de 8,3%, par rapport au niveau réalisé en 1993 (voir figure1 pour le rapport monnaie nationale-devises).

Figure 1 L'évolution du taux de change entre 1985 – 2002 (ROL/USD et ROL/ECU, EURO)

Source : Revue Capital.

Cette tendance d'interruption de la chute des ventes et la relance de l'activité du commerce intérieur, à partir de 1994, sont dues, d'un côté, à une meilleure synchronisation des politiques gouvernementales (y compris du financement du déficit budgétaire à base de prêts), qui ont permis la reprise de l'activité économique et le maintien de l'inflation aux niveaux préconisés et, de l'autre, à une activité offensive du commerce sur le marché intérieur. Pourtant, l'évolution oscillante de la production physique pour les principaux biens de consommation, le rythme de croissance lent du niveau technique, le déficit du capital cash des sociétés commerciales appartenant à l'Etat, le rythme ralenti des investissements, la dépréciation nominale de la monnaie nationale et le fait de ne pas accélérer le processus de privatisation - avec des mesures timides dans le domaine de la restructuration, ont constitué les principales difficultés qui avaient négativement agi sur l'évolution des ventes de marchandises du commerce. Dans ce sens-ci, il faut souligner le fait que, en expression physique, le niveau des ventes de 1994 continuait à se situer en dessous de celui réalisé en 1989 (avec 26,1%).

Concernant les secteurs de marchandises, on a maintenu certains déséquilibres, déterminés par la structure des revenus de la population, les influences de l'autoconsommation et les achats agro-alimentaires directement du marché paysan. Dans ces conditions-ci, en 1994, le taux des ventes de marchandises

alimentaires rapporté au total ventes a diminué de 7,1% par rapport à 1989 (40,2% par rapport à 47,3%, en 1989). En expression physique, les ventes de marchandises alimentaires, par l'intermédiaire du commerce intérieur, se situaient, tant dans l'ensemble que dans la plupart des groupes de produits, sous le niveau des réalisations de 1993. La dynamique de l'autoconsommation, dans le cas des ménages étudiés, par les budgets de ménage, est supérieure à la dynamique des achats de marchandises, la position de l'autoconsommation rapportée au total des dépenses se trouvant dans une tendance de croissance en 1994 par rapport à 1992 : 15,4% par rapport à 12,7%, chez les ménages de salariés ; 58,1% par rapport à 55,7%, chez les ménages de paysans ; 40,9% par rapport à 20,6% chez les ménages de retraités.

La croissance de l'environnement concurrentiel sur le marché intérieur a déterminé la consolidation continue du commerce privé, les ventes de ce secteur représentant, en 1994, 68,8% des ventes totales, par rapport à 0,8% en 1990 et 56,0% en 1993 (et jusqu'à 81,9% en 1997). Cette tendance a été soutenue, d'une part, par le déroulement du processus de privatisation de quelques sociétés commerciales à capital majoritaire d'Etat, et, de l'autre, par l'effet d'une position plus offensive du commerce particulier sur le marché concurrentiel créé. Dans le cadre du secteur privé, les taux les plus significatifs dans les ventes réalisées étaient détenus par les produits suivants : boissons alcooliques (7,1%); pain, produits de pâtisserie et sucreries (6,9%) ; viande et charcuterie (6%) ; vêtements et accessoires (10,4%) ; produits de parfumerie et cosmétiques (7%) ; produits textiles (6,1%) ; produits pharmaceutiques (5,8%) ; articles et appareils électroménagers, radio et téléviseurs (4,9%).

En profil territorial, il y a eu des différences significatives en ce qui concerne la place que les régions historiques occupaient dans l'ensemble des ventes de marchandises de détail. Ainsi, sous l'impact du complexe de facteurs socio-économiques qui conditionnaient la taille et la structure de la demande de marchandises de la population, on percevait quelques décalages entre le Nord et le Sud, l'Est et l'Ouest du pays : la Muntenie et le Dobroudja détenaient un taux de 42,1% en ventes de marchandises (par rapport au taux de 36,3% en nombre d'habitants) ; Le Maramures et la Transylvanie 23,1% (par rapport à 22,4%) ; La Moldavie 14,7% (par rapport à 21,8%) ; Banat et Crisana 11,4% (par rapport à 9,8%) ; l'Olténie 8,7% (par rapport à 9,7%).

1.2 Le réseau commercial

Le réseau commercial de détail (unités à caractère permanent de fonctionnement) du commerce public et de coopérative a enregistré, à la fin de 1993, par rapport à 1990, une réduction de 18,3 mille unités, déterminé, principalement par le passage de quelques unités dans le secteur privé, tout comme par le changement de l'estimation de quelques espaces commerciaux. C'était ainsi qu'en 1993, les unités du commerce public et de coopérative totalisaient 6,4 millions m², par rapport à 7,3 m², en 1990.

Dans l'ensemble du réseau du commerce de détail, en 1993, le commerce privé a utilisé ou a détenu en propriété 69,9% du total des unités commerciales de détail, par rapport à 27,6% en 1991. Le taux du commerce privé rapporté au nombre total des unités commerciales de détail représentait des valeurs supérieures à la moyenne de 69,9% dans le cas: des magasins d'occasion (98,4%), des kiosques (84,8%), des magasins mixtes (80,6%). Quant au niveau de développement du commerce privé selon les régions historiques, la plus grande proportion de celui-ci, dans l'ensemble des unités commerciales de détail, a été enregistrée en Muntenie-Dobroudja (74,2%), y compris la capitale, Bucarest. La croissance du nombre des unités dans le domaine du commerce privé a déterminé l'augmentation du degré de dotation de la population, exprimé par le nombre d'unités commerciales de détail à 10.000 habitants, de 60 unités en 1992, à 66 unités en 1993. Le plus grand degré de dotation a été réalisé en Muntenie-Dobroudja (74 unités) et en Olténie (72 unités).

Il est important de remarquer que l'analyse des données concernant le commerce de détail entre 1990-1999 a eu comme support informationnel les *Annuaire statistiques de Roumanie*.

Dans le contexte des tensions et des déséquilibres justifiés pendant une période de transition à l'économie de marché, la structure du réseau commercial a souffert une distorsion, avec un impact défavorable sur l'approvisionnement de la population de même que sur l'environnement concurrentiel. Il y a eu toute une série d'aspects négatifs, où l'on avait retrouvé cette tendance :

- un développement excessif de magasins d'occasion ("consignations") avec une offre de marchandises inadaptée à la demande de la population ;
- la remise en possession des propriétaires de droit de certains magasins dont on a changé de destination initiale ;
- l'organisation d'unités commerciales dans des endroits inadéquats et dotés improprement pour pratiquer le commerce ;

- le développement excessif des réseaux de kiosques, des éventaires, placés d'une manière incontrôlée, qui n'assuraient pas de conditions hygiéniques et sanitaires et qui étaient construits avec une grande variété de matériaux de construction, tout en polluant l'esthétique urbaine des localités ;
- la forte chute des investissements, provoquée par le retrait, en grande partie, du budget public, qui n'avait pas été remplacé par des capitaux privés significatifs.

1.3 Facteurs d'influence dans l'évolution du commerce intérieur

Durant la période 1989-1994, l'activité de commerce intérieur s'est manifestée sous l'action directe de quelques facteurs formatifs et restrictifs : socio-démographiques (nombre d'habitants, population active occupée, nombre de salariés, chômeurs, retraités) et économiques (pouvoir d'achat de la population, évolution des prix et de l'inflation, le volume et la structure de l'offre de marchandises).

Quant au pouvoir d'achat de la population, suite à un redressement relatif de l'économie, en 1994, les revenus de la population ont continué à enregistrer une certaine régression, mais dans une proportion bien diminuée par rapport aux années précédentes. C'étaient les revenus en nature qui avaient une contribution significative à cette évolution; leurs rythmes de croissance dépassaient les rythmes des revenus en argent, étant même plus grands que ceux de l'année précédente. Le salaire moyen net en 1994 a été 40,5 fois plus grand par rapport à 1990; il restait toujours des décalages entre les secteurs de l'économie nationale, avec des implications majeures en ce qui concernait le comportement de consommation et d'achat des marchandises par les diverses catégories de salariés. Les indices des prix de consommation, révélaient le fait qu'en 1994 les prix ont été 85,8 fois plus élevés par rapport à l'octobre 1990 (95,6 fois pour les produits alimentaires, 80,6 fois pour les produits non alimentaires et 69,7 fois plus élevés pour les services). En 1994, on constatait une tendance au ralentissement de la croissance des prix grâce, principalement: à la relance économique; au maintien du taux de l'inflation aux paramètres prévus et aux intérêts réels positifs pour les économies de la population en banques ; à la croissance lente du taux de change ; à l'encadrement du déficit budgétaire dans les limites prévues et le financement de celui-ci par des prêts et non par émission monétaire ; à une meilleure synchronisation des politiques gouvernementales avec les politiques monétaires de la Banque Nationale. Le taux moyen mensuel de l'inflation, en 1994, a été trois fois moins élevé qu'en 1993 (pour les produits alimentaires 2,8 fois, pour les produits non alimentaires 3,5 fois et pour les services 2,5 fois).

Toutes ces mutations quantitatives mettaient en évidence le rapport défavorable entre la croissance des revenus et la croissance des prix, ce qui avait négativement influencé le pouvoir d'achat et les ventes de marchandises dans le commerce intérieur.

Après 1994-1995, le processus d'amélioration de la qualité du commerce de détail roumain avait suivi un trajet quasi-normal conformément au développement général du pays. A la fin de 1996, la plupart des entreprises des secteurs non primaires de l'économie roumaine (72,0%) découlaient, principalement, des activités de commerce. Les entreprises de commerce disposaient de 61% du nombre total du personnel employé dans les firmes actives privées et 68,4% du chiffre d'affaires résultait des trois premiers trimestres de 1996. Au fil du temps, quant aux firmes du domaine commercial, le nombre de celles-ci avait augmenté, en 1998 étant 63.878 entreprises par rapport à seulement 55.663 créées pendant 1997, ce qui signifiait une croissance de 14,7%.

Dans le contexte du processus régressif où l'industrie et l'agriculture se trouvaient après 1989, les ventes de détail avaient augmenté en raison des importations (le solde de la balance commerciale était négatif à partir de 1990). La première baisse du taux des marchandises importées a eu lieu en 1997 pendant le 1^{er} semestre et avait aussi continué pendant les deux suivants semestres. Dans le premier trimestre de 1999, on remarquait encore une baisse significative du taux des importations, suite à la croissance des prix de détail, à cause de l'augmentation du prix de l'énergie électrique et thermique, des carburants, y compris la croissance de la T.V.A. et la fiscalité élevée.

Durant l'année 1999, le commerce intérieur a eu une bonne évolution pendant le deuxième trimestre tant pour le commerce de biens que pour les prestations de services (le chiffre d'affaires du commerce de détail – sans le commerce d'automobiles et carburants – avait augmenté de 1,1% par rapport au premier trimestre de 1999). L'évolution du commerce intérieur a été, ainsi, en dissonance avec le climat général de récession. En ce qui concernait le commerce d'automobiles et carburants, les réalisations du deuxième semestre de 1999 avaient été inférieures à celles réalisées pendant la même période de 1998 (avec environ 15%) en reflétant la chute de l'ensemble de l'économie.

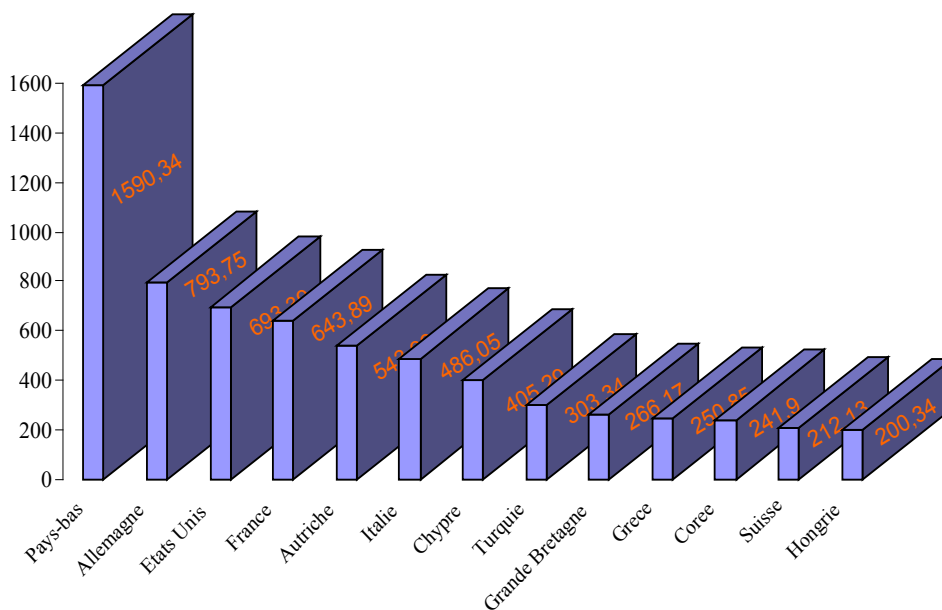
La localisation géographique du marché roumain, l'incertitude et le manque d'informations des potentiels investisseurs étrangers avaient diminué l'intérêt des groupes multinationaux. La série des grands investisseurs

étrangers, qui avaient décidé d'être présents en Roumanie, a été ouverte par Stefanel, LeviStrauss, Computerland etc.

Pendant longtemps, le niveau des investissements étrangers a été relativement faible dans le commerce ainsi que dans toute l'économie. Le 31 décembre 1996, le nombre des investisseurs étrangers en Roumanie était de 53.600 et le montant des investissements de 4.017 millions de dollars.

En 1999, les investissements étrangers ont très peu augmenté, en fait en baissant en termes réels de 12,3%. La situation a changé en février 2000, quand 655 nouvelles entreprises à capital étranger ont été enregistrées, c'est-à-dire 19,8% du total des entreprises enregistrées. Parmi les principaux investisseurs (par rapport au montant des investissements) on remarquait les Hollandais, les Français, les Allemands, les Italiens, les Américains etc. (Olaru et Chitiba 2003, [7]).

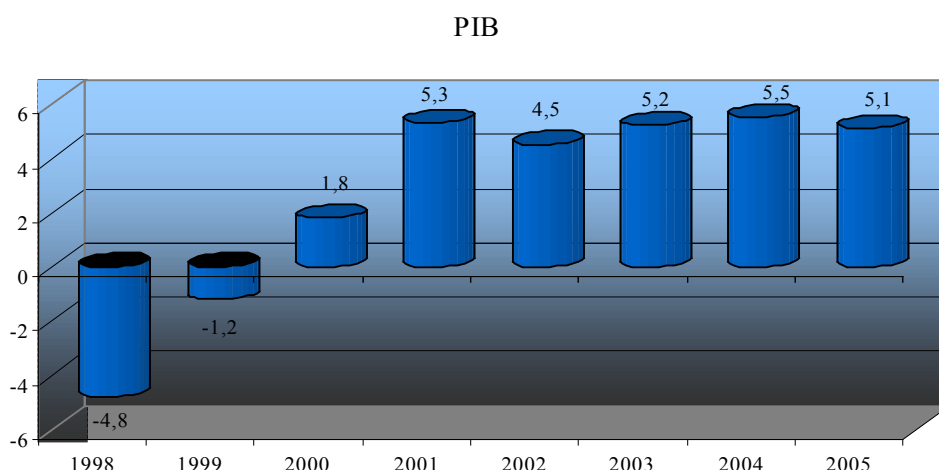
Figure 2



Investissements étrangers en Roumanie entre 1991 - Août 2002, volume total: 8,5 milliards USD

Source : Revue Tribuna Economica.

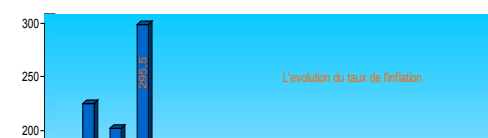
C'était après 2000



que l'économie roumaine était passée à une croissance soutenable - après avoir passé la deuxième vague de récession (voir figure 3 : la croissance économique et figure 4 : les taux de l'inflation).

Figure 3 L'évolution du P.I.B. entre 1998 – 2002 et prévisions jusqu'en 2005

Source : Revue Tribuna Economica



Source : Revue Tribuna Economica

La croissance économique a assuré et allait assurer des conditions plus favorables pour l'accélération de la réforme structurelle de l'économie et de la privatisation, par la réduction des coûts sociaux entraînés par ces processus. Les résultats macro-économiques plus favorables avaient permis un développement plus important du commerce intérieur, en général, et de la grande distribution, en particulier.

A titre d'exemple, en 2002, trois commerces de Roumanie spécialisés dans la vente des appareils électroménagers avaient vendu plus de téléviseurs que pendant toute la période des trois dernières années. En général, le commerce de l'électroménager est finalement devenu une grande affaire pour les commerçants qui agissaient dans ce secteur (en 2002, les Roumains ont dépensé plus d'un quart de milliard de dollars en ce type d'achat).

3 Comment est perçu le stade de la réforme en Roumanie (du commerce en particulier) au niveau européen et national?

Pour ce qui est des changements produits dans le cadre de l'économie roumaine, dans le rapport de la Commission Européenne de 2002, on soulignait, entre autres que (2002, [8]) :

- De nouvelles structures institutionnelles ont été créées pour lutter contre la corruption, qui restait une cause de préoccupation majeure.
- La Roumanie devrait encore améliorer les processus décisionnel et législatif. En particulier, le gouvernement devrait moins recourir aux ordonnances d'urgence et faire passer des lois dans le Parlement.
- Dans le domaine du marché intérieur, la législation-cadre de l'approche nouvelle et de l'approche globale a permis d'accélérer l'alignement sur l'acquis sectoriel en matière de *libre circulation des marchandises*.
- Des progrès considérables ont aussi été accomplis dans l'organisation des organes destinés à administrer l'acquis.
- Des efforts supplémentaires devraient être ciblés sur l'amélioration de la normalisation et de la certification, le renforcement des systèmes de surveillance du marché, la restructuration du système de contrôle alimentaire et la bonne mise en œuvre de la législation sur les marchés publics.
- La Roumanie s'est alignée sur la plus grande partie de l'acquis en matière de *droit des sociétés* mais les proportions atteintes par la piraterie et les contrefaçons posent un grave problème et les dispositions doivent être mieux respectées.
- Pour développer un bonne *politique industrielle* et promouvoir le secteur des *PME*, il faudrait continuer à simplifier et à stabiliser l'environnement des entreprises.
- L'alignement sur l'acquis en matière de *protection des consommateurs* est fait et les structures de mise en œuvre existent - quoique la collaboration entre institutions doive être améliorée.
- Depuis 1997, la Roumanie a accompli des progrès constants dans l'adoption de l'acquis. Pourtant, dans de nombreux domaines, un fossé se creuse entre les progrès réalisés dans la transposition de la législation et la mise en œuvre des nouvelles dispositions, vu les capacités limitées dont dispose l'administration roumaine.
- Durant l'année écoulée, la Roumanie a accéléré le processus de transposition législative et a continué à s'attacher, avec lenteur certes, à développer les structures administratives requises par l'acquis.
- Des progrès significatifs en matière de stabilisation macro-économique ont été réalisés ces dernières années. Un dosage plus approprié des politiques a fait baisser l'inflation alors que la croissance a repris et que la position extérieure demeure durable.

Le rapport de 2003 confirme et souligne d'autant plus le chemin positif parcouru par la société roumaine.

En théorie, on est tous d'accord avec les changements enregistrés sur l'ensemble de l'économie. Le pire, c'est en pratique, et lorsqu'on prend en discussion le développement de quelques domaines en particulier. On ne fera pas le point sur l'agriculture roumaine qui se confronte avec de grandes difficultés, mais toujours sur l'évolution et notamment la situation actuelle du commerce de détail qui comportent des opinions différentes selon les divers spécialistes roumains. Il y en a qui considèrent, en parlant du commerce roumain, que sa position, en termes généraux, reste désastreuse – ce qui n'est pas très loin de la réalité. Il s'agit de son côté quantitatif et surtout de celui qualitatif. Cela est d'autant plus grave que l'image d'un pays est reflétée aussi par cet indicateur qui est le commerce. Jusqu'à présent, le commerce intérieur continue à rester sans aucune réglementation légale spécifique. En même temps, le métier de commerçant n'a pas de statut reconnu officiellement (Dragomir 2003, [2]).

C'est pourquoi dans le domaine du commerce, presque toute personne (qui réalise un minimum de conditions) peut obtenir une autorisation de commerçant sans qu'on lui demande qu'il fasse la preuve d'une qualification quelconque dans le domaine. Seules les grandes villes les plus développées tels que: Brasov, Cluj, Timisoara, Iasi, Bucarest affichent sur l'ensemble un commerce plus civilisé.

Actuellement, la problématique du commerce est attribuée au Ministère pour les PME et les Coopératives, fait qui provoque naturellement des rumeurs. On apprécie qu'une institution plus canalisée sur le commerce peut réglementer et mieux "surveiller" ce secteur, ce qui mènerait à une organisation plus efficiente de l'activité dans ce domaine. Une raison de plus serait que, dans le cadre du commerce, on enfreint encore assez souvent et facilement la loi (d'ailleurs la législation roumaine, en général, n'a pas été et n'est pas systématiquement respectée). Par conséquent, une loi du commerce intérieur s'impose (l'harmonisation même avec celle de l'Union Européenne), la loi des contrats économiques, la création des tribunaux commerciaux.

4 Le débarquement de la grande distribution en Roumanie

Il y a quelques années, le commerce moderne, la grande distribution, d'après le modèle occidental, constituait une des nostalgies de ceux qui avaient eu l'occasion de visiter les pays de l'Ouest. Après 1990, des grandes sociétés multinationales ont saisi l'opportunité créée par le marché roumain. Dans un premier temps, les petites démarches faites au début s'expliquaient par de nombreux facteurs de facture économique, mais qui avaient été de plus en plus rapidement dépassés à partir de 1996. Dans les grandes villes et notamment à Bucarest, on a senti les premiers changements grâce à quelques grands investisseurs étrangers. A savoir qu'à présent, 30% des investissements dans les grandes surfaces se retrouvent à Bucarest (5 cash & carry, c'est-à-dire plus d'un quart de leur nombre total en Roumanie). Il faut remarquer que ce genre de commerce serait également apprécié dans les villes plus petites, mais la mentalité de ceux qui évitent de rentrer dans un supermarché domine encore: pour eux, un magasin élégant c'est le synonyme des produits de luxe, très chers. Cette impression, le plus souvent pas du tout vérifiée, est plus puissante dans les régions pauvres, avec beaucoup de chômeurs.

Le démarrage de la grande distribution en Roumanie s'est produit en 1996, par la chaîne allemande de magasins de gros – cash & carry METRO AG. Au terme de l'ouverture de 5 magasins, jusqu'en 1999, le gérant de Metro Rom Invest déclarait qu'il faudrait analyser plus en détail la situation des agents économiques et le pouvoir d'achat de la population pour pouvoir se décider sur les régions où ils allaient s'implanter dans l'avenir. L'explication de cette situation, où l'on réfléchissait d'une telle manière, sans avoir de la concurrence, était les graves problèmes sociaux provoqués par la restructuration des entreprises non rentables. L'amélioration est évidente, à présent on en a 15 (même avec de la concurrence). De toute façon, les magasins Metro avaient fait ouvrir l'appétit des Roumains pour faire du shopping par plaisir, attirés par les services, la variété et le mode de présentation des marchandises exposées. Et tout cela, dans les conditions où les Métros sont destinés aux professionnels - accès limité par carte -, ce qui n'a pas par contre empêché les personnes physiques d'y acheter.

En 2001, une fois la concurrence plus prévisible et surtout plus saisissable, le groupe a augmenté son rythme d'implantation et rien qu'en 2002 a ouvert 4 nouveaux magasins dans des zones où il n'y avait pas de concurrence étrangère (à Iasi, Bacău, Craiova et Baia Mare - villes qui ont plus de 300.000 habitants). La façon dont la population de ces villes a perçu ce genre de commerce a agréablement surpris Metro et d'autres commerçants, et a dissipé les préjugés comme quoi seulement la Capitale serait un bon marché et qu'uniquement ces acheteurs-là seraient sensibles à la forme de présentation des marchandises et des services. Par exemple, le jour de l'ouverture, les Métros ont enregistré des ventes record : 750.062 dollars à Craiova et 838.000 dollars à Baia Mare. Ceci prouve encore une fois que les Roumains sont de plus en plus motivés à renoncer au fur et à mesure à effectuer leurs achats auprès des kiosques et des éventaires.

L'impact et le succès des magasins de gros Metro ont préfacé le développement du marché roumain de

détail. Cela a déterminé l'apparition d'un deuxième grand investisseur sur le marché roumain (finalement, dans le commerce de détail), le groupe BILLA (appartenant au Groupe allemand REWE), qui a ouvert le premier supermarché à Bucarest au début de 1999 et en ayant 12 à présent; de plus, le groupe envisage de poursuivre vite son expansion - 50 supermarchés dans tout le pays jusqu' en 2005. C'était le même groupe Rewe qui avait décidé de diversifier les types de magasins qu'il allait ouvrir dans notre pays; il s'agit d'un magasin de type discount ouvert en avril 2001: XXL MEGA DISCOUNT (il y en a 2 à présent) et un magasin cash&carry SELGROS en mai 2001 (4 actuellement). Selgros appartient à une chaîne à laquelle Rewe est associé à 50% avec un autre groupe allemand Otto Versandt, et représente l'unique concurrent de Métro sur le marché de gros.

Cependant, la grande première pour le marché de détail de Roumanie a été l'hypermarché ouvert par le Groupe Hyparlo, franchisé Carrefour, en juin 2001, à Bucarest. Sinon, on constate toujours la présence sur le marché:

- du groupe belge DELHAIZE the LION qui a racheté les supermarchés MEGA IMAGE – parmi les premiers de Bucarest, à partir de 1995; il y en a 9 à Bucarest et 3 en province;
- d'un autre groupe belge LOUIS DELHAIZE qui a commencé par faire ouvrir deux supermarchés PROFIL (de type discount) à Timisoara, en 1999 ; actuellement il en détient 5 en tout et continuera son expansion toujours dans les grandes villes de l'ouest du pays (le même groupe qui a ouvert un hypermarché CORA à Bucarest, en automne 2003);
- le Groupe anglais TESCO (avec des supermarchés en Transylvanie);
- les supermarchés GIMA (le groupe FIBA) ; il en a 2;
- les supermarchés ANGST - une compagnie mixte suisse-roumaine (9, à Bucarest) - spécialisés dans le secteur alimentaire en vendant des produits de leur propre production.
- La Fourmi (capital libanais) avec 7 supermarchés à Bucarest – toujours parmi les premiers supermarchés de Bucarest.

On constate la présence de plus en plus accentuée des magasins de type discount qui se sont attaqués au marché roumain, vu la sensibilité au prix de celui-ci; pourtant, leur nombre n'a pas de loin devancé les autres types de supermarchés. De plus, de nouveaux groupes se préparent à y investir. La hâte de tous les groupes existants d'annoncer leur expansion rapide sur le marché roumain (Métro, Carrefour, Selgros, Billa, Mega Image, XXL Mega Discount, Profi) s'explique par le rapprochement d'autres réseaux internationaux du marché roumain. Et la concurrence s'annonce acerbe. Le groupe français Intermarché, reconnu par son réseau de franchise Les Trois Mousquetaires, testera le marché à Ploiesti. Un autre groupe français, Auchan s'implantera dans la zone de frontière entre la Hongrie et la Roumanie et on s'attend à son entrée dans le pays pour 2004. Et encore un groupe français, Leclerc, à l'intention d'ouvrir prochainement un hypermarché à Bucarest.

Concernant les investisseurs roumains dans le commerce de détail, il y a un seul groupe (GFS) qui a réussi à implanter une chaîne nationale de supermarchés Univers'All (le premier à Sibiu en 2001 et le but est 5 d'ici un an). Ayant un pouvoir financier plus faible par rapport aux investisseurs étrangers, leur but c'est les villes moyennes et l'absence de la concurrence. Autrement, les deux dernières années, de petits supermarchés locaux à capital roumain se sont implantés dans plusieurs villes. Leur évolution financière a été assez bonne, mais les perspectives pourraient être plus sombres à cause de l'expansion des grands magasins.

Les années 2001 et 2002 ont aussi apporté une autre nouveauté pour le commerce roumain, les magasins de "bricolage". Le groupe français Bresson a inauguré le premier magasin Bricostore de Roumanie, à Bucarest, situé dans la proximité de l'hypermarché Carrefour. Le directeur Bricostore Roumanie affirmait qu'ils avaient choisi la Roumanie parce que le marché roumain était en plein développement, ce qui était saisissable aussi par le débarquement des grandes compagnies internationales, et ils avaient également l'opportunité d'être les premiers dans ce secteur-là. Ils envisagent d'ouvrir plusieurs magasins à Bucarest et dans les villes qui ont plus de 200.000 habitants. De plus, depuis quelques mois, Bricostore a un concurrent: PRAKTIKER Bau Und Heimwerkemarte AG qui fait partie du Groupe Métro. Ils se sont implantés à Bucarest à côté d'un magasin Métro. Dans l'avenir, on préconise 3 Praktiker à Bucarest et d'autres dans les plus grandes villes.

Quant aux grands centres commerciaux à l'intérieur des villes, ceux-ci se font un peu plus attendre. Pour l'instant, il n'y en a que deux à Bucarest: depuis 1999 (Mall appartenant au Groupe turc Bayindir Holding) et depuis automne 2003 (le groupe Vinci) celui qui abrite aussi le deuxième hypermarché Carrefour. Les autres

centres commerciaux de la Capitale et des grandes villes sont en réalité les anciens grands magasins publics qui ont été privatisés, mais qui dans la plupart des cas représentent des échecs. Par contre, dans Bucarest, le développement des centres commerciaux est bien proche. Dans le tableau suivant on peut saisir l'image de la grande distribution par rapport aux grands investisseurs :

| Nom d'entreprise | Entreprise-mere | Marque du magasin | Type | N o m b r e de magasins | Ventes 2001 (en millions d'euros, sans la T.V.A) | Ventes 2002 (en millions d'euros, sans la T.V.A) |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|----------------------------|---|---|
| Billa Roumanie/1999 | Eurobilla (Rewe) | Billa | Supermarche | 12 | 70 | - |
| Gimrom Holdin/1999 | Fiba | Gima | Supermarche | 2 | - | 60 |
| Hyproma/2001 | Hyparlo / Carrefour | Carrefour | Hypermarche | 2 | 44 | 83 |
| La Fourmi/1993 | Foreign Individualas | La Fourmi | Supermarche | 7 | 14 | 15 |
| Mega Image/1995 | Delhaize | Mega Image | Supermarche | 12 | 24 | 45 |
| Metro Cash&Carry Romania/1996 | Metro | Metro Cash&Carry | Cash&Carry | 15 | 542 | 628 |
| Profi Rom Food/1999 | Louis Delhaize | Profi | Discounter | 5 | 5 | - |
| Rewe Roumanie | Rewe | XXL Mega Discount | Discounter | 2 | 13 | - |
| S e l g r o s Cash&Carry/1999 | Rewe | Selgros Cash&Carry | Cash&Carry | 4 | 20 | - |

Tableau 1 Les principaux acteurs de la grande distribution de Roumanie

Source : Revue Invest Romania

5 Impact positif de Carrefour, premier hypermarché de Roumanie

Ouvert à Bucarest, il appartient au groupe Hyparlo, franchisé Carrefour et bénéficie de l'enseigne, de la communication et des centrales Carrefour. Ce premier développement dans l'Europe de l'Est a été réalisé dans le cadre d'une joint-venture à 50%-50% avec Carrefour.

On sait que Hyparlo est une société familiale nationale (12 hypermarchés en France), mais aussi internationale: 2 en Italie (un troisième en construction dans le Nord de l'Italie) et 2 en Roumanie ; il gère aussi 4 entrepôts et 1 service après-vente régional. Au niveau de 2001, il avait 4200 collaborateurs et réalisé 1,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC.

Pourquoi la Roumanie? Un marché d'environ 22 millions d'habitants (le deuxième de l'Europe Centrale et de l'Est, après celui de la Pologne) et l'inexistence d'un hypermarché en Roumanie, quoiqu'au moment de la prise de la décision, en 1998, ce soit bien avant la reprise économique en Roumanie; il y a aussi eu des motivations d'autre nature : un pays latin, une langue proche du français. La confirmation de la bonne décision est surtout venue de l'évolution sur le plan économique de la Roumanie qui affichait désormais des taux de progression du PIB parmi les plus élevés de la région et des taux d'inflation en baisse rapide. Dans cet environnement plus favorable, le groupe Hyparlo a pour ambition d'ouvrir une quinzaine d'hypermarchés en Roumanie.

Le premier hypermarché de Bucarest a été ouvert le 27 juin 2001, à Chiajna, dans la banlieue ouest de Bucarest, le long de l'autoroute de Pitesti. Carrefour a 700 collaborateurs (en grande majorité des Roumains). Le chiffre d'affaires de ce premier magasin a tout de suite dépassé les prévisions les plus optimistes (en un premier mois, il a accueilli 30.000 clients par jour – actuellement 20.000, alors que l'objectif fixé était de 50.000 à 70.000 par semaine et, de plus, le chiffre d'affaires réalisé en six mois correspondait à celui prévu pour la première année). Par conséquent, à présent, l'objectif est de développer et renforcer ce centre en ouvrant des moyennes surfaces spécialisées, pour constituer une zone commerciale de 35 hectares. D'ores et déjà, ce centre commercial de périphérie est doté d'un hypermarché de 8.700 m², d'une galerie marchande de 6.000 m² (une trentaine de boutiques), d'un magasin de bricolage de 8.000 m² et un parking de 2.000 places. Il vient d'être complété par la construction d'une station-service et la réalisation d'un accès direct à partir de l'autoroute, alors qu'une moyenne surface de meubles et un cinéma multiplex devraient prochainement s'implanter, tel qu'on peut l'apprendre sur le site de Carrefour (2002, [9]). L'hypermarché propose 50.000 références de produits qui sont à 98% roumaines. Il propose aussi des offres d'achats par crédit très intéressantes en collaborant avec la Banque Roumaine pour le Développement (rachetée il y a quatre ans par le Groupe Société Générale).

L'ouverture d'un second hypermarché s'est réalisée en automne 2003 (avec des travaux commencés en novembre 2002). Il est situé tout près du centre ville et de la gare principale, dans le Centre Commercial

Orhideea (l'Orchidée), réalisé par le groupe Vinci. Ce centre bénéficie d'une desserte optimale grâce à la proximité des moyens de transport en commun et à l'aménagement prévu d'une rocade complétant les boulevards intérieurs. Il est composé d'un hypermarché de 8500 m² et d'une galerie marchande de 8.000 m².

Après avoir couvert Bucarest, la stratégie Carrefour envisage l'extension dans les villes de plus de 300.000 habitants (15 dans les 10 à venir). Une première démarche a déjà été faite, par l'achat de 10 hectares de terrain à Brasov et le groupe a également commencé les négociations dans d'autres villes.

Les clés de ce succès ont été de favoriser l'approvisionnement et les fournisseurs roumains de même que la stratégie Carrefour de formation. On veut même faire introduire les produits roumains dans le réseau international Carrefour. Dans ce sens-ci, Carrefour a créé une direction indépendante - Carrefour Global sourcing Liaison Office, qui a comme but l'établissement, le suivi et le développement des relations commerciales directes entre le groupe français et les producteurs petits, moyens et grands de Roumanie. Ainsi, on a lancé un programme de partenariats avec des producteurs en vue de la promotion de leurs produits dans le réseau de la compagnie, surtout dans les magasins de l'Europe et de l'Amérique Latine. Le programme a démarré en 2002 et bénéficie de l'aide de quelques Chambres de Commerce et Industrie de Roumanie. Dans le cadre du programme, les secteurs visés sont: l'industrie textile (surtout prêts-à-porter), articles de ménage, petits meubles, biens de consommation non alimentaires etc.

Concernant la formation, on a sélectionné une cinquantaine de Roumains des meilleures universités et on leur a fait passer une maîtrise française et un diplôme de chef de rayon en France. A leur retour en Roumanie, ces jeunes-là avaient pris en charge la gestion du magasin. De toute façon, l'objectif pour l'avenir de Carrefour est d'employer uniquement des Roumains (une partie des chefs de rayon est encore représentée par des Français). Un programme très important porte sur la formation des jeunes qui travailleront dans l'avenir pour Carrefour et pour d'autres sociétés déjà implantées sur le marché roumain. Carrefour a réuni plusieurs entreprises roumaines à capital majoritaire étranger pour initier un projet local de formation professionnelle. L'Institut Universitaire Professionnel de Clermont-Ferrand, d'une part, et le groupe des entreprises (Groupe Société Générale, Mobilrom-Orange, Dacia-Renault, KPMG, Danone, L'Oréal à côté de Carrefour en tant qu'initiateur), de l'autre, ont réalisé un projet de formation professionnelle qui a été mis en pratique à Bucarest, fin 2000. La plupart des étudiants qui en bénéficient, seront intégrés, à la fin de leurs études, dans une des sociétés citées.

Toutefois, il était clair que l'implantation de Carrefour en Roumanie risquait de déclencher la venue d'investisseurs qui se trouvaient dans les starting-blocks. Carrefour est confronté, depuis automne 2003, à son premier concurrent sur le marché de détail de Roumanie. Il s'agit de Cora (le Groupe belge LOUIS DELHAIZE) dont les représentants considèrent que Carrefour ne détient pas toutes les solutions (Nedelcu et Seder 2002, [6]). Cora a ouvert un premier hypermarché à Bucarest avec une superficie de 40.000 m² dont 16.000 m² pour la vente et 100.000 références de produits, une galerie commerciale avec environ soixante-dix boutiques, un magasin de meubles, un parking de 2.000 places. Le but est environ 14 hypermarchés jusqu'en 2010, 3-4 à Bucarest, et le reste dans les villes qui comptent plus de 300.000 habitants. L'investissement a été d'environ 500 millions d'euros. Vis-à-vis de cette situation, la réponse de Carrefour ne tarde pas, il s'agit d'une politique future des prix encore plus agressive, en dessous du niveau des concurrents.

Dans ce contexte, les mutations produites dans le commerce de détail de Roumanie, suite à l'ampleur prise par la grande distribution, sont très profondes :

- L'apparition en Roumanie du système moderne de détail et la croissance de la concurrence entre les chaînes de supermarchés – en grande majorité détenues par des investisseurs étrangers - pour l'occupation du marché, ont déterminé la réduction de l'activité des petits opérateurs de détail autochtones, y compris la réduction du nombre des kiosques et des magasins de type mixte ; ceux-ci ont enregistré, pendant la période 1999-2001, une baisse de 6%, relève une étude réalisée en 2002 par la firme d'auditorat AC Nielsen (2002, [1]). D'après l'étude, en Roumanie le nombre des magasins alimentaires, d'une superficie relativement petite de vente, a diminué de 5.359 unités en 1998 à 5.099 en 2001 ; en même temps, le nombre des magasins de type supermarché, petit supermarché, supérette a doublé, en passant de 270 unités en 1996 à 546, fin 2001. Pourtant, en Roumanie, les canaux commerciaux alternatifs, du type marchés ouverts, - qui ont joué un rôle important dans le commerce de détail pendant 10 ans, surtout par les prix bas qu'on pratiquait -, restent encore une certitude importante pour certaines catégories de biens audités par AC Nielsen, en réalisant environ 20% du total du commerce de détail. L'étude montre également que dans les années à venir les chaînes de supermarchés et hypermarchés remplaceront peu à peu ces formes de ventes de détail, pour que finalement elles les remplacent presque entièrement. Dans un premier temps, d'après l'Institut d'étude du marché GfK Roumanie (2002, [4]), la zone rurale sera celle qui connaîtra moins l'implantation de la grande distribution (les paysans produisent encore en grande partie pour l'autoconsommation).
- Les grandes chaînes de distribution vendent dans une grande proportion des produits réalisés en

Roumanie. 98% des produits commercialisés chez Carrefour sont réalisés en Roumanie. Cela se passe de la même façon chez Profi, environ 90% des produits sont fabriqués chez nous etc. Les fournisseurs du groupe français Bricostore sont roumains à proportion d'environ 80%. De plus, actuellement, Métro, XXL Mega Discount et Gima ont chacun une marque propre surtout pour le secteur alimentaire. A son tour, Carrefour, qui n'a pas encore démarré les ventes sous des marques propres produites en Roumanie, a expliqué qu'une marque propre mettrait en jeu leur image et qu'une marque potentielle devrait répondre à un cahier de tâches très précis et très rigoureux; et tout cela, dans le futur proche. Autrement, Métro Roumanie achète 20% de la production de l'huile de Topway Industries (firme roumaine) sous la marque Aro. Ainsi, des producteurs roumains se sont retrouvés devant des multiples avantages en ce qui concerne les ventes sous la marque des grands magasins : des dépenses minimales de marketing, parfois même nulles ; des contrats fermes à long terme pour de plus grandes quantités ; l'assurance d'un grand volume de ventes, grâce à l'extension rapide des magasins cash & carry, hypermarchés et supermarchés et à la politique des prix : le produit sous la marque du magasin est le moins cher ou l'un des moins chers. Mais tout en prenant en compte les dangers potentiels : pour un grand producteur, célèbre sur le marché, le profit à l'unité de produit est plus petit que pour la propre marque ; un producteur très petit, qui dépend uniquement du contrat avec une seule chaîne de magasins, à la fin du contrat, s'il y a un concurrent, le grand magasin va exercer des pressions pour faire baisser le prix, ce qui déterminera la baisse de son profit. De toute façon, il est sûr que de cette collaboration c'est le consommateur final qui gagnera en achetant, ainsi, un produit de qualité, à un prix minime.

- On apprécie que la présence de la grande distribution soit bénéfique sur le marché de l'emploi quoiqu'il n'y ait pas d'études précises dans ce sens-ci. On estime cependant que la suppression des emplois du vieux commerce, même si elle n'est peut-être pas entièrement remplacée par les places offertes par le commerce moderne, est sans doute au moins avalée par un conditionnement plus étroit créé par les nouvelles formules de ventes.
- L'implantation de la grande distribution élimine - ce que la législation fiscale n'a pas trop réussi - la grande évasion fiscale qui existait et existe encore dans le commerce roumain de détail. Il s'agit, d'une part, de l'utilisation à une plus grande échelle des POS de détail et, de l'autre, des POS bancaires. Depuis plusieurs années, une grande partie des salariés des institutions publiques avait commencé à toucher leurs salaires par carte bancaire. Cela facilitait l'activité du compartiment chargé à le faire surtout que les utilisateurs des cartes payaient la commission pour les retraits d'argent (une situation moins souvent rencontrée au sein des entreprises privées où l'on paye encore une partie du salaire au noir). Pourtant jusqu'à il y a pas longtemps on ne savait pas trop quoi faire de nos cartes, à part de faire la queue le jour de la paye pour retirer, généralement, tout l'argent. De leur côté, les commerçants n'étaient pas intéressés d'implanter le système de l'achat par carte bancaire parce que, d'une part, cela rendait plus difficile la vente illégale et, de l'autre côté, c'était à eux de payer les commissions aux banques (la commission pour celui qui paye par carte est nulle). Par conséquent, les nouvelles tendances dans le commerce roumain ainsi que des réglementations fiscales plus strictes peuvent, pour l'avenir, apporter à l'Etat plus d'argent en provenance de l'impôt sur le profit, et au consommateur plus de confort.
- Une sensibilisation des banques en ce qui concerne une coopération plus étroite avec les représentants de la grande distribution quant aux crédits pour l'achat – un sujet relativement tabou pour les banques comme pour les acheteurs (il faut quand même souligner que le pouvoir d'achat des Roumains est encore faible - depuis le 1^{er} janvier 2004 le SMIC est à environ 75 euros /mois par rapport à 70 euros avant et le salaire moyen net est d'environ 125 euros). Si cela a pris une ampleur si importante c'est aussi grâce à une situation macro-économique plus stable.
- La grande distribution a entraîné une forte augmentation du prix de l'immobilier dans les quartiers et les zones où elle s'est implantée (dans Bucarest et les grandes villes). Ainsi, autour de Métro Otopeni (implanté il y a 7 ans) ainsi que dans toute la zone qui relie Bucarest à l'aéroport international Otopeni, le prix d'un mètre carré constructible qui s'élevait à 10 dollars il y a 3-4 ans, est passé à 50-60 dollars/m², voire 150-200 pour les terrains les mieux placés. L'impact des prix des terrains dans d'autres quartiers et villes a été de même, à une échelle plus ou moins grande.

Pour conclure, la Roumanie d'aujourd'hui, finalement «touchée» par la grande distribution, s'efforce de suivre l'évolution du commerce moderne international. Les transformations récentes du commerce de détail roumain, où l'on a commencé à rencontrer les plus diverses formules de distribution et types de spécialisations commerciales, nous font comprendre ce qu'on affirmait en 1996 dans le Livre Vert du Commerce : *Notre société dépend du commerce, sans lequel elle perdrait son dynamisme et sa cohésion.*

Impact des implantations étrangères sur le développement des capacités d'absorption technologiques dans les pays émergents

Sonia Ben Slimane

IRIS-EDOCIF, Paris Dauphin

Sonia.BenSlimane@dauphine.fr

Michel Poix

IMRI, Paris Dauphin

Résumé : L'implantation des firmes étrangères dans les pays émergents a connu une forte progression depuis une dizaine d'années. Elle résulte d'un certain nombre de mutations récentes affectant l'environnement international des entreprises en particulier la globalisation, la mondialisation des échanges et l'évolution technologique. Néanmoins nous assistons à une disparité régionale en matière de volume d'investissements étrangers. Cela traduit une différence d'attractivité entre les pays d'accueil, par conséquent un manque de similitude dans les stratégies de développement dans ces pays. Certes cette attractivité est conditionnée par l'importance accordée aux facteurs économiques, à l'environnement sociopolitique, à la qualité de l'infrastructure existante. Mais face à la complexité croissante de la technologie, d'autres facteurs influents sur le choix de la localisation des investisseurs, à savoir l'environnement institutionnel, mais surtout l'impact du progrès technique. L'entreprise étrangère espère profiter des externalités liées à l'environnement de l'investissement en matière de création de laboratoires de recherche, développement d'une main d'œuvre qualifiée et d'infrastructures spécialisées.

Du point de vue des pays d'accueil, la vision statique suppose que le développement des stratégies d'implantation des entreprises étrangères est un besoin avant tout pour assurer leur croissance. En effet ces relations servent à transmettre le savoir-faire en matière de gestion, de commercialisation du pays d'origine aux pays bénéficiaires, à faciliter, à favoriser la restructuration industrielle et à développer les capacités d'exportations. La vision dynamique suppose de comprendre non seulement comment les entreprises émergentes maîtrisent les technologies externes mais aussi comment elles les optimisent, en en créant de nouvelles, ou en les rendant plus utiles que celles dont elle dispose déjà. Ceci suppose le développement d'une capacité d'absorption technologique qui permet de capter les technologies et les connaissances externes, afin de pouvoir par la suite les maîtriser, les optimiser et les développer localement. De ce point de vue l'apport des économies émergentes mérite une attention particulière pour notre part. c'est pourquoi notre contribution consiste à déterminer les facteurs de performance de ces pays que nous serons amenés à analyser sous un angle dynamique afin de concilier les intérêts des investisseurs étrangers et des pays émergents, vu que nous assistons aujourd'hui au développement d'une économie fondée sur la connaissance.

Mots-clés: alliance, transfert de technologie, apprentissage, capacité d'absorption, pays émergents.

Abstract: The establishment of foreign firms in emergent countries knew a strong progression since Ten years. It results from recent changes affecting the international environment, particularly the globalisation, the universalization of exchanges and the technological development. Nevertheless, we attend a regional disparity in terms of foreign investment volume. It translate a difference in attractivity between the host countries and consequently a lack of similarity in their development strategies.

Admittedly, this attractivity is conditiond by the importance of economic factors and the quality of existing infrastructures. But facing to the increasing complexity of technology, other factors influence the choice in localization of investors, namely the institutional environment. The foreign firms hopes to benefit from spillovers related to investment environment that is research laboratories qualifications and specialized infrastucture.

The static vision supposes that the development of this kind of strategies is a need as it allow to economic growth. Indeed, these strategies allow to transmit the know-how in management and marketing from developped countries to recipient ones and finally to develop their export capacities. The dynamic vision suppose not only to understand , how the emergent countries acquire external technologies, but also, how they optimise them by creating news or while making them more useful. It suppose, the developpment of absorbtive capacity throug collecting external knowledge in focus to control ans optimise them, and then develop new knowledge locally.

The contribution of emergent economies deserves a detailed attention. That's why our contribution consists to determine the performance conditions in these countries, since we assist to the development of economy founded on knowledge.

Keywords: *partnership, technology transfer, learning, absorptive capacity, emergent countries.*

L'implantation des firmes étrangères dans les pays émergents a connu une forte progression depuis une dizaine d'années. Le rôle des firmes multinationales dans l'économie mondiale s'en est trouvé significativement accru : les 37000 entreprises multinationales représentent aujourd'hui 25% du PIB mondial, dont 9% produit à l'étranger par leurs filiales. Ce phénomène résulte d'un certain nombre de mutations récentes affectant l'environnement international des entreprises en particulier, La poussée de l'internationalisation, la complexité croissante de la technologie et la rapidité des changements (Collins.T.M et Doorley.T.1992, [11]). Ces évolutions ont renforcé l'écart dans le développement entre le Nord et le Sud, notamment dans l'accès à des technologies avancées. En effet, la mondialisation rend les entreprises locales vulnérables à leurs concurrents ayant déjà développé et perfectionné leurs compétences sur des marchés lointains et plus exigeants. Par ailleurs, les évolutions technologiques de plus en plus rapides- réduction de la durée de vie des produits, complexité et coûts croissants des nouvelles technologies difficilement mobilisables, pour ne pas dire insupportables- Les entreprises du Sud se trouvent dès lors confrontées à une incertitude technologique de plus en plus forte, et les lacunes en interne de compétences deviennent alors rapidement évidentes et sont source d'affaiblissement. Les pays hôtes multiplient les politiques incitatives d'investissements, afin de bénéficier le plus possible des retombées positives « spillovers ». Néanmoins nous assistons à une disparité régionale en matière de volume d'investissements étrangers. Cela traduit une différence d'attractivité entre les pays d'accueil. Certes, cette attractivité est conditionnée par l'importance accordée aux facteurs économiques, notamment à l'environnement sociopolitique, à la qualité de l'infrastructure existante.

Mais face à la complexité croissante des technologies, d'autres facteurs influent sur le choix de la localisation des investisseurs, à savoir l'environnement institutionnel, mais surtout l'impact du progrès technique. L'entreprise étrangère espère profiter des externalités liées à l'environnement de l'investissement en matière de création de laboratoires de recherche, de développement de main d'œuvre qualifiée et d'infrastructure spécialisées. Les pays émergents souffrent selon les cas, soit d'une incapacité financière relative à la taille des entreprises, soit qu'elles ne disposent pas de capacités organisationnelles et en matière de gestion pour pouvoir se convertir à l'innovation et au développement technologique, soit en raison notamment de la tradition culturelle qui les freine de s'y mettre de leur plein gré ou encore, parce qu'elles ne disposent tout simplement pas d'une base de connaissance suffisante pour pouvoir absorber les connaissances nouvelles afin de les internaliser pour pouvoir plus tard les utiliser dans leur stratégies de développement.

Au delà des effets statiques que peuvent engendrer ces interactions, elles constituent un véritable mode d'acquisition de capacités technologiques et organisationnelles, un catalyseur de développement et un moyen efficace de rattrapage technologique et organisationnel. L'examen de ces relations nous permettra donc d'une part, de mieux comprendre les obstacles actuels au développement des entreprises du Sud, et d'autre part de dégager les effets dynamiques (micro-économiques et sectoriels) engendrés par ces interactions, notamment l'étude des modalités de transfert technologiques et organisationnels opérés ainsi que les mécanismes d'apprentissage (Bellon.B et Plunket.A. 2000. [3]) qui ont eu lieu. A cet effet la théorie évolutionniste offre une analyse pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre l'objet des accords(technologie de production: outils ou procédés de production et technologie de produit), le contenu technologique des accords(échange et création de technologie ou transfert unilatéral de technologies existantes) et les conditions d'acquisition et d'accroissement de nouveaux savoir-faire(capacité d'absorption technologique des partenaires et capacité organisationnelle et managériale).

1 Les différentes formes d'implantation des entreprises étrangères dans les pays émergents

L'implantation des entreprises étrangères dans les pays émergents a beaucoup évolué au niveau de la structure et du contenu. La forme la plus répandue est la sous-traitance. Ce type de relations se limite de plus en plus dans l'espace depuis une dizaine d'années « grâce » aux évolutions technologiques et aux opportunités au niveau du coût de la main d'œuvre encore moins chère ailleurs.

Cette évolution traduit des objectifs a priori différentes, mais aussi complémentaires. Ils correspondent à la recherche de nouveaux débouchés, et créations de filiales moins coûteuses et performantes pour le partenaire du Nord. Pour le partenaire hôte, c'est plutôt une alternative pour accéder à une plateforme de connaissances nouvelles, acquérir de nouvelles technologies qu'il ne peut acquérir seul et profiter de l'expérience du partenaire pour pouvoir valoriser les acquis antérieurs et valoriser les compétences humaines.

Les firmes du Sud disposent certes d'un certain nombre d'atouts tels que la capacité commerciale, la flexibilité, la capacité d'adaptation aux changements externes. Elles souffrent néanmoins d'un certain nombre de faiblesses tant au niveau de l'acquisition de compétences leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés et de s'intégrer au commerce international qu'au niveau de l'ampleur et le type des flux de connaissances engendrés par ces relations. Elles prennent des formes variées articulées autour de la terminologie de partenariat, selon les secteurs d'activités, le contenu des prestations fournies ou échangées entre les partenaires. Les parties prenantes sont d'un côté des grands groupes, souvent multinationaux et de l'autre des entreprises de petites tailles. Face à cette diversité nous retenons le fait que le partenariat est réservé aux coopérations développées entre non concurrents. La coopération est alors un partenariat dès lors qu'elle met en relation des entreprises entre lesquelles les questions de concurrence ne se posent pas d'une manière directe.

2 Enjeux de l'implantation des entreprises étrangères pour les pays émergents

Les enjeux traditionnels pour les entreprises locales s'articulent autour de trois points essentiels, à savoir:

- La Modernisation de l'appareil de production afin d'accroître ainsi les capacités de développement.
- Le développement du marché intérieur qui se traduit par la reconquête du marché intérieur et le développement des exportations dans le but d'éponger l'endettement ; Ce qui exige au passage une qualité et une compétitivité qui sont loin d'être atteintes.
- Comblent le « gap » technologique, rattraper parfois des dizaines d'années de retard et de bénéficier à la fois des recherches et de l'expérience d'une société avancée.

Les formes qui répondent le plus à ces attentes sont les accords de joint-venture, les contrats de fabrication en commun, les contrats de know-how. Les autres accords comme ceux de la sous-traitance, les accords de licence, de clef en main ne peuvent être considérés comme transférant la maîtrise technologique et/ou matérielle puisque dans ces derniers cas les maisons mères se réservent d'en garder le contrôle.

3 Exploration théorique par la théorie évolutionniste

L'approche évolutionniste est pleine d'enseignements, puisqu'elle nous permet d'appréhender l'enjeu et la diversité des apprentissages possibles grâce aux accords d'implantation des entreprises étrangères, quelque soit la nature des applications à savoir, les accords de distribution les accords de production (concession de licence, de savoir-faire, sous-traitance, les contrats de fourniture d'installations industrielles), ou encore les accords de R&D et les accords d'administration générale (échanges d'informations, d'organisation de services communs).

Centrée sur les mécanismes d'apprentissage, l'économie évolutionniste (Pavitt, 1988 [36], Nelson et Winter, 1982 [32], Dosi, 1988 [16]) caractérise l'information comme un flux de données codifiées et la connaissance comme un stock; La connaissance comporte une dimension non codifiable et inclut la notion de compétence. De ce fait, une information devient une connaissance dans la mesure où celui qui la détient est capable de la comprendre, de la combiner avec d'autres savoirs et de l'utiliser et de la stocker. Par conséquent, plus la connaissance est tacite, complexe et faiblement indépendante, et plus les moyens de transmission informels sont nécessaires.

Ainsi, la capacité d'apprentissage des entreprises locales qualifiées « d'adaptatives » peut être confrontée à des contraintes, tant au niveau de l'apprentissage lui-même, qu'au niveau de leur positionnement peu concurrentiel sur le marché ou les faibles incitations de leur environnement macro-économique. Dans cette perspective, l'accès à la connaissance n'est pas gratuit. Il suppose d'acquérir en interne, les connaissances et les compétences suffisantes pour savoir tirer profit des externalités (W.Cohen et D.Levinthal, 1989 [9]). Dès lors des phénomènes cumulatifs peuvent se produire : plus une entreprise dispose de connaissances internes, plus sa capacité à capter les externalités est grande, donc plus elle acquiert de nouvelles connaissances. La connaissance n'est plus considérée comme une information mais plutôt comme un savoir, une compétence, elle serait davantage incorporée dans les hommes. Le capital humain correspond à cet effet à la somme des capacités incorporées aux individus et ayant une efficacité productive (les capacités physiques et les

connaissances générales et techniques.

Les connaissances sont assimilées à des ressources génériques et des ressources spécifiques. Les ressources humaines peuvent être des ressources spécifiques. Cette spécificité ne tient pas à la qualité intrinsèque- qualifications initiales- de ces ressources, mais aux compétences qu'elles acquièrent dans le cours du processus de production conçu dans sa dimension temporelle, comme processus de construction et d'utilisation d'une capacité productive. Elle est le résultat d'un apprentissage et d'un enrichissement des tâches. En effet, en considérant les externalités comme associées au capital humain, on parvient à expliquer les divergences géographiques en matière de croissance et donc les disparités régionales ou internationales en matière de localisation des activités économiques.

Cette nouvelle interprétation des externalités a favorisé le développement des modèles de croissance endogène (P.Romer, 1997 [39]). Dans les nouvelles théories de la croissance, le changement technologique est endogène car les agents décident d'y consacrer un certain niveau de ressources, tels que les dépenses de R&D ou le temps de formation. Les externalités de connaissance occupent alors une place essentielle. L'objectif de la théorie de croissance endogène étant de déterminer les facteurs de la croissance économique. Il serait donc important de déterminer les voies de transmission des flux de connaissance et les conditions d'absorption des externalités.

Selon P.Romer (1997 [39])- qui considère des externalités positives liées à l'accumulation de connaissances- lorsque la production augmente, la connaissance augmente, et génère ainsi des rendements croissants, au niveau de l'ensemble de l'économie. Le progrès technique est ainsi fonction de l'expérience accumulée dans la production. Il s'en suit donc de tenir compte de la capacité à apprendre, à traduire, à améliorer ou générer des technologies de produit ou de procédés plus rapidement que les concurrents, sans oublier l'importance de la vitesse relative de l'incorporation de la technologie dans le procédé de production. Et, c'est parce que la firme dispose d'une capacité d'absorption, de compétences accumulées au cours du temps, qu'elle est capable de nouer des relations avec son environnement et de bénéficier des résultats des externalités (Rosenberg, 1989 [40])

Enseignements pour les pays émergents

L'analyse des changements technologiques dans les pays émergents, permet de mettre en évidence l'émergence et la diversité des capacités d'absorption technologique de ces pays. En effet, dans la plupart des pays du Sud, la principale source de technologie est l'étranger et la production dépend dans bien des cas d'afflux constants de produits importés, d'innovation en matière de transformation et de management, que les unités de production soient sous contrôle étranger ou local.

D.Krugman (1987, [27]) a montré que les conditions initiales- les stocks initiaux d'expérience par la pratique- déterminent la nature initiale des avantages comparatifs et de la spécialisation de chaque pays. En effet, si nous considérons que le taux d'apprentissage par la pratique de chaque économie dépend de la quantité de travail qualifié consacré à la production des biens dont les besoins unitaires effectifs en travail sont supérieurs aux besoins potentiels, Il y aura donc un effet d'échelle : Plus l'offre de travail qualifié d'un pays est importante, plus le taux d'apprentissage par la pratique est élevé et plus le stock de connaissances augmente. Et plus l'écart technologique diminue avec le temps.

Un pays du Sud a alors plus de chance de produire davantage de biens sophistiqués et aussi de se spécialiser dans les productions possédant un fort potentiel d'apprentissage par la pratique. C'est pourquoi, le succès des nouveaux pays émergents et leur insertion dans l'économie internationale à l'instar de la Corée du Sud, de l'Inde, lié à leur progrès en matière de maîtrise des nouvelles technologies, mérite une attention particulière au niveau de la détermination des facteurs de performance de ces pays en développement.

4 Modalités des transferts technologiques

Le transfert de technologie correspond à un transfert des connaissances nécessaires à la fabrication d'un produit, à l'application d'un procédé ou à la prestation d'un service et ne se limite pas aux transactions comportant la simple vente ou le simple louage de biens ; il s'agit plutôt de:

- cession, vente ou concession sous licence de toutes formes de propriété industrielle.
- communication de savoir-faire et de connaissances techniques spécialisées (études de faisabilité, formules d'études techniques de base ou détaillées).
- spécification et matériel pour la formation, services fournis par du personnel consultatif et de gestion et formation du personnel.
- communication de renseignements technologiques pour acquérir et utiliser des machines et biens intermédiaires.

La plupart des pays en développement suivent de façon successive un ensemble de séquences dans le processus de diffusion technologique qui commence par l'importation de technologies standardisées, l'imitation, l'adaptation, la transformation et enfin à l'exportation de la technologie intermédiaire. Néanmoins, lors des accords avec des partenaires étrangers, une crainte peut se poser pour les entreprises hôtes, celle de dépendre exclusivement des compétences clé du partenaire développé. Ce dernier en position de force peut décider de tirer un parti financier et de s'approprier la majeure partie de la valeur créée par l'alliance. Ces divergences d'intérêts peuvent freiner les effets que l'on pourrait tirer de cette interaction.

Pour pallier donc à cette menace, les pays d'accueil doivent développer une capacité technologique, qui englobe toutes les compétences nécessaires au bon fonctionnement des industries, à l'adaptation et l'appropriation des technologies importées (Katz, 1984 [26]). On en déduit donc qu'un environnement propice à l'innovation technologique dans le pays d'accueil est un élément clé de la réussite des transferts de technologie. A savoir l'infrastructure scientifique et technologique, l'envergure des marchés intérieurs, les relations entre les différents secteurs industriels ainsi que les facteurs institutionnels, sociaux ainsi que les institutions scientifiques nationales qui servent de base de développement autonome. L'investissement dans des programmes de formation, de changement organisationnel ou de recours à l'assistance technique contribue aussi à promouvoir progressivement l'apprentissage au niveau de la production.

Enfin il est nécessaire que le partenaire du Nord soit prêt et capable de s'engager significativement en capital et/ou en technologie, connaissances et d'apporter les compétences technologiques nécessaires d'aider son partenaire du Sud dans sa tâche d'apprentissage et de maîtrise de ces technologies, base de réussite du projet commun.

a.1 Dynamique de transfert

Selon C.Durand (1997, [16]), le transfert technologique correspond à la transmission du savoir entre entreprises appartenant à des pays différents. Il s'agit d'un déplacement d'équipements ou de techniques d'une nation à une autre mais essentiellement un déplacement de connaissances de transfert technologique. Cette définition recouvre une triple dimension qui confère au transfert technologique un caractère dynamique et institutionnalisé :

- D'abord le transfert technologique suppose que l'apport cognitif de la chose transférée puisse être maîtrisée socialement, c'est à dire qu'il puisse se fondre dans le système sociotechnique local pour pouvoir être diffusé à l'ensemble des entreprises et autres structures organisées (J.Perrin, 1983 [37]).
- Par ailleurs la technologies ou la compétence choisie doit pouvoir s'adapter à l'environnement social du récepteur et être en adéquation avec le stock de connaissances accumulées et le degré de maîtrise local des technologies.
- Enfin l'efficacité réelle d'un transfert technologique s'exprime par conséquent par une valorisation des capacités technologiques locales et particulièrement par leur aptitude à ne plus être tributaire de l'émetteur.

Les transferts technologiques étaient conçus dans le cadre de création de filiales par les multinationales, comme des opérations de délocalisation de la production. Ces stratégies de transfert des entreprises multinationales répondent à des nécessités commerciales et à des choix de localisation où interviennent le coût de la main d'œuvre, des matières premières et la proximité des marchés pour les pays développés. La production des connaissances est donc centralisée dans les pays d'origine et leur diffusion est contrôlée par les multinationales et qui ne les transfèrent que partiellement ce qui nuit à leurs propres filiales.

Ces stratégies commerciales sont actuellement conditionnées, au niveau des pays émergents par la transmission des technologies de fabrication. Cependant, les pays ne montrent pas une capacité identique à procéder à cette accumulation de connaissances. En effet, la plupart des entreprises réceptrices se

caractérisent par des modes de gestion parfois archaïques et une organisation rudimentaire. Ces entreprises ne pratiquent ni le contrôle de gestion, ni même l'évaluation des coûts de production, ou de la rentabilité de leur activité. Et les pays émergents dans leur ensemble comptent moins de 25% des scientifiques dans le monde, dont près de la moitié se trouvent en Chine et en Inde.

Pour mettre en liaison le développement de capacité d'absorption des connaissances nouvelles et les enjeux du transfert technologique, notons d'abord que ces enjeux soient à la fois techniques et commerciaux. Le transfert de technologie par les contrats « clé en main » ou « produit en main » largement préféré dans le passé, est de plus en plus écarté « CNUCED1990 ». La valorisation des complémentarités technologiques va s'accroître. Il convient alors d'énumérer les enjeux du transfert technologique. On distingue alors :

☐ Enjeux technologiques: acquisition d'une technologie que les pays en développement ne maîtrisent pas encore. Le retard des technologies est une des raisons principales des achats effectués par les pays occidentaux pour accélérer leur progrès technique et leur croissance économique. Ceci suppose l'établissement de liens techniques de longue durée et de grande ampleur et d'une extension des transferts aux technologies de pointe.

☐ Enjeux de développement: en effet, dans leur stratégie de croissance certains pays de l'Est par exemple voient dans les transferts de technologie, un moyen de remédier à leur carence productive. Ils font de plus en plus d'appel aux investisseurs étrangers pour moderniser leurs économies.

Cette analyse des enjeux technologiques des transferts révèle l'étroite intrication des différentes dimensions de ces enjeux. Il existe une dimension propre de la technologie qui se réfère notamment aux capacités d'adaptation liées au potentiel technique d'accueil: développement universitaire, qualification professionnelle, tissu industriel qui conditionnent à la fois le niveau des techniques transférées et leur degré de diffusion. Mais l'enjeu technique du receveur est d'abord la politique de développement : L'accès aux technologies modernes est jugé comme le meilleur garant des capacités autonomes de développement. Enfin la réussite de cette adaptation se teste par la capacité d'autonomie à l'égard de l'émetteur. L'autonomie véritable est expérimentée dans les capacités d'adaptation, d'assimilation du savoir que reflètent les adaptations techniques locales, l'amélioration des procédures et la capacité de diffuser les nouvelles technologies dans l'entreprise.

a.2 Rôle des mécanismes d'apprentissage

Les techniques utilisées lors des alliances étant essentiellement constituées de savoir-faire technologique font nécessairement l'objet d'apprentissages. Etant donné que ce savoir est peu transmissible, il paraît nécessaire de s'interroger alors sur la coordination et l'organisation des agents (Y.Dosi, 1988 [16] et J.Gaffard, 1990 [22]).

Dans ce cas les transferts auront comme effet, un retour d'informations qui permettent de mieux maîtriser les adaptations les plus indispensables. Ce qui explique le recours de plus en plus à des stratégies de développement tournées vers l'acquisition de sources externes de technologie; C'est d'ailleurs le cas de la sous-traitance ou encore de la joint-venture. Ce qui implique la mise en place de capacités d'assimilation et d'apprentissage vu que la connaissance n'est pas disponible sans coût une fois qu'elle a été produite. D'où la nécessité de disposer de capacités substantielles pour apprendre, intégrer et évaluer l'ensemble des externalités potentielles (J. Bernard et M. Catin, 1996, [4]).

Cela suppose de la part de l'émetteur la mise en place un processus d'adaptation aux conditions industrielles et économique locales. Néanmoins, Celui-ci est tributaire du potentiel technique local, de l'existence d'ouvriers qualifiés de techniciens et ingénieurs compétents en plus de l'existence d'une infra-structure scientifique dans le pays récepteur. C'est pourquoi, les pays nouvellement industrialisés et qui ont libéralisé leurs économies, ont perçu l'intérêt que procure pour le développement de leur indépendance technologique, la création de sociétés d'ingénierie et de centres de recherche.

L'analyse des capacités d'assimilation et d'absorption des entreprises est donc intimement liée aux caractéristiques qui sont attachées à la connaissance scientifique et technologique. L'apprentissage des technologies nouvelles correspond à différents processus d'investissement en formation à partir du pays émetteur et dans le pays récepteur, d'assistance technique et de formation permanente. Les mécanismes d'apprentissage jouent donc un rôle crucial dans l'acquisition progressive de connaissances difficilement exprimables en règles formelles; Ici l'expérience et la pratique sont des vecteurs importants de l'acquisition

d'une expertise ou d'un savoir-faire particulier. De ce fait, le mode de transfert technologique n'est pas insensible à la nature de la connaissance. Puisque la connaissance et la technologie sont appropriables. Nous montrerons dans ce qui suit que la création d'une rente en terme d'apprentissage interactif repose sur la diversité des bases de connaissances des partenaires et que la possibilité des entreprises d'extraire une partie de cette rente dépend de leur capacité d'absorption et de l'existence d'une recherche interne propre à l'organisation.

L'apprentissage organisationnel est un processus collectif qui présuppose interaction et communication. Il sous-entend l'aptitude de toute organisation à produire, accumuler et mémoriser de nouvelles connaissances. C'est un processus à la fois intra-organisationnel et inter-organisationnel. Autrement dit, l'apprentissage repose à la fois sur les compétences internes de l'entreprise et sur son aptitude à s'approprier et internaliser - par le biais des interfaces-les compétences de ses alliés (W.Cohen et D.Levinthal, 1990 [10]).

Certains apprentissages ne peuvent être identifiés que dans la dynamique des accords (M.Ingham, 1996 [25]). On en déduit que pour qu'un processus d'apprentissage soit déclenché il faut que :

- les conditions qui s'appliquent à l'achat de la technologie ne compromettent pas à l'avance toute tentative de maîtrise ;
- la structure industrielle ne conduise pas à un mode de concurrence qui permette aux entreprises d'échapper aux conséquences financières et économiques découlant d'une absence de maîtrise technologique ;
- l'ensemble des politiques économiques incite les entreprises à assimiler la technologie importée.
- Le facteur d'autogestion technico-économique reflète la capacité d'adaptation de l'économie aux nouveaux défis que représentent les nouvelles conditions de la concurrence internationale.

Une fois ces conditions vérifiées, l'amélioration des technologies et l'adoption de nouvelles technologie doivent être alors analysées comme processus discontinu d'absorption de compétences génériques et de création de compétences spécifiques, pour partie déterminé par des apports extérieurs et pour partie par l'accumulation endogène (S.Lall,1990 [28]). Enfin, la capacité de chacun des pays en développement à absorber de nouvelles technologies et de nouvelles compétences déterminera le rythme d'apprentissage des agents locaux. En d'autres termes, le rythme de diffusion internationale technologique est étroitement lié à la constitution de capacités institutionnelles d'absorption de ces technologies pour en garantir une intégration au processus local de production.

a.3 Capacités d'absorption technologiques

Une firme ne produit essentiellement qu'à partir de sa base de connaissance c'est à dire de ce qu'elle a été capable de s'approprier (Y.Dosi, 1988 [16]). En effet, l'économie de production des connaissances montre que c'est dans sa capacité à rendre les connaissances dont elle dispose plus utiles que réside la véritable performance d'une firme. Il convient de préciser la différence entre capacité de production et capacité technologique. En effet, le fait d'importer une technologie matérielle (machine et équipement) et apprendre à s'en servir ne constitue pas en soi une capacité à reproduire cette technologie, ou à l'utiliser à d'autres fins que celles pour lesquelles elle était originellement conçue. La capacité technologique requiert la possession de ressources supplémentaires et distinctes permettant d'engendrer et de gérer les changements technologiques.

Cette capacité technologique prend alors des formes diverses non exclusivement tournées vers la seule maîtrise du matériel, mais aussi vers une meilleure maîtrise des facteurs sociaux de production. Néanmoins, la capacité à absorber les externalités technologiques et scientifiques disponibles dans leur environnement (C.Antonelli,1992 [20]) va dépendre de leur dotation en structures de connaissance suffisamment riches, leur permettant d'absorber les connaissances externes et de développer des complémentarités entre leur propre stock de connaissance et les connaissances externes. Selon W.M.Cohen et D.Levinthal (1989, [9]), cette capacité d'absorption repose sur la capacité d'apprentissage. En ce sens, l'apprentissage étant cumulatif, la capacité de la firme à assimiler et à utiliser des connaissances externes est d'autant plus élevée que son expérience dans ces domaines proches est importante.

Dans ce même esprit, J.Gaffard (1990 [22]) a mis au jour une fonction de création des ressources. Selon une vision statique, les compétences, les savoirs, les savoirs-faire sont devenus révélateurs d'une identité de la firme au sens où ils permettent d'évaluer le stock de connaissance qui lui est spécifique. La vision dynamique suppose de comprendre non seulement comment la firme acquiert des connaissances, mais aussi, comment elle les optimise, soit en en créant de nouvelles soit en rendant plus utiles celles dont elle dispose déjà (Forey.D,1994 [20]). Les connaissances dont dispose l'entreprise conditionnent fortement la

nature des connaissances qu'elle va acquérir ou produire (M.Cohen et D.Levinthal, 1989 [9]). En d'autres termes, la capacité de la firme à exploiter des connaissances externes est composante critique de sa capacité d'innovation. Pour résumer, nous retenons les propriétés dynamiques de la capacité d'absorption technologique :

□D'une part, le savoir qu'une organisation peut assimiler dépend de la diversité et de la structure de la connaissance acquise antérieurement. Ici, la capacité d'absorption revêt un caractère «cumulatif».en effet, plus les savoirs préalablement accumulés sont étendus et divers, plus la probabilité qu'une information nouvelle corresponde à la base de connaissances est grande et plus l'apprentissage par association est aisé et efficace. Mais, le caractère cumulatif de la capacité d'absorption peut induire des phénomènes d'irréversibilité.

□D'autre part, la capacité d'absorption joue un rôle important dans «la formation des anticipations» quant à l'évolution des technologies. En effet, dans un environnement changeant et turbulent, l'absence de savoirs antérieurs dans un domaine technologique précis exclut généralement toute possibilité de développement ultérieur dans ce domaine. En revanche, une base de connaissance suffisamment diverse permet de réaliser de meilleures sélections internes des choix de développement technologique compte tenu de l'information perçue dans l'environnement (absence de connaissance antérieure ne permet pas de saisir l'information de manière pertinente).

5 Rôle des interfaces institutionnelles :

L'absence d'institutions susceptibles d'engendrer un changement technologique peut constituer un frein au développement technologique. L'élimination de ce frein dépendra entre autres de la volonté de chaque pays à mettre en place et à développer des mécanismes permettant aux agents locaux d'absorber ces technologies, notamment par la création d'institutions industrielles, scientifiques et technologiques dont rôle est d'impulser le changement technologique. Surtout que certaines connaissances et compétences scientifiques et technologiques pour être captées exigent la mise en relation des agents du changement technologique à travers des interfaces institutionnelles, faisant du changement un processus d'apprentissage collectif, interactif et organisationnel (Hendrickx,1996 [4]).

L'une des applications des théories de l'innovation technologiques aux pays émergents est d'aider à clarifier le processus d'accumulation des capacités technologiques, en redonnant une place importante aux institutions (C.Cooper, 1994 [12]). Ces interfaces sont autant de moyens et de possibilités de contribuer à l'assimilation, à la production à la distribution de ces connaissances et de ces compétences et d'en assurer la combinaison. Enfin, la diversité des programmes des économies nationales serait le fait de la diversité des interdépendances institutionnelles, qui caractérisent chacune d'elles.

6 Conclusion

Le développement technologique et la construction de nouvelles capacités productives permettent d'acquérir des compétences distinctives qui créent un avantage concurrentiel. Cet avantage se produit par le développement de compétences organisationnelles et de relations spécifiques qui ne peuvent pas être

égalées à long terme par les concurrents. Par conséquent, si l'on considère que la connaissance est un actif stratégique, le centre de l'analyse devient celui de sa production, de son transfert, et de son utilisation par les agents économiques.

Les pays du Sud, doivent combiner le déploiement de capacités technologiques importées et celui des capacités technologiques locales. A cet effet, il s'avère contestable d'opérer une distinction entre l'assimilation d'une technologie externe, selon une logique de diffusion et le développement d'une capacité technologique, selon une logique de création. C'est pour cela que nous considérerons par capacité technologique, l'ensemble des compétences techniques, en matière d'organisation et de gestion, contenu dans les entreprises et nécessaire pour créer et exploiter avec efficacité des secteurs d'activité industrielle. Ce sont en fait des compétences clés qui déterminent l'aptitude des entreprises à mobiliser des connaissances et en générer de nouvelles ;

Pour Cohen et Levinthal (1989 [9]), l'écart technologique ne joue pas à lui seul. Encore faut-il que les entreprises en retard disposent d'une capacité d'absorption qui déterminera l'ampleur des bénéfices des retombées.

7

8 Bibliographie

- [1] **Balantian G.** (1997) : *L'avantage coopératif*. Paris.
- [2] **Bellon B. et Gouia R.** (1998) : *Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen*, Ed Economica.
- [3] **Bellon.B et Plunket.A** (2000) : *La coopération industrielle*. Ed Economica.
- [4] **Bernard J. Catin M. Hendrickx C.** (1996) : *Secteur, taille et formes de coopération technologique, Les conditions économiques du changement technologique*, Ed. L'harmattan.
- [5] **Berg S. Friedmann P.** (1975): *Technological and complementaries and industrial patterns of joint-venture activities*.
- [6] **Boutat** (1991) *Technologie et développement au Cameroun : rendez-Vous manqué*, Ed. L'Harmattan.
- [7] **Cette G. Zribi Y** (1995) : L'âge moyen des équipements installés dans les entreprises tunisiennes, *Revue d'économie industrielle*, N72, 2eme trimestre.
- [8] **Courlet C.** (1989). Industrialisation rampante et diffuse dans les pays en développement : Quelques points de repère, *Revue Tiers Monde*, N118, Avril Juin.
- [9] **Cohen W. Levinthal D.** (1989): Innovation and learning ; the two faces of R&D, *The Economic journal*, N99 ; P569-596.
- [10] **Cohen W. Levinthal D.** (1990): Absorbitive capability: a new perspective on learning and innovation, *Administrative science quarterly*, N35
- [11] **Collins T. M. Doorley T.L.** (1992) : *Les alliances stratégiques*, InterEditions.
- [12] **Cooper.C et Carwright.C** (1989) Predicting success in joint venture organisation in information technology, *Journal of general management*, vol15, N°1.
- [13] **Emmanuel A.** (1981) : *Technologie appropriée ou technologie sous-développée ?* , Paris PUF
- [14] De la pierre M, Moati P et Mouhoud M. (2000) : *Connaissance et mondialisation*.
- [15] **Doz Y.** (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process ?, *Strategic management journal*, vol17.
- [16] **Dosi Y.** (1988): Technology Partnership between larger and smaller firms *International Studies of management and organization*, Vol 17, N4, p31-57.
- [17] **Doz.Y et Hamel.G.** (2000): *L'avantage des alliances*, Ed DUNOD.
- [18] **Durand C.** (1994) : *la coopération technologique internationale*, De Boeck, Bruxelles.
- [19] **Dussauge P.Garette B.** (1996) Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques, *revue française de gestion*.
- [20] **Forey D et David P.** (1994) : Dépendance du sentier et Economie de l'innovation : un rapide tour d'horizon, *Revue d'économie industrielle*, Hors Série.
- [21] **Forey D et Antonelli C.** (1992) : *Technologie, Richesse des Nations*, Economica.
- [22] **Gaffard J.** (1990) : *Économie industrielle et de l'innovation*, Ed. Dalloz.
- [23] **Guerzouli K** (1999) : Différence de comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement, *Revue Internationale PME*, N89, 3eme trimestre.
- [24] **Hamel G.** (1991) Competition for competence and inter-partner learning within alliances international strategic alliances, *Strategic management journal*, vol12.
- [25] **Ingham M.** (1995) *Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopérations impliquant des projets de recherche et de développement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Juin.
- [26] **Katz.R.** (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative science quarterly*, N27.
- [27] **Krugman P.** (1993) *La mondialisation n'est pas coupable: vertus et limites du libre échange*. Ed Paris la découverte poche, ISSN 1272-1522.
- [28] **Lall S.** (1990) *promouvoir la compétitivité dans les pays en développement*, Paris OCDE.
- [29] **Lall S.** (2001). The economics of technology transfer , *The international library of critical writing in economics*.
- [30] **Le Bas Ch.** (1995) *Économie de l'innovation*, Ed Economica.
- [31] **Le Bas Ch.** (1991) : *Economie du changement technique*, Ed L'interdisciplinaire technologie(s).
- [32] **Nelson .R et Winter.S.** (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge.
- [33] **Nicolas F et Mytelka L.** (1996) Innovation, clef de développement, trajectoire des pays émergents
- [34] **OCDE** (1990) La mondialisation de l'industrie : vue d'ensemble et rapports sectoriels
- [35] **OCDE** (1997) La compétitivité industrielle : comparaison internationale de l'environnement des entreprises.
- [36] **Pavitt. K** (1988). Uses and abuses of patents statistics. *Handbook of quantitative studies science and technology*. Amsterdam.
- [37] **Perrin J.** (1983) *Les transferts technologiques*, Paris La découverte/Maspero
- [38] **Porter M.** (1990) *The competitive advantage of nations*, Macmillian
- [39] **Romer D.** (1997) *Macroéconomie Approfondie*. Edition international et Mc Grow-Hill book. Co. Europe
- [40] **Rosenberg.N et David.C.** (1989). *Technology and the pursuit of economic growth*. Cambridge University press. New York.
- [41] **Siroen J.** (1999) Mondialisation, Innovation institutionnelle et politique de la concurrence, les *Cahiers de l'IRIS*
- [42] **Vadcar C.** (1996) *Développement de la coopération industrielle avec les pays du sud : Sur la voie d'un nouveau partenariat ?* Ed. Economica

Comparaison entre les Vietnamiens et les Français à l'égard de leurs comportements temporels : Implications pour la gestion des entreprises étrangères au Vietnam¹

Tung DAO

Doctorant - IREIMAR/CREREG (IGR-IAE) - Université de Rennes 1- France

Email : dtungsc@hotmail.com

Joël JALLAIS

Professeur des Universités - CREREG (IGR-IAE) - Université de Rennes 1- France

Email : joel.jallais@auf.org

Résumé: L'objectif de cette recherche est, dans un premier temps, d'étudier les comportements temporels des Vietnamiens en les comparant avec ceux des Français, et dans un deuxième temps, de discuter sur leurs implications pour la gestion dans les entreprises étrangères au Vietnam (la GRH, la négociation commerciale et le marketing). Une étude empirique a été effectuée dans ces deux pays sur un échantillon d'étudiants. Les résultats montrent que les interrogés vietnamiens manifestent un style traditionnel dans leurs comportements temporels, et ce style est très différent de celui des français. En particulier, leur style est plus monochronique, plus sensible à la qualité de la tâche qu'à la vitesse de l'exécution, et enfin plus nostalgique, c'est-à-dire tourné vers le passé. Après une brève revue de littérature portant sur le concept de temps étudié dans les recherches en sciences de gestion, le déroulement et les résultats de l'étude empirique seront explorés. Les implications et les limites de cette étude seront abordées dans la dernière partie de cet article.

Mots-clés: Comportements temporels, Marketing interculturel, GRH, Négociation commerciale, Vietnam, France

Abstract: *This study has two objectives: firstly to investigate time-related behaviours of Vietnamese people by comparing them with those of the French, and secondly to discuss the implications of these behaviours for the management of foreign firms in Vietnam (Human resources management, Business negotiation, and Marketing). A survey was conducted on a sample of students in both Vietnam and France. The results indicate that the Vietnamese respondents show a traditional style in their time-related behaviours, and that this time style is very different from that of the French respondents. In particular, the Vietnamese respondents are more monochronic, more sensitive to the task efficacy (or task quality) than of the speed (or time) in task execution, and finally more nostalgic (turned to the past). Following a brief literary review of time concept in management research, the survey procedure and results of the empirical study will be presented. The implications and limits of this study will be discussed in the last section of this article.*

Keywords: *Time-related behavior; Intercultural marketing, HR management, Business negotiation, Vietnam, France.*

Introduction

La perception temporelle de l'individu est considérée comme un élément très important dans son processus d'apprentissage et dans ses actions. Cette observation est partagée par de nombreux chercheurs dans plusieurs domaines de recherches. En effet, selon Modigliani (1986, [46]), les anticipations du futur de l'individu constituent des motivations de son action. La même idée se trouve dans l'étude de Bergadà (Bergadà 1989, [7], page 52), « ... le futur expliquerait le « pourquoi » de l'action individuelle à travers le concept de motivation, et le passé en signifierait le « comment » d'après l'idée d'expérience ». Le terme « *temps-cadre de l'activité humaine* » a été initié par cet auteur. Mudrack (1999, [48]) a montré des corrélations significatives entre les dimensions temporelles et certains comportements liés au travail tels que l'esprit compétitif dans le travail et le besoin d'accomplissement. La pression du temps (Alice, Treena et Matthew, 1998, [2]), le style mono/polychronique du temps et la perspective temporelle (Pierre et Surinder 1987, [50]) sont des dimensions temporelles qui exercent un impact considérable dans le processus de négociation commerciale. Enfin, dans les décisions d'achat des individus, le rôle du temps est également constaté (Usunier et Valette-Florence 1991, [59]). A titre d'exemple, les individus ressentant une forte pression du temps s'orientent plus vers les produits permettant de gagner du temps par exemple les produits alimentaires « rapides ou instantanés » (Berry 1979 [11], Thompson 1996 [54]) et les produits de ménage comme le congélateur, le four à micro-ondes etc. (Nickols et Fox 1983 [49], Voss et Blackwell 1975 [63]). Ces individus choisissent également de faire leurs courses dans les lieux de vente où il y a moins de monde, à des moments moins pressants (Umesh, Pettit et Bozman 1989, [57]), ou visitent peu de magasins avant la prise de décision

1 Nous tenons à remercier M. Van Trang TRAN et des enseignants de l'Ecole de Commerce de Hanoi, Duc Manh HA à l'IUT de Commerce de Ha Tay-Vietnam, nos collègues à l'IREIMAR à Rennes, ainsi que les participants anonymes pour aide précieuse qu'ils nous ont apportée durant la préparation et le déroulement de l'enquête. Nos remerciements sont également adressés à M. Gérard CLIQUET, Mme Karine GALOPEL à l'IGR de Rennes, et à Adinson BORGES à l'Ecole de Management de Reims, pour leurs précieuses suggestions méthodologiques.

d'achat (Marmorstein, Grewal et Fishi 1992, [41]). Les consommateurs possédant une forte orientation vers le futur semblent ressentir moins de risque dans l'achat des produits durables ou des produits nouveaux (Bergadà 1991, [9]).

Pourtant, la perception du temps n'est pas la même d'une culture à une autre car, selon Demany (1979, [23]), la structure temporelle de l'individu se forme en même temps que leur culture. Par exemple, en ce qui concerne le processus d'allocation du temps aux activités, Hall (1984, [35]) distingue les cultures de type monochrone, aux Etats-Unis par exemple (où le temps est individuel, géré et rationalisé), des cultures de type polychrone, telles celles des pays latins (où le temps est socialisé, non rationnel, soumis aux relations interpersonnelles, et au plaisir éprouvé par l'activité). Dans la même veine, Manrai et Manrai (1995, [40]) observent que dans les sociétés de forte tradition (comme en Asie, en Amérique latine et en Proche-Orient), on insiste davantage sur l'interaction sociale (*temps social*)² plutôt que sur les contraintes du temps (*temps individuel*)³. En revanche, dans les sociétés de faible tradition (comme aux Etats-Unis, au Canada ou en Europe de l'Ouest), le temps est traité comme un bien visible, et le *temps individuel* est plus valorisé que le *temps social*.

En bref, le temps joue un rôle important dans l'action des individus, et il est à son tour fortement influencé par la culture de ces individus. Dans le contexte actuel où les échanges commerciaux entre le Vietnam et les partenaires étrangers sont de plus en plus nombreux, une bonne connaissance de la culture en général, et des habitudes et comportements des Vietnamiens liés au temps en particulier, est indispensable. Cette recherche se donne donc comme objectif d'étudier, grâce à une étude empirique, les comportements temporels des Vietnamiens en comparaison avec ceux des Français, et de discuter de leurs implications dans la gestion d'entreprise, plus précisément dans la pratique de la gestion des ressources humaines, la négociation commerciale et le marketing. Cet article est structuré en trois parties. La première est consacrée à la présentation du concept de temps et de ses dimensions telles qu'elles sont appréhendées par quelques auteurs en sciences de gestion, en particulier les travaux récents et remarquables de Bergadà (Bergadà 1987 [5], 1988 [6], 1989 [7], 1990 [8], 1991 [9])⁴. La deuxième résume le déroulement de l'étude empirique réalisée sur les deux pays et ses résultats, et la dernière est réservée à des discussions sur les résultats obtenus, et sur leurs implications pour la gestion des entreprises étrangères au Vietnam. Les limites de cette étude ainsi que des propositions de recherche futures seront également révélées dans cette dernière partie.

1 Revue de la littérature

a.1 Le Temps

Avant d'aborder les comportements temporels étudiés dans le domaine des sciences de gestion, il semble nécessaire de donner un aperçu des questions portant sur la notion et sur la structure du temps.

Selon l'analyse que fait Bergadà (1988 [6], 1990 [8]) des différentes approches philosophiques du temps (Bergson [10], Bachelard [3] ou Merleau-Ponty [45]), on peut conclure à une approche du temps caractérisée par la durée, des instants et la succession du passé au présent et au futur. Concernant la structure du temps, de nombreuses recherches ont proposé une décomposition du concept du temps en deux composantes : le *temps individuel* et le *temps social*. Selon Kaufman et Lane (1990, [39]), un individu a une perception subjective du temps (*le temps individuel*) mais cette perception est également en interaction avec les autres tels que la famille, les organisations et le modèle culturel (*le temps social*). Cette distinction ressemble à celle proposée par Bergadà (1990, [8]) entre le *temps environnemental* et le *temps individuel*. Selon cet auteur, le temps individuel comporte les buts et les motivations de l'individu, tandis que le temps social est l'effet de la famille et d'autres organisations sociales sur sa perception temporelle, et donc sur son action. La distinction entre ces deux composantes de la perception temporelle se manifeste assez clairement chez les individus, précisée par Cotte et Ratneshwar (1998, [17]), à travers des expressions telles que « *le temps pour moi* » ou « *le temps pour/avec les autres* ». Hirschman (1987, [36]), quant à lui, distingue le temps intrinsèque (temps réservé aux activités personnelles) du temps extrinsèque (temps réservé aux activités

2 Ce temps est défini comme la perception temporelle de l'individu en interaction avec les autres groupes institutionnalisés tels que la famille, les organisations, et le modèle culturel

3 Ce temps est défini comme la perception subjective et individuelle sur le temps par exemple le besoin de suivre un emploi du temps personnel

4 Avec sa thèse intitulée « Le rôle du temps dans l'action du consommateur » (soutenue à l'Université du Québec, 1987), Bergadà a reçu le deuxième prix de l'American Marketing Association (A.M.A).

sociales obligatoires). Ces deux composantes existent conjointement et s'influencent réciproquement chez l'individu. Il existe pourtant des différences significatives entre de différentes cultures concernant la priorité du temps individuel ou du temps social dans le comportement des individus (Manrai et Manrai 1995, [40]).

a.2 Le Temps dans les recherches en sciences de gestion.

Le concept de temps est étudié dans de nombreux domaines de recherche tels que l'économie, la sociologie, la psychologie et l'anthropologie etc. Dans chaque domaine, le concept de temps porte un sens spécifique. D'après les travaux de Bergadà (1988 [6], 1989 [8]), « le temps en économie est un temps externe, le temps du calendrier, et ce temps est objectif... Les recherches dans ce domaine traitent le temps comme un bien en quantité limitée et non stockable, il peut être dépensé, gaspillé, même acheté... ; En sociologie, la structure du temps a essentiellement une orientation générale de présent ou de périodes courtes ». Les recherches sociologiques s'interrogent sur l'impact des variables telles que la classe sociale, les caractéristiques personnelles, les critères socio-démographiques, la culture et sous-culture etc. dans le processus d'allocation du temps aux activités. En psychologie, selon l'analyse de Bergadà (1989, [7]), la majorité des recherches inscrites dans le courant cognitiviste, dont le postulat commun est de considérer que « ...la motivation est endogène ; le besoin d'action est inné chez l'individu ; ce ne sont pas les stimuli externes qui incitent l'action ; cela n'engendre que des possibilités de choix. ... Pour ce courant, la structure du temps est bien celle d'un temps interne, subjectif, qui donne à l'individu la définition de son projet et des actions qu'il doit mener pour l'atteindre ». Selon ces analyses, la problématique centrale des recherches dans ce domaine est centrée sur l'orientation temporelle (passé, présent et futur) et également sur l'expérimentation de la perception de la durée chez l'individu. Enfin, les recherches au sujet du temps en anthropologie apportent un aperçu des différences entre diverses sociétés vis-à-vis de la perception temporelle des individus (Bergadà 1989, [7]). Ces domaines d'origine constituent des fondements théoriques du concept de temps qui est étudié dans les recherches en sciences de gestion, et ils justifient la multidimensionnalité de ce concept dans ce nouveau champ d'investigation (les recherches en sciences de gestion).

Dans le champs des sciences de gestion, de nombreuses recherches ont été réalisées, surtout en comportement des consommateurs, pour valoriser le rôle du concept de temps. De nombreuses dimensions du temps ont été identifiées et étudiées. Par exemple, l'économicité du temps (Usunier 1991, [61]) ; la pression du temps (Alice, Treena et Matthew 1998 [2] ; Ravi et Stephen 1999 [51]) ; l'orientation temporelle (passée, présente et future) (Bergadà 1990 [8], Davies et Madran 1997 [22]) ; l'organisation du temps, l'anxiété face au temps, la préférence à la gratification immédiate (Usunier et Valette-Florence 1994, [60]), la pression du temps (Brodowsky et Anderson 2000, [14]) ; l'usage mono/polychronique du temps (Kaufman, Lane et Lindquist 1991, [38]) ; la procrastination (Darpy 1997, [20]) etc. Ces dimensions représentent une conception du temps qui est à la fois interne et externe à l'individu (temps individuel et social). Dans le cadre de cette étude, nous tenons à étudier des dimensions temporelles suivantes: l'*usage mono/polychronique du temps* (MONO)^{5,6}; la *procrastination* (PROCRA) ; l'*orientation temporelle (passée (PASSE), présente (PRES) et future (FUTU))* ; l'*organisation du temps* (ORGA) ; la *ponctualité* (PONC) ; la *préférence à la gratification immédiate* (GRA_IMM) ; et le *rapport temps/qualité* (TEM/QUA) (ou *temps/efficacité*) (cette dernière est une nouvelle dimension que nous allons intégrer dans cette étude).

Le temps mono/poly chronique : Ce concept trouve son origine dans le travail de Hall (1959, [32]) et Kaufman, Lane et Lindquist (1991, [38]). Selon ces derniers, le style monochronique désigne les individus qui ont l'habitude de faire une seule chose à la fois. Les expressions telles que « *chaque chose en son temps* » ou « *c'est le moment pour ça* » caractérisent ce style. Le style polychronique, au contraire, désigne les individus ayant l'habitude de faire plusieurs choses en même temps. Pour le style monochronique, le temps est souvent perçu comme linéaire et séparable. Ces individus préfèrent se concentrer uniquement sur le travail en cours et s'en tiennent souvent au programme prédéterminé (Usunier 1991, [61]). Pour ce qui est du style polychronique, comme l'écrit Usunier (1991, [61]) dans le monde des affaires, « ... les individus peuvent modifier et abandonner facilement leur programme et leur plan de travail préétabli, communiquer avec plusieurs personnes en même temps, et ne pas hésiter à traiter plusieurs tâches en même temps ». L'adoption d'un style ou d'un autre chez l'individu dépend de nombreux facteurs : le sexe et les buts visés dans la vie (Feldman et Hornik 1981, [27]) ; le niveau d'éducation, le statut professionnel (les horaires de travail en plein temps ou en temps partiel) et l'activité sociale (Kaufman, Lane et Lindquist 1991, [38]) ; l'influence de la famille (à l'instar des parents par exemple) (Moore-Shay et Berchmans 1996, [47]) ; ainsi que

5 Les abréviations pour les dimensions seront utilisées dans la partie empirique de cet article

6 Nous utilisons pour cette dimension l'abréviation MONO car les items utilisés pour la mesurer seront codés en sorte qu'ils parlent de la tendance monochronique. Pourtant au niveau conceptuel, nous mettons mono/polychronique car selon la plupart des auteurs, il s'agit ici de deux extrémités d'un seul concept, mais non pas deux concepts à part (sauf Usunier 1991 [61]).

la culture (Graham 1981, [30]). D'ailleurs, l'individu n'est pas uniquement monochronique ou polychronique, mais il peut changer d'un style à un autre en fonction de la situation. Par exemple, les Japonais, décrit Hall (1983, [34]), passent du style polychronique (en communication entre eux) à celui monochronique (en relation avec les partenaires occidentaux).

La procrastination désigne, en général, la tendance à remettre une tâche ou une décision à plus tard ou au lendemain. Cette tendance semble se trouver chez tous les individus (Tuckman 1989, [55]). En comportement d'achat, ce concept est défini comme « chronique et consiste à reporter ou ralentir un processus d'achat » (Darpy 2000, [21]). Ce concept semble, à notre sens, ressembler plus ou moins (mais dans le sens inverse) à celui appelé la persistance au temps ou la ténacité trouvé par Usunier et Valette-Florence (1992, [62]). Les raisons de cette tendance à la procrastination sont nombreuses. Dans les activités quotidiennes, les raisons peuvent être la fuite de la tâche (task avoidance) ou le manque de temps estimé par l'individu (Ferrari, Johnson et McCown 1995, [28]). Lorsqu'il s'agit des décisions importantes, telles celles d'achat, le report de la décision peut venir de l'attente d'un moment plus propice (un bon moment), du manque d'informations liées à la décision, des conséquences provenant éventuellement de la décision, ou simplement d'un temps insuffisant pour décider (Greenleaf et Lehmann 1991, [31]).

L'orientation temporelle (passé, présent et futur) : Ces dimensions sont largement étudiées dans des recherches en psychologie (voir Bergadàa 1989 [7]). Selon Agarwal et Tripathi (1980, [1]), cité par Bergadàa (1989, [7]), « l'orientation temporelle d'un individu se définit comme étant sa préférence ou prédisposition à visualiser une des trois zones temporelles. Par exemple, un individu est dit « orienté-passé », « orienté-présent » ou « orienté-futur », en fonction des poids relatifs qu'il donnera aux événements situés dans l'une ou l'autre zone ». Pourtant, cela ne veut pas dire que, par exemple, les individus « orientés-futur » vont considérer *uniquement* l'importance du futur dans leur vie, mais l'orientation temporelle nous permet de différencier les individus sur la base de l'importance qu'ils donnent aux différentes zones temporelles (Cottle 1976, [18]). Bergadàa (1990, [8]) montre également que l'individu peut s'orienter à la fois sur deux ou toutes les trois zones temporelles définies ci-dessus. Les déterminants de l'orientation temporelle chez l'individu sont nombreux : l'éducation, le rôle des parents, la classe sociale, les événements vécus, ainsi que l'âge et le sexe (Bergadàa 1990 [8], Cottle 1976 [18]). La culture est également trouvée ici comme une variable qui influence considérablement sur l'orientation temporelle (Jones 1988 [37] et Cottle 1976 [18]).

L'organisation du temps désigne l'habitude ou le besoin d'organiser et de planifier des activités des individus. Cette dimension est souvent associée à la notion de l'économicité du temps (Halle 1983, Usunier et Valette-Florence 1991 [59]). Les individus, ou plutôt des sociétés, qui ont tendance à organiser des activités quotidiennes sont ceux (ou celles) qui considèrent le temps comme de l'argent, rare, et qui est dépensé, épargné et acheté (la théorie du capital humain de Becker (1965, [4])). Le besoin d'organisation des tâches se traduit parfois comme un essai pour avoir une allocation optimale ou une utilisation rationnelle du temps. Le concept de l'organisation du temps est comparable avec celui de *routines structurées (structured routines)* de Feather et Bond (1983, [26]).

La *ponctualité* désigne le comportement d'être à l'heure pour les rendez-vous et pour le travail. Cette dimension est récemment identifiée dans l'étude de Brodowsky et Anderson (2000, [14]). Ce concept est similaire à celui de *soumission au temps* proposé par Usunier et Valette Florence (1994, [60]).

La *préférence à la gratification immédiate* est également trouvée par Usunier et Valette-Florence (1994, [60]). Selon ces auteurs, cette dimension du temps décrit l'aspect de motivation attaché au concept de temps, et elle permet de distinguer deux types d'individus : ceux qui préfèrent ou peuvent attendre un certain délai pour avoir des résultats versus ceux qui privilégient des résultats rapides ou immédiats. Cette dimension reste peu exploitée en sciences de gestion. Les individus privilégiant une récompense immédiate sont également désignés comme ayant une orientation présente et adoptant un modèle *circulaire-traditionnel* dans leur perception temporelle (Graham 1981, [30])

Le *rapport temps/qualité* (ou temps/efficacité) : cette dimension semble jusqu'à maintenant être absente dans les recherches en sciences de gestion. Pourtant, elle a été implicitement révélée par Graham (1981, [30]) lors de ses analyses portant sur le modèle *procédural-traditionnel* du temps « ...ce qui compte dans l'activité est qu'elle est faite correctement, c'est à dire, faite selon une procédure prédéterminée, plutôt le fait qu'elle soit faite « à l'heure »⁷ ». On peut trouver ici l'idée, parmi autres, que ces individus cherchent à bien faire leur tâche plutôt qu'à courir après le temps, donc l'exigence d'une bonne qualité ou efficacité pour la tâche pourrait être l'origine de ce comportement. Ceci nous amène à envisager une nouvelle dimension temporelle dans cette présente étude. La même idée pourrait être trouvée dans l'item « *Il est plus important de faire des choses correctement que de les faire rapidement* »⁸ utilisé dans l'étude de Davies et Madran

7 Pour ne pas trahir le texte, nous citons ici la version anglaise originale “ ...the important variable in any activity is that it be done correctly, i.e., following the right procedure, rather than that it be done « on time » ”

8 La version anglaise “It is always more important to do to do things properly than to do them quickly”

(1997, [22]). Cet item sera utilisé dans cette étude pour mesurer cette dimension temporelle (Q5)

2 Etude empirique

a.3 Le questionnaire

Afin de mesurer ces dimensions temporelles (neuf dimensions), quarante-deux items (questions) ont été rédigés. La majorité de ces items a été empruntée ou inspirée de ceux utilisés dans des recherches passées : Usunier et Valette Florence (1992 [62], 1994 [60]), Gary et Gentry (1991, [29]), Bond et Feather (1988, [12]), Davies et Madran (1997, [22]), Chetthamrongchai et Davies (2000, [15]), Brodowsky et Anderson (2000, [14]), Kaufman, Lane et Lindquist (1991, [38]), Tuckman (1991, [56]). Les autres items (*les items 3, 6, 9, 10, 13, 19, 27, 29, 32, 35, 38, 42*) ont été développés par nous-même (en français). Le *Tableau 2* précise quels items ont été présélectionnés pour mesurer quel comportement temporel. Les items sont mélangés dans le questionnaire, et évalués à l'aide d'une échelle de mesure en 7 points de Likert (allant de 7 à 1) correspondant respectivement de « *Tout à fait d'accord* » à « *Pas du tout d'accord* » ou de « *Tout à fait exact* » à « *Pas du tout exact* ». L'ordre des items et l'échelle de mesure (7 points) sont les mêmes dans les deux versions vietnamienne et française du questionnaire.

Tableau 2

| | Items | FR | | VN | | T-test |
|----|---|-------------|------------|-------------|------------|-----------|
| | | Moyenne | Ecart-type | Moyenne | Ecart-type | |
| 1 | Aucune excuse possible pour le retard (PONC) | 2,78 | 1,67 | 4,40 | 2,04 | -9,41*** |
| 2 | Une bonne gestion du temps est la clé du succès (ORGA) | 5,14 | 1,32 | 3,51 | 1,01 | -12,77*** |
| 3 | Il est impossible de faire ensemble vite et bien (TEM_QUA) | 3,37 | 1,80 | 3,39 | 1,95 | -0,091 |
| 4 | Il est très important de savoir ce qui s'est produit dans le passé (PASS) | 5,22 | 1,64 | 5,44 | 1,45 | -1,53 |
| 5 | Il est plus important de faire des choses correctement que de les faire rapidement (TEM_EFF) | 5,06 | 1,25 | 5,06 | 1,48 | -1,58 |
| 6 | Il est mieux de conduire des tâches qui apportent des résultats rapidement (GRA_IMM) | 5,04 | 1,36 | 5,36 | 1,48 | -1,24 |
| 7 | Les gens ne devraient pas tenter de faire plusieurs choses à la fois (MONO) | 3,54 | 1,70 | 5,26 | 1,70 | -12,45*** |
| 8 | On devrait apprendre aux enfants les traditions (PASS) | 3,64 | 1,70 | 4,63 | 1,70 | -14,42*** |
| 9 | Travailler en regardant sa montre n'apporte jamais de bons résultats (TEM_QUA) | 3,62 | 1,67 | 5,10 | 1,67 | -7,56*** |
| 10 | La qualité d'un travail dépend du temps investi pour ce travail (TEM_QUA) | 4,06 | 1,65 | 4,83 | 1,70 | -7,88*** |
| 11 | Je me sens mal à l'aise en suivant un emploi du temps préétabli (ORGA) ^a | 4,97 | 1,72 | 3,91 | 1,63 | 6,30*** |
| 12 | Je préfère avoir un emploi du temps déterminé et m'y tenir (ORGA) | 4,41 | 1,74 | 4,68 | 1,74 | -88,47*** |
| 13 | J'essaie souvent de faire plus d'une chose à la fois (MONO) ^a | 4,64 | 1,74 | 4,68 | 1,74 | 92 |
| 14 | Je ne suis presque jamais en retard pour le travail ou pour un rendez-vous (PONC) | 4,68 | 2,08 | 4,71 | 1,88 | 84 |
| 15 | Quand je suis à mon bureau, je travaille sur un seul projet à chaque moment (MONO) | 4,76 | 1,82 | 4,60 | 2,08 | 6,30*** |
| 16 | Quand j'ai du temps devant moi, j'attends jusqu'à la dernière minute (PROC) | 4,48 | 2,00 | 3,30 | 1,88 | 6,30*** |
| 17 | Je sais ce que je veux pour mon avenir et je sais comment faire pour y parvenir (FUTU) | 4,43 | 1,82 | 5,23 | 1,88 | -5,05*** |
| 18 | Quand je me trouve seul, mes pensées se tournent souvent vers le passé (PASS) | 3,93 | 1,80 | 4,36 | 1,87 | -2,45*** |
| 19 | J'ai l'habitude de faire les choses au dernier moment (PROC) | 4,62 | 1,95 | 3,14 | 1,89 | 8,40*** |
| 20 | Face à des décisions difficiles et pénibles, j'ai tendance à les remettre au plus tard possible (PROC) | 4,39 | 1,88 | 3,96 | 1,96 | 2,38** |
| 21 | J'aime découvrir la manière dont les autres voient le futur (FUTU) | 3,99 | 1,60 | 3,76 | 2,00 | 7,30*** |
| 22 | Je suis nostalgique du passé (PASS) | 3,83 | 1,84 | 3,85 | 1,90 | -2,12 |
| 23 | Je prends toujours du temps pour penser aux opportunités que j'ai ratées (PASS) | 3,52 | 1,85 | 4,02 | 1,84 | -2,98** |
| 24 | Je pense peu au futur et au passé, je vis le temps présent (PRES) | 3,87 | 1,78 | 3,64 | 1,82 | 1,39 |
| 25 | J'ai une très grande maîtrise sur la manière dont j'occupe mon temps (ORGA) | 3,41 | 1,45 | 4,30 | 1,89 | -6,40*** |
| 26 | Je crois qu'un jour j'aurai du succès (FUTU) | 4,12 | 1,75 | 6,15 | 1,06 | -15,39*** |
| 27 | Travailler sur les projets dont les résultats sont obtenus à long terme me démotive (GRA_IMM) | 3,22 | 1,59 | 3,51 | 1,95 | -1,77* |
| 28 | Je préfère venir tôt et attendre plutôt qu'être en retard pour un rendez-vous (PONC) | 5,00 | 2,06 | 5,43 | 1,90 | -2,36** |
| 29 | J'ai l'habitude de faire ce qui me vient à l'esprit, plutôt que de penser à plusieurs choses à faire à l'avance dans la journée (ORGA) ^a | 4,27 | 1,78 | 4,17 | 1,87 | 13,41*** |
| 30 | Ma devise : Ne pas reporter à demain ce que l'on peut faire ce jour même (PROC) ^a | 4,42 | 1,84 | 2,35 | 1,51 | -4,04*** |
| 31 | J'aime écouter les personnes âgées parler de leur passé (PASS) ^a | 4,61 | 1,81 | 5,25 | 1,62 | -1,50 |
| 32 | Je préfère attendre dans l'espoir de bénéficier d'une grande récompense plus tard, plutôt qu'en toucher une petite maintenant (GRA_IMM) ^a | 3,40 | 1,66 | 3,15 | 1,93 | -6,73*** |
| 33 | Je n'aime pas le changement (PRES) | 4,06 | 1,65 | 4,99 | 1,88 | -3,65*** |
| 34 | Je me sens à l'aise en faisant plusieurs choses en même temps (MONO) ^a | 2,96 | 1,51 | 2,71 | 1,88 | 0,94 |
| 35 | Quand une tâche est difficile à faire, je crois qu'il est bon de la retarder (PROC) | 2,96 | 1,65 | 2,82 | 1,65 | 1,25 |
| 36 | Si le seul moyen pour se rendre à un rendez-vous est de courir, je préfère être en retard (PONC) ^a | 5,39 | 1,97 | 5,62 | 1,91 | -15,12*** |
| 37 | Je vis au jour le jour (PRES) | 3,95 | 1,86 | 1,70 | 1,36 | -3,43** |
| 38 | Je n'aime pas faire plusieurs choses en même temps (MONO) | 5,59 | 1,76 | 4,20 | 2,04 | 3,21* |
| 39 | Plusieurs parmi nous ont tendance à « rêver » de leur avenir, ça m'arrive aussi (FUTU) | 5,54 | 1,48 | 5,07 | 1,73 | -0,94 |
| 40 | Je pense souvent à ce que je vais faire dans le futur (FUTU) | 5,43 | 1,50 | 5,56 | 1,38 | -3,14** |
| 41 | Je préfère réaliser deux ou plusieurs choses que l'on peut faire vite, plutôt passer mon temps sur un gros projet (dont le résultat se voit à long terme) (GRA_IMM) | 3,35 | 1,56 | 3,83 | 1,76 | 3,39** |
| 42 | J'ai plus de plaisir de faire un grand projet que d'en faire plusieurs petits (GRA_IMM) ^a | 3,66 | 1,60 | 3,15 | 1,66 | |

^a p < 0.1 **p < 0.05 ***p < 0.001

(^e) Le score de ces items a été inversé, le score affiché ici est celui codé.

La liste des items de mesure et les résultats du t-test sur la différence des moyennes des items entre deux populations

En ce qui concerne la traduction, les items empruntés (en anglais) ont été traduits en français. La traduction en vietnamien a été effectuée à partir de la version française obtenue, et non à partir de la version anglaise. Cette solution a été choisie car, à notre sens, il s'agit dans cette présente étude d'une comparaison entre les Vietnamiens et les Français, et donc une traduction directe du français en vietnamien assurerait la meilleure équivalence de sens entre ces deux versions du questionnaire. Concernant cette procédure de traduction français-vietnamien, la technique dite « *Translation/Back translation* », proposée par Mayer (1978, [42]), a été appliquée pour assurer une « bonne » traduction. Les traductions ont été réalisées avec l'aide des professeurs de langue (français, anglais) et des spécialistes en sciences de gestion.

a.4 Echantillons

Cette étude a été réalisée sur une population d'étudiants. Au total, près de six cents étudiants de plusieurs disciplines en France (l'université de Rennes 1, l'INSA de Rennes, la Faculté de droit et des sciences économiques de Rennes) et au Vietnam (l'Ecole de Commerce de Hanoi, l'Ecole Polytechnique de Hanoi, et l'IUT de Commerce de Ha Tay) ont participé à cette enquête. Leur niveau d'étude varie entre Bac+1 et Bac+6. Seuls les questionnaires valides (dont toutes les questions ont obtenu une réponse avec un seul chiffre choisi sur l'échelle de mesure) ont été utilisés, et la taille finale de l'échantillon valide s'élève à 476 étudiants (228 Vietnamiens et 248 Français). Des informations détaillées sur les caractéristiques de l'échantillon étudié sont présentées dans le Tableau 1

Tableau 1 :

| | Taille | Age | | | Sexe | | Année d'études | |
|---------|--------|---------|-------|------------|-------|-------|----------------|----------------|
| | | Tranche | Moyen | Ecart-type | M (%) | F (%) | DEUG (%) | Après DEUG (%) |
| Vietnam | 228 | 18-25 | 20,95 | 1,2 | 41,22 | 58,78 | 15,79 | 74,21 |
| France | 248 | 17-32 | 19,94 | 1,94 | 47,18 | 52,82 | 77,63 | 12,37 |

La description des échantillons étudiés

a.5 Collecte et validation des données

La distribution des questionnaires s'est déroulée durant les mois d'octobre et de novembre 2002. Les questionnaires ont été distribués aux étudiants pendant les pauses des cours et au domicile (à la cité). Les questions diverses concernant les items de mesure faisaient l'objet d'une réponse directe de la part des enquêteurs.

Le score de quelques questions (11, 13, 29, 30, 32, 34, 36 et 42) a été inversé (par le remplacement des valeurs allant de 1 à 7 par les valeurs allant de 7 à 1 respectivement) avant des traitements statistiques, car ces questions ont été administrées de manière négative (c'est à dire le sens de ces questions est à l'inverse de l'idée à mesurer). Cette mesure nous permet d'éviter des anomalies dans les résultats d'analyse. Les valeurs affichées dans les tableaux de résultat sont donc des valeurs inversées.

a.6 Analyses et résultats

Dans cette partie, la comparaison entre deux échantillons a été réalisée à deux stades : (1) un test sur la différence des moyennes au niveau des items individuels (t-test) ; et (2) un test (test F) sur la différence des moyennes au niveau des facteurs (produits par l'ACP – Analyse en Composante Principale). Enfin,

nous avons effectué une analyse discriminante afin de tester la capacité de discrimination des dimensions temporelles.

a.1.1 Comparaison des moyennes

Le premier traitement statistique consiste à comparer les moyennes des items de mesure entre deux populations (comparaison item par item). Les résultats de cette opération, présentés dans le Tableau 2 comprenant les moyennes, les écart-types et les valeurs du t-test, montrent que les moyennes sont statistiquement et significativement différentes entre deux échantillons pour 30/42 items. La valeur négative du t-test signifie que la moyenne de l'échantillon vietnamien est supérieure à celle de l'échantillon français.

a.1.2 Analyse factorielle

Afin de réduire l'ensemble des items de mesure en un nombre restreint de facteurs pour faciliter l'interprétation, une ACP (du logiciel SPSS 10.0) a été appliquée sur l'échantillon total de 476 individus (228 Vietnamiens et 248 Français). L'option « *Varimax* » de cette méthode d'analyse a été choisie afin de maximiser les coefficients de corrélation entre les items et leur facteur correspondant, et de produire des *scores factoriels* individuels servant de données de base pour les opérations ultérieures.

Par cette opération, huit dimensions temporelles sur neuf choisies a priori ont été reproduites, et 22/42 items de mesure initiaux sont trouvés fortement corrélés avec ces huit dimensions (huit facteurs) avec des coefficients supérieurs à 0.5. Les items restant (20 items) ne sont pas pris en compte pour le calcul des scores factoriels des facteurs car ils sont faiblement corrélés avec les facteurs identifiés par l'ACP (le coefficient de corrélation inférieur à 0.5). Les résultats de l'ACP se trouvent dans le Tableau 3. Ces huit facteurs retenus expliquent 64,093% de la variance totale. Ils sont, dans l'ordre décroissant de contribution à la variance expliquée, les suivants : PROC, MONO, PASS, ORGA, TEM/QUA, PONC, GRA_IMM et FUTU. Les items constituant ces facteurs sont très cohérents avec ceux sélectionnés a priori (une description détaillée sur ces facteurs se trouve dans la partie précédente de cet article).

Tableau 3 :

| Items | Facteurs | PROC | MONO | PASS | ORGA | TEM/QUA | PONC | GRA_IMM | FUTU |
|-------------------|----------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|
| Q19 | | ,808 | | | | | | | |
| Q16 | | ,807 | | | | | | | |
| Q30 | | ,655 | | | | | | | |
| Q20 | | ,637 | | | | | | | |
| Q34 | | | ,796 | | | | | | |
| Q13 | | | ,791 | | | | | | |
| Q38 | | | ,750 | | | | | | |
| Q07 | | | ,542 | | | | | | |
| Q22 | | | | ,799 | | | | | |
| Q18 | | | | ,730 | | | | | |
| Q23 | | | | ,705 | | | | | |
| Q11 | | | | | ,783 | | | | |
| Q12 | | | | | ,684 | | | | |
| Q29 | | | | | ,572 | | | | |
| Q10 | | | | | | ,779 | | | |
| Q09 | | | | | | ,632 | | | |
| Q14 | | | | | | | ,859 | | |
| Q28 | | | | | | | ,825 | | |
| Q32 | | | | | | | | ,818 | |
| Q42 | | | | | | | | ,756 | |
| Q39 | | | | | | | | | ,815 |
| Q40 | | | | | | | | | ,785 |
| Alpha de Cronbach | | .7499 | .7394 | .6346 | .5372 | .4058 | .6723 | .4493 | .4770 |

Méthode d'extraction: Analyse Factorielle Principale (ACP)

Méthode de rotation: Varimax avec la normalisation de Kaiser (Rotation convergée à 6 itérations)

64,093% variance expliquée

Les résultats de l'Analyse Factorielle Principale

Le coefficient alpha de Cronbach est un indicateur de fiabilité de l'échelle de mesure (Cronbach 1951, [19]).

Les facteurs retenus dans cette étude ont des coefficients alpha de Cronbach supérieur à 0.4. Quatre facteurs (PROC, MONO, PASS, et PONC) présentent une bonne fiabilité avec des coefficients alpha supérieurs à 0.6 (dans le cas d'une recherche exploratoire), tandis que les quatre autres facteurs (ORGA, TEM/QUA, GRA_IMM et FUTU) possèdent des coefficients alpha relativement faibles (inférieur à 0.6). Ces quatre derniers facteurs temporels, selon Evrard, Pras, Roux et al. (1997, [25]) (p. 292), pourraient être remis en cause à cause de leur faible fiabilité. Néanmoins, ces facteurs ont été retenus dans cette étude car chacun de ces facteurs représente un aspect bien spécifique de la perception temporel, et les items de mesure de chacun d'eux sont censés à parler d'un seul trait du style temporel.

Le score pour chacun des huit facteurs est calculé et enregistré pour chaque individu (ces scores sont calculés à partir des scores de 22 items retenus par l'ACP). Les scores factoriels sont automatiquement standardisés par le logiciel, et servent de données initiales pour la comparaison des moyennes au niveau des facteurs entre deux échantillons, ainsi que l'analyse discriminante.

En ce qui concerne la comparaison au niveau des facteurs, le *Tableau 4* montre que les moyennes des facteurs sont significativement différentes entre les deux cultures pour sept facteurs sur huit. Le résultat (utilisant le score factoriel) montre que, *en comparaison avec l'échantillon français, les Vietnamiens (dans l'échantillon étudié) ont tendance à privilégier l'habitude de faire une seule chose à la fois (MONO), de consacrer leur temps pour bien faire leur tâche (TEM/QUA), et de ne pas remettre une tâche au plus tard ou au lendemain (PROC). Ils semblent également préférer réaliser de « grands projets » qui apportent des résultats à moyen ou à long terme plutôt des projets qui apportent des résultats immédiats (GRA_IMM). Pourtant, les Vietnamiens organisent moins souvent leur journée à l'avance (ORGA). Enfin, ils se penchent plus vers le passé (PASS), moins vers le futur (FUTU), et ils sont trouvés moins ponctuels (PONC) par rapport aux Français. Néanmoins, la différence entre deux échantillons sur le dernier comportement (PONC) n'est pas statistiquement significative (test F, p < 0.1).*

Tableau 4 :

| | FR | | VN | | F | Sig. |
|---------|----------|------------|-----------|------------|--------|------|
| | Moyenne | Ecart type | Moyenne | Ecart type | | |
| PROCRAS | .399* | .943 | -.434 | .872 | 99.752 | .000 |
| MONO | -.262 | .892 | -.285 | 1.033 | 38.465 | .000 |
| PASSE | -.103 | 1.001 | -.112 | .988 | 5.601 | .018 |
| ORGANIS | -.135 | .938 | -.147 | 1.045 | 9.705 | .002 |
| TEM/QUA | -.316 | .999 | -.344 | .881 | 58.125 | .000 |
| PONCTUA | 3.54E-02 | 1.068 | -3.85E-02 | .920 | .649 | .421 |
| GRA_IMM | .139 | .924 | -.1515 | 1.057 | 10.240 | .001 |
| FUTUR | 8.58E-02 | 1.041 | -9.34E-02 | .946 | 3.841 | .051 |

(*) La moyenne des scores factoriels des individus du group sur le facteur

Le test F sur la différence des moyennes des facteurs entre deux échantillons

a.1.3 Analyse discriminante

Cette analyse a pour but de constituer une fonction discriminante (comportant des facteurs temporels) qui sépare deux populations, et de vérifier la capacité de segmentation ou de reclassement des individus dans l'échantillon total (476 individus) dans leur groupe nationalité (leur groupe initial). Les critères de segmentation (variables explicatives) sont les huit facteurs temporels produits par l'ACP, et les données sont leurs scores factoriels. La condition liée à la non-colinéarité, ou une faible colinéarité, entre les variables explicatives est assurée car les facteurs sont considérés comme obliques entre eux (grâce à la rotation Varimax). L'égalité des matrices de variances-covariances entre deux échantillons est également assurée (*test de Box*, Box'M = 58,43, F = 2,054, p < 0.05). La méthode dite *pas à pas* (stepwise) a été utilisée. Les descriptions statistiques des variables explicatives dans deux échantillons tels que leurs moyennes dans deux groupes, leurs écarts-types et les valeurs du test F sur la différence des moyennes sont données dans le *Tableau 4*

Le *Tableau 5* montre les résultats de l'analyse discriminante. Une seule fonction canonique a été constituée avec une valeur propre de 0,721. La structure de cette fonction est présentée dans ce tableau à travers des coefficients canoniques standardisés (les poids discriminants) et des coefficients de corrélation avec les variables explicatives. Sept variables explicatives sur huit apportent une contribution significative à discriminer des individus (sauf la variable PONC). Le *Lambda de Wilks* (λ) est un indicateur important, qui est défini comme « le ratio des déterminants des matrices variance-covariance intergroupes et totales » (Evrard, Pras et Roux et al. 1997, [25]). Une valeur faible du lambda de Wilks représente une grande différence entre les groupes et une petite différence intergroupe (à l'intérieur du groupe). Dans cette étude, on a trouvé une valeur λ de 0,581 et une χ^2 (test Chi-square) de 255,543 (p < .000). Ces indicateurs prouvent des différences significatives entre deux groupes vis-à-vis des scores discriminants produits par la fonction discriminante identifiée.

Tableau 5 :

| | Fonction canonique | |
|--|--|---|
| | Coefficients canoniques standardisés | Coefficients de corrélation |
| PROCRAS MONO PASSE ORGANIS TEM. QUAL GRA. IMM FUTUR (PONCTUA)^a | ,768 -,534 -,218 -,284 -,632 -,997 ,181 | ,540 -,412 -,335 -,277 ,168 -,128 ,106 -,031 |
| Lambda de Wilks de l'équation discriminante | Valeur propre = ,721 Corrélation canonique = ,647 $\eta^2 = ,581$; $\chi^2 = 255,543$; $p < .000$ | |
| Score de l'équation canonique pour chaque groupe | Vietnam -0.884 | France .813 |

(a) Cette variable n'est pas présente dans l'analyse

Les résultats de l'analyse discriminante

Outre l'intérêt de constituer une fonction discriminante qui permet de préciser les variables explicatives les plus contributives à la discrimination des individus (en fonction de leur poids discriminant), cette analyse offre aussi l'avantage de vérifier la capacité de reclasser des individus dans leur groupe initial par les variables explicatives retenues dans la fonction discriminante. La matrice de confusion, calculée par sept dimensions temporelles retenues dans la fonction discriminante, montre que 81,7% des individus ont été bien classés dans leur groupe initial (groupe de nationalité) (dont 83,3% des Vietnamiens bien classés, 80,2% des Français bien classés). Ce pourcentage, relativement élevé, justifie une capacité de discrimination élevée du concept du temps, et il confirme des différences considérables entre les Vietnamiens et les Français vis-à-vis de leurs comportements temporels. Ces résultats sont donnés dans le Tableau 6

Tableau 6 :

| | | Groupe prévu | | Total |
|-------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | | FR | VN | |
| Groupe réel | FR | 199 80,2% | 49 19,8% | 248 100% |
| | VN | 38 16,7% | 190 83,3% | 228 100% |
| | Total | 237 100% | 239 100% | 476 100% |

81,7% des individus dans le groupe total sont bien classés dans leur groupe de nationalité [(199 + 190)/ 476 = 81,7%]
 (b) Méthode du "Jack-knife"

La matrice de confusion^b

3 Discussions et implications managériales

Dans cette partie, après de brèves discussions portant sur les résultats obtenus, nous allons présenter l'implication de cette étude dans la gestion des entreprises étrangères au Vietnam. Ces discussions se portent particulièrement sur les secteurs d'activité les plus influencés par les comportements temporels des individus (où le facteur humain joue un rôle central) tels que la gestion des ressources humaines (gérer les travailleurs locaux), la négociation commerciale (dans la conduite avec les partenaires locaux) et la pratique du marketing (réagir en fonction des caractéristiques temporelles des acheteurs et des consommateurs locaux)

a.7 Discussions

Les résultats obtenus de cette étude sont très cohérents avec ceux trouvés dans certaines recherches précédentes au sujet du temps, et surtout avec les comportements réels des individus de ces deux cultures.

En effet, en ce qui concerne le style mono/polychronique dans l'usage du temps, cette recherche montre que les répondants français sont trouvés moins monochroniques que les répondants vietnamiens. Ce résultat est cohérent avec celui trouvé par Hall (1983, [34]) : « les Français sont intellectuellement monochroniques, mais

polychroniques dans leur comportement », et par l'étude réalisée par Usunier (1991, [61]) qui montre que le score fourni par les Français sur l'échelle de mesure de monochronicité est inférieur à celui des Allemands, des Brésiliens et des Coréens. Ce score n'est supérieur qu'à celui des Mauritaniens. Mendel (1991, [44]) concrétise ces observations en disant « Le Français, lui, ne pourra pas se concentrer sur une seule chose pendant une longue durée, il interrompt donc souvent son activité par des pauses café et de conversations ».

En ce qui concerne les habitudes d'organiser les activités quotidiennes, l'étude montre que les répondants vietnamiens organisent moins souvent leurs activités à l'avance en comparaison avec des Français interrogés. Ce résultat est compatible au comportement réel des Vietnamiens (l'absence d'habitude de travailler sur rendez-vous), tandis que pour les Français, le rendez-vous est indispensable. Ceci pourrait être expliqué par le manque de moyens de communication (le téléphone par exemple) ainsi que par la tradition (une visite imprévue est parfois plus appréciée qu'une visite prévue (Tran 2001, [53])).

La tendance nostalgique plus forte chez l'échantillon vietnamien par rapport à celui français peut être expliquée par deux raisons principales : Premièrement, le Vietnam est toujours considéré comme un pays ayant une forte tradition, dans lequel la famille et le groupe sont très importants pour l'individu (Tran 2001 [53], Borton 2000 [13]) ; Deuxièmement, le pays est récemment sorti victorieux des deux guerres consécutives, l'accent sur le passé est donc souvent apprécié par la société, tant politiquement que socialement, et par conséquent, la tendance nostalgique est compréhensible.

Enfin, sur la dimension dite « rapport temps/qualité », les répondants vietnamiens sont trouvés comme étant plus attentifs à la qualité de la tâche qu'à la vitesse ou au temps. En suivant la logique de Graham (1981, [30]), on pourrait dire que ces individus soient « *procedure-driven* », c'est-à-dire qu'ils respectent des rituels et des procédures prédéterminées dans l'exécution des tâches, plutôt que les contraintes du temps « *time-driven* ». Cette supposition semble acceptable si on admet le raisonnement selon lequel le temps social (c'est-à-dire l'importance des rituels et de la procédure est plus forte que celle de l'économicité du temps) est plus important dans une culture dite collectiviste (Manrai et Manrai 1995 [40], Hall 1976 [33]) comme la culture vietnamienne (Borton 2000, [13]) que dans une culture individualiste (comme la France par exemple).

a.8 Les comportements temporels et la pratique de la GRH

Dans ce domaine, il est clair qu'une bonne connaissance des caractéristiques psychologiques des travailleurs en général, et celles liées à la perception temporelle en particulier, est très utile pour assurer une bonne efficacité du travail et une satisfaction au travail de la part des travailleurs. En effet, il est évident qu'une personne privilégiant le style monochronique se sentirait mal à l'aise en essayant de faire plus d'une chose à la fois. Si cet individu est obligé de faire des choses de manière polychronique, l'efficacité de ses travaux ne pourrait être assurée. Cette observation suggère qu'une attribution efficace des tâches aux subordonnés dans le contexte vietnamien doit respecter leur style monochronique (car, comme indiqué par le résultat, les Vietnamiens ont tendance à privilégier un usage monochronique du temps). Dans le processus de recrutement, la prise en compte de ces deux styles opposés, monochronique versus polychronique, présente aussi un grand intérêt. En effet, pour chaque poste de travail, il existe une manière appropriée de le faire, soit monochronique (un poste de fabrication en chaîne par exemple), soit polychronique (un standardiste par exemple). Une analyse rigoureuse de la nature des postes de travail et du style d'usage du temps des candidats assurera un bon recrutement. Quant au rapport TEM/QUA, les Vietnamiens mettent l'accent sur la qualité (l'efficacité) du travail, plutôt que sur la vitesse de travail, et donc, une pression dans l'exécution des tâches pourrait influencer l'efficacité du travail. En ce qui concerne la persistance au travail, les Vietnamiens manifestent une plus faible procrastination que les Français. Ce comportement peut engendrer des attitudes parfois positives, parfois négatives à l'égard du travail. L'effet positif est évidemment le besoin d'accomplissement du travail, c'est-à-dire essayer de finir la tâche avant de quitter le travail. L'effet négatif survient au cas où les travailleurs laissent volontairement des « moments vides » sans rien faire simplement par ce qu'ils estiment qu'ils ne peuvent pas finir une nouvelle tâche dans le temps qui reste. Ce comportement négatif pourrait être observé sur les lieux de travail pendant les dernières minutes de la journée de travail. L'abus de ce comportement est donc très dangereux pour l'entreprise. Ceci exige que les responsables des ressources humaines doivent trouver des mesures adaptées pour favoriser les effets positifs et limiter les effets négatifs de ce comportement. Une des solutions pourrait être l'application des « horaires souples » ou moins strictes (si le travail le permet), c'est-à-dire que le travailleur peut quitter le travail avant l'heure en fin de journée s'il n'a pas le sentiment de travailler utilement ou rester tard au bureau pour finir son travail en cours s'il le désire. Enfin, le manque d'habitude dans l'organisation du travail est également un point négatif pour les Vietnamiens et il pourrait provoquer des difficultés dans l'accomplissement des tâches. Pour remédier à cette faiblesse, une organisation rigoureuse et stricte du travail à charge des responsables ou des contremaîtres pourrait être une solution efficace.

La flexibilité dans l'usage du temps est un point important à discuter ici. Bien qu'elle ne soit pas directement mesurée dans cette étude, mais on pourrait constater une grande flexibilité dans la culture temporelle des

Vietnamiens à travers certains comportements temporels déjà mesurés : un faible degré d'organisation, de ponctualité ainsi que le grand besoin d'accomplissement des tâches. La prise en compte de la flexibilité est très utile pour les entreprises étrangères dans l'élaboration des règles liées aux horaires de travail. Des exigences trop strictes vis-à-vis du respect des horaires de travail dans l'esprit des managers occidentaux est une des raisons qui entraînent un stress plus fort dans les entreprises étrangères au Vietnam. Ceci, accompagné d'un rythme de travail accéléré, constitue une menace pour la fidélité des employés à l'entreprise, surtout pour les jeunes employés. En effet, les entreprises étatiques sont depuis longtemps considérées comme des endroits préférés, attitude due non seulement aux avantages liés à la politique, mais encore aux exigences souvent moins fortes en matière de rythme de travail et de ponctualité. Une autre manifestation de la flexibilité temporelle est la possibilité d'absence au travail pour certaines occasions, comme par exemple le décès ou les anniversaires de la mort des parents ou grands-parents. Dans de telles circonstances, l'impossibilité d'absence au travail ou un congé insuffisant mettrait l'employé dans une situation difficile (à cause des réactions de la famille et de l'entourage). Un sentiment de malaise provenant du travail à l'égard du temps sera inévitable à long terme car, comme nous avons discuté plus haut, les Vietnamiens sont très attachés à leur famille. L'absence de l'individu dans de tels événements peut provoquer des reproches, mêmes des critiques fortes de la part de ses proches, surtout lorsqu'il s'agit d'une raison de travail car travailler pour l'argent au détriment de la tradition est mal vu (notamment dans des régions rurales).

En dehors des implications sur la gestion du temps de travail, l'investigation sur des comportements temporels présente également un intérêt dans la compréhension de l'attitude des Vietnamiens envers leur travail. Une étude servant de base pour l'exploration des attitudes liées au travail à partir du style temporel est celle de Mudrack (1999, [48]). Selon les résultats de cette étude, des corrélations significatives ont été trouvées entre l'esprit compétitif au travail et certains comportements temporels tels que l'organisation du temps et la persistance au temps (donc la procrastination). Dans cette même étude, les liens entre, d'une part l'organisation du temps, la procrastination ainsi que l'orientation-passé, et le besoin d'accomplissement d'une tâche d'autre part, ont été trouvés. Le rapprochement de ces résultats avec ceux trouvés dans notre présente étude nous permet de dire que les Vietnamiens possèdent un fort esprit de compétition lié au travail, et de confirmer encore une fois leur besoin très fort d'accomplissement dans le travail. En bref, ils manifestent de bonnes attitudes à l'égard de leur travail. Cette tendance se confirme par une autre étude empirique, celle de Nguyen et Napier (2000, [52]) « Travailleurs vietnamiens manifestent en général des valeurs positives au travail....Ils s'apprêtent à travailler dur pour soutenir leur entreprise dans ses premiers jours de développement ».

Enfin, en ce qui concerne des relations interne dans l'entreprise, comprendre et respecter le passé des employés et des subordonnés sont indispensables pour créer une bonne ambiance de coopération dans le travail puisque les Vietnamiens sont très attachés et fiers de leur passé, ou leur famille (comme le montrent les scores des questions Q8 et Q4).

a.9 Les comportements temporels et les relations externe-entreprise

Comme indique le résultat de cette étude, les Vietnamiens organisent moins leurs activités quotidiennes. En effet, il est très important de souligner que ces derniers n'ont pas l'habitude de travailler sur rendez-vous. Par exemple, dans le domaine de prestation de service comme le service médical, les soins de beauté..., les clients viennent directement chez les prestataires de service sans rendez-vous. S'il y a trop de clients en attente, la personne peut aller chercher un autre prestataire. Les boutiques traditionnelles sont ouvertes sans horaires fixes et toute la semaine (y compris le dimanche). Elles restent ouvertes jusqu'au dernier client, sans tenir compte de l'heure. Cette tradition pourrait être expliquée non seulement par le manque de moyen de communication (expliqué plus haut), mais également par le mécanisme classique du commerce traditionnel (grand nombre de prestataires de services et de commerçants dans une zone géographique donnée avec des horaires de travail très ouverts). Avec le développement des moyens de communication et l'importation du style de travail occidental, le rendez-vous commence à se pratiquer dans les entreprises, mais cette pratique reste encore limitée. Cette réalité suggère que les hommes d'affaires étrangers devraient prendre conscience de cette tradition et s'y adaptent. Une exigence trop stricte liée à l'habitude occidentale de travailler sur rendez-vous provoquerait, de la part des partenaires vietnamiens, l'impression d'un partenaire « trop exigeant », « froid » ou « moins chaleureux » pour les entrepreneurs étrangers.

Sur le plan de négociation commerciale, certains comportements temporels tels que la manière monochronique ou polychronique dans l'usage du temps, le rapport temps/efficacité, l'opposition à une récompense immédiate et l'orientation passée etc. peuvent exercer un impact non négligeable. Par exemple, dans une négociation, une partie peut préférer le style polychronique pour traiter des clauses du contrat, tandis que l'autre a probablement du mal à le suivre. Cette contradiction pourrait être utilisée dans certains cas comme une stratégie pour perturber le partenaire en vue d'obtenir des avantages. Pour les Vietnamiens, le style monochronique est privilégié, et ils apprécient donc des partenaires qui partagent le même style dans une négociation commerciale. Le rapport temps/qualité, quant à lui, souligne aux partenaires étrangers

l'importance de la *durée de réalisation* du contrat à négocier, notamment lorsqu'il s'agit d'un contrat de services (construction, entretien...). Il est évident que, pour ce secteur d'activité, le coût est fonction de la durée d'intervention ou de réalisation, mais une durée inférieure à celle nécessaire perçue par l'autre partie pourrait être jugée comme associée à une mauvaise qualité du travail. La difficulté consiste donc à trouver une durée appropriée au travail donné. Etant donné que les Vietnamiens apprécient la qualité plutôt que la vitesse, les prestataires étrangers devraient prendre en compte la durée de réalisation du service proposé, et la fixation d'une durée même un peu plus longue que celle nécessaire pourrait être un bon choix. Concernant l'opposition faite à une récompense immédiate par les Vietnamiens, les projets qui présentent des avantages potentiels à moyen et à long terme paraissent plus intéressants et attirants que ceux dont les résultats se voient à court terme. Enfin, savoir mettre en valeur et insister sur son passé sur le plan d'expériences professionnelles de la part des partenaires étrangers obtiendrait également une meilleure appréciation de la part des Vietnamiens, car ceci correspond à la propension à considérer le passé comme valorisant.

a.10 Les comportements temporels et la pratique du Marketing

En marketing, de nombreuses études portant sur les comportements temporels des acheteurs et consommateurs ont été réalisées, et l'impact de la perception temporelle sur le comportement d'achat des individus a été justifié. L'application des caractéristiques temporelles des acheteurs et consommateurs est jugée très utile, parfois indispensable, dans la pratique marketing de l'entreprise (à la conception et au développement du produit, à l'élaboration des messages publicitaires, au marketing-mix (4P), et aussi à la segmentation du marché par exemple). La partie suivante en présente de différents aspects.

Une bonne connaissance du style monochronique ou polychronique dans les activités quotidiennes des consommateurs pourrait contribuer à une pratique adaptée du marketing. Par exemple, dans la diffusion des messages de publicité à la télévision, selon l'exemple donné par Kaufman, Lane et Lindquist (1991, [38]), le son serait davantage capturé par les téléspectateurs du style polychronique, car leur attention visuelle pourrait être divisée avec d'autres activités. Les concepteurs du message devraient donc faire très attention à la partie sonore (la durée du son, l'attraction sonore etc.). Dans le cas des téléspectateurs monochroniques, l'investissement sur l'image (l'aspect visuel du message) est déterminant. En tenant compte du style monochronique des Vietnamiens, la création des messages de publicité (pour la télévision) exige donc une attention particulière à l'aspect visuel du message. Dans la conception des produits de loisir ou des produits offrant la possibilité de s'utiliser en même temps avec d'autres produits (la musique au moment de faire le ménage et pendant les déplacements, la lecture dans des situations d'attente etc.), les concepteurs pourraient exploiter ce comportement temporel pour créer plus d'utilité pour leurs produits. Dans le cas des consommateurs vietnamiens, bien que leur tendance générale soit monochronique, on pourrait tout à fait leur proposer des produits (services) à utiliser de manière polychronique car, selon McGrath et Kely (1986, [43]), l'individu peut associer plusieurs choses pour les faire en même temps (polychronique) ou dissocier les choses pour les faire successivement (monochronique) en fonction de l'importance et de la complexité de chaque travail, donc des situations. L'offreur du produit peut, dans ce cas, insister davantage sur la valeur apportée à l'utilisateur par l'usage polychronique du produit (sans influencer l'efficacité d'autres activités), et révéler dans sa conscience le besoin de maximiser l'utilité de son temps (insister sur la valeur et la rareté du temps face à un nombre de plus en plus grand de besoins humains par exemple).

L'utilisation de la tendance nostalgique (l'orientation passée) a été trouvée dans les produits (services) servant à reconstituer, à rappeler ou à préserver le passé. De fait, Divard et Robert (1997, [24]) montrent que la nostalgie est déjà appliquée au Marketing, tant au niveau stratégique (positionnement choisi par une station de radio française « Nostalgie » par exemple) qu'au niveau opérationnel. D'autre part, la nostalgie est considérée comme un critère très important dans la segmentation des produits dits « moyens de stockage du temps » tels que des produits photographiques, des vidéos sur des grands événements, la musique classique, mais également la commercialisation des produits d'antiquité, de souvenir, et les reproducteurs de musées etc. (Urien 1998, [58]). Dans le contexte vietnamien, étant donné que les Vietnamiens sont très nostalgiques du passé, la prise en compte de ce comportement nostalgique dans la commercialisation de tels produits serait très utile.

Le *rapport temps/qualité* joue un rôle important dans le marketing du service. Par exemple, comme nous avons abordé précédemment, dans le service d'entretien, lorsqu'on applique la *facturation forfaitaire* (le prix du service est calculé sur la base du travail fourni, et non sur le temps d'intervention), une intervention rapide pourrait provoquer chez les clients l'impression d'une mauvaise qualité du travail (notamment pour des travaux dont le taux de main-d'œuvre est important). Ce rapport temps/qualité a été pris en compte dans de nombreuses entreprises de services. Par exemple, la compagnie aérienne singapourienne (Singapore Airlines) a mis en place d'une équipe de recherche chargée de trouver des solutions pour *améliorer la vitesse de service à bord sans réduire la qualité du service* après avoir reçu des plaintes de ses clients portant sur la vitesse de service (l'exemple cité par Clutterbuck et Goldsmith 1998, [16]). Le rapport temps/qualité se manifeste également dans l'achat des produits alimentaires. En effet, une étude de Davies et Madran (1997,

[22]) dans ce domaine montre que les individus ayant « *le plaisir de faire la cuisine* » apprécient moins des produits de commodité, même s'ils n'ont pas beaucoup de temps. Ce résultat peut être expliqué, parmi d'autres raisons, par la conscience du rapport temps/qualité éprouvée par ces individus, car le *plaisir de faire la cuisine* mentionné ici est mesuré par des items liés à la qualité des plats (*l'aspect nutritionnel des plats, le goût des plats...*).

L'utilisation de l'orientation temporelle dans l'élaboration des messages de publicité devient maintenant très fréquente. En France, certaines marques utilisent le temps dans leur message de publicité. Par exemple le café *Grand-mère* et le groupe de pétrole *Total* avec une tonalité nostalgique; *Orange*, un opérateur téléphonique, et la *Poste* avec l'accent mis sur l'imagination et le futur ; *Play Station II*, un produit de jeu multimédia, centré sur une orientation-présent. Aux Etats-Unis, la même tendance a été enregistrée. Par exemple, *Esquire*, une marque de montre, avec le message « *Comment dépensez-vous votre temps ?* » ou le *Mont Blanc*, une marque de stylo, avec « *Dans un monde où le temps passe très vite, nous avons besoin des choses permettant de préserver le moment !* » (Wolburg 2001, [64]). Cette réalité justifie que les comportements liés au temps jouent un rôle important dans le processus d'apprentissage des messages de publicité chez les individus. L'application de cette tendance dans le contexte vietnamien demande une prise en compte des comportements temporels des habitants comme ils sont révélés dans cette étude, notamment leur tendance nostalgique.

4 Conclusions, limites et propositions de recherche future

Cette étude empirique a fourni une vision globale vis-à-vis de la dimension temporelle de la culture vietnamienne (en comparaison avec celle des Français). Selon les résultats obtenus, les Vietnamiens sont caractérisés par un style temporel plutôt traditionnel, et ce style est nettement différent de celui des Français. Pour la culture vietnamienne, cette étude empirique est probablement la première portant sur ce sujet, le temps. Elle permet de faire le point sur la dimension temporelle de cette culture après des changements sans précédent, notamment sur le plan économique, depuis le passage à l'économie de marché et l'ouverture diplomatique en 1986 (*Doi Moi*). Ces résultats apportent des contributions importantes pour les entreprises étrangères au Vietnam, notamment dans la gestion de ressources humaines, la négociation commerciale et le marketing.

Malgré tous nos efforts, cette étude présente encore quelques limites. La première a trait en la nature de l'échantillon. Seuls des étudiants ont été interrogés dans deux cultures, ce qui limite plus ou moins la généralisation des résultats au niveau national. La deuxième limite se trouve dans l'utilisation des items de mesure. En effet, les items utilisés dans cette étude ont été empruntés à de nombreuses études et ils n'ont pas encore été statistiquement validés sur ces deux cultures. La troisième limite de cette étude se trouve dans l'application des résultats issus de l'échantillon d'étudiants au domaine des affaires. Sur ce point, nous pensons que la différence entre les étudiants et les personnes en activité en matière de comportements temporels peut exister. Pourtant, cette différence, si elle existe, n'est pas très importante, car selon de nombreux auteurs, le temps est considéré comme un trait culturel, et que les comportements temporels d'un individu sont fortement influencés par le *modèle temporel commun* à la société (surtout dans une culture collectiviste comme la culture vietnamienne). De plus, nous pensons que les comportements temporels qui sont apparus dans cette étude ont de bonnes raisons de perdurer lorsque ces étudiants entreront dans la vie active car ils font partie intégrante de leur personnalité. En bref, cette recherche, bien qu'elle n'aborde pas précisément l'échantillon de travailleurs, offre au moins aux entrepreneurs étrangers une réflexion sur l'impact du style temporel des individus dans leur comportement de travail.

Comme précisé ci-dessus, malgré les résultats très prometteurs de cette recherche, il existe certainement des limites dans la généralisation de ces résultats depuis l'échantillon d'étudiants à l'échelle nationale. Les futures recherches peuvent donc renouveler cette étude sur d'autres échantillons (des personnes en activité et des habitants des régions rurales par exemple). Concernant la comparaison entre les cultures vietnamienne et française, les prochaines recherches peuvent intégrer d'autres dimensions temporelles qui n'ont pas été abordées dans cette étude telles que l'économicité du temps, la pression du temps, l'anxiété face au temps etc. afin de donner une vue plus complète de la perception temporelle. Par ailleurs, les champs de réflexion ouverts pourraient s'élargir, par exemple, dans la gestion de la distribution moderne : il est patent que jusqu'ici les typologies d'acheteurs, même les plus récentes n'ont pas retenu cette dimension essentielle du temps, si non sous un simple aspect quantitatif (le temps alloué à la recherche d'information, le temps passé dans le magasin...). Cette orientation est trop réductrice à nos yeux. L'investigation sur le rapport temps/qualité, tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique, dans les recherches qui viennent présenterait des résultats très intéressants pour les chercheurs et les praticiens des ressources humaines et du marketing, notamment du marketing de service.

5 Bibliographie :

- [1] **Agarwal A.** et **Tripati K.** (1980), Temporal orientation and deprivation, *Journal of Psychological Research*, vol. 24, pp.144-152.
- [2] **Alice F.S., Treena L. S.** et **Matthew V.C.** (1998) The impact of time pressure in negotiation: a meta-analysis, *The International Journal of Conflict Management*, vol. 9, n° 2, pp.97-116
- [3] **Bachelard G.** (1932) *L'intuition de l'instant*, Ed. Gonthier, « Bibliothèque Médiations »
- [4] **Becker G.** (1965) Theory of allocation of time, *The Economic Journal*, vol. 299, pp.493-517
- [5] **Bergadàa M.** (1987) Le rôle du temps dans l'action du consommateur, Thèse de Doctorat, Université de Québec.
- [6] **Bergadàa M.**(1988) Le temps et le comportement de l'individu (première partie), *RAM : Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n°4, pp.57-72.
- [7] **Bergadàa M.**(1989) Le temps et le comportement de l'individu (deuxième partie), *RAM : Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, n°1, pp.37-55.
- [8] **Bergadàa M.** (1990), The role of time in the action of consumer, *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 289-302.
- [9] **Bergadàa M.** (1991) Cognitive temporal system of the consumer: structures and organisations, Papier de recherche n° 91023, soumis pour publication au *Journal of Consumer Research*
- [10] **Bergson H.** (1959) *L'évolution créative*, PUF
- [11] **Berry L.L.**(1979) The time-buying consumer, *Journal of Retailing*, vol. 55, n°4, pp.58
- [12] **Bond M.J.** and **Feather N.T.** (1988), Some correlates of structure and purpose in the use of time, *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 55, n° 2, pp. 321-329.
- [13] **Borton L.** (2000) Working in a Vietnamese voice, *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 4, pp. 20-31
- [14] **Brodowsky G.H.** & **Anderson B.B.** (2000) A cross-cultural study of consumer attitudes toward time, *Journal of Global Marketing*, vol. 13, n° 3, pp. 93-109
- [15] **Chetthamrongchai P.** & **Davies G.** (2000) Segmenting the market for food shoppers using attitudes to shopping and to time, *British Food Journal*, vol. 102, n° 2, pp. 81-101
- [16] **Clutterbuck D.** et **Goldsmith W.** (1998) Customer care versus customer count, *Managing Service Quality*, vol. 8, n°. 5, pp. 327
- [17] **Cotte J.** & **Ratneshwar S.** (1998) Consumer decisions on discretionary time: a sociocognitive perspective, *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp. 268-275
- [18] **Cottle J.** (1976), *Perceiving time: a psychological investigation with men and women*, New York, John Wiley and Sons.
- [19] **Cronbach L.J.** (1951) Coefficient Alpha and the internal structure of Tests, *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-334
- [20] **Darpy D.** (1997) Une variable médiatrice du report d'achat: la procrastination, in 13^{ème} Congrès de l'AFM, Toulouse, AFM.
- [21] **Darpy D.** (2000) Importance de la procrastination dans le processus de décision d'achat : approche sémiotique et mesure, Cahier de Recherche, N° 284, Dauphine.
- [22] **Davies G.** & **Madran C.** (1997) Time, food shopping and food preparation: some attitudinal linkages, *British Food Journal*, vol. 99, n° 3, pp. 80-88
- [23] **Demany L.** (1979) L'apprentissage perceptif des structures temporelles chez le nourrisson, du temps biologique au temps psychologique, PUF, « *Psychologie d'aujourd'hui* », p. 217-226.
- [24] **Divard R.** et **Robert P.D.** (1997) La nostalgie: un thème récent en marketing, *RAM : Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n°4, pp. 41-61.
- [25] **Evrard Y, Pras B., Roux E.** et al. (1997), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 2^e édition, NATHAN
- [26] **Feather N.T.** et **Bond M.J.** (1983) Time structure and purposeful activities among employees and unemployed graduates, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 56, pp. 241-254
- [27] **Feldman L. P.** et **Hornik J.** (1981) The use of time: an integrated conceptual model, *Journal of Consumer Research*, vol. 7, pp. 407-419.
- [28] **Ferrari J.R., Johnson J.L.** et **McCown W.** (1995) *Procrastination and task-avoidance: theory, research and treatment*, New York: Plenum
- [29] **Gary K.** and **Gentry J.W.** (1991) The development of time orientation measures for use in cross-cultural research, *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 135-142.
- [30] **Graham R. J.** (1981) The role of perception of time in consumer research, *Journal of Consumer Research*, vol. 7, pp. 335-342.
- [31] **Greenleaf E.** et **Lehmann D.** (1991), Causes of delay in consumer decision making : an exploratory study, *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 470-475.
- [32] **Hall E.T.** (1959) *The silent language*, Garden City, NY, Doubleday and Company
- [33] **Hall E.T.** (1976) *Beyond culture*, Anchor Press/Doubleday: Garden City, NY
- [34] **Hall E.T.** (1983) *The dance of life*, Anchor Press/Doubleday: Garden City, NY
- [35] **Hall E.T.** (1984) *La danse de la vie*, Ed. du Seuil
- [36] **Hirschman, E.C.** (1987) Theoretical perspectives of time use: implications for consumer research, *Research in Consumer Behavior*, vol. 2, pp. 55-81
- [37] **Jones J.M.** (1988) Cultural differences in temporal perspectives, in *The Social Psychology of Time : News Perspectives*, ed. Joseph E. McGrath, Newbury Pack, Sage Publications, p. 21-38
- [38] **Kaufman C. F., Lane P. M.** et **Lindquist J. D.** (1991) Exploring more than 24 hours a day: a preliminary investigation of polychronic time use, *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n° 3, pp. 392-402

- [39] **Kaufman C.F., Lane P.M.** (1990) The intensions and extensions of the time concept: contributions from a sociological perspective, *Advances in Consumer Research*, vol. 17, pp. 895-901
- [40] **Manrai L.A. et Manrai A.K.** (1995) Effects of cultural-context, gender and acculturation on perception of work versus social/leisure time usage, *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 115-128.
- [41] **Marmorstein H., Grewal D et Fishi R. P. H.** (1992) The value of time in price-comparison shopping : a survey and experimental evidence, *Journal of consumer research*, vol. 19, pp. 52-61.
- [42] **Mayer C.S** (1978) Multinational Marketing research: the magnifying glass of methodological problems *European Research*, vol. 6, n°3, pp. 77-84
- [43] **McGrath J.E et Kelly J.R.** (1986), *Time and Human Interaction*, New York: Guilford.
- [44] **Mendel D.** (1991) Comparaison des cultures allemande et française et implication au Marketing, *Recherche et Applications en Marketing (RAM)*, vol. 6, n° 3, pp. 31-75
- [45] **Merleau-Ponty M.** (1945) *Phénoménologie de la perception*, Ed. Grallimard, « Bibliothèque des Idées »
- [46] **Modigliani F.** (1986), Life cycle, individual thrift and the wealth of nations, *The American Economic Review*, vol. 76, pp. 297-313
- [47] **Moore-Shay E. et Berchmans B.M.** (1996) The role of the family environment in the development of shared consumption values: an intergenerational study, *Advances in Consumer Research*, vol. 23, pp. 484-490
- [48] **Mudrack P.E.** (1999) Time structure and purpose, type A behavior, and the Protestant work ethic, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 145-158
- [49] **Nickols, S.Y. and Fox, K.** (1983) Buying time and saving time: strategies for managing household producing, *Journal of Consumer Research*, vol. 10, pp. 197-208.
- [50] **Pierre D. et Surinder D.P.S** (1987), *La négociation interculturelle*, Chotard
- [51] **Ravi D. et Stephen D.** (1999) The effect of time pressure on consumer choice deferral, *Journal of Consumer Research*, vol. 25, pp. 369-389.
- [52] **Nguyen V.T. et Napier N.K.** (2000) Work attitudes in Vietnam (Research briefs), *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 4, pp.142-143.
- [53] **Tran N.T.** (2001) *Recherche sur l'identité de la culture vietnamienne*, Editions The Gioi
- [54] **Thompson C.J.** (1996), Caring consumers: gendered consumption meanings and the juggling lifestyle, *Journal of Consumer Research*, vol. 22, pp. 388-407.
- [55] **Tuckman B.** (1989) Procrastination busting , *Educational Technology*, vol. 29, n° 3, pp. 48-49
- [56] **Tuckman B.** (1991) The development and concurrent validity of the procrastination scale, *Educational and psychological Measurement*, vol. 51, pp. 473-480
- [57] **Umesh, V.N., Pettit, K.L. and Bozman, C.S.** (1989), Shopping model of the time sensitive consumer, *Decision Sciences*, vol. 20, no. 4, pp. 715-29.
- [58] **Urien B.** (1998) Tentative d'interprétation temporelle du comportement exploratoire du consommateur, Thèse de Doctorat de l'Université de Rennes1, pp. 17
- [59] **Usunier J.C. et Valette-Florence P.** (1991) Construction d'une échelle de perception du temps: résultats préliminaires, Cahier de Recherche, CERAG, 91-11, pp. 1-17.
- [60] **Usunier J.C. et Valette-Florence P.** (1994) Perceptual time patterns (« time styles ») : a psychometric scale, *Time & Society*, vol. 3, n° 2, pp. 219-241
- [61] **Usunier J.C** (1991) Business time perceptions and national cultures : a comparative survey, *Management International Review*, vol. 31, n° 3, pp. 197-217.
- [62] **Usunier J.C. et Valette-Florence P.** (1992): Time-styles in two cultural settings : the tunisien case, Cahier de Recherche du CERAG 92.15, Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble, pp. 1-16.
- [63] **Voss J. et Blackwell R.D.** (1975) Market for leisure time, *Advances in Consumer Research*, vol. 2
- [64] **Wolburg J.M.** (2001) Preserving the moment, commodifying time, and improving upon the past: insights into the depiction of time in American advertising, *International Communication Association*, pp. 696-719.

Influence de la marque étrangère sur le comportement des consommateurs vietnamiens

Hoang Minh DOAN

Doctorante au DMSP, Université Paris IX Dauphine

*Professeur de Marketing au Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion de Hanoi
et à l'École Supérieure d'Économie Nationale (Vietnam)*

Résumé : Le problème des marques étrangères est une des caractéristiques intéressantes dans le comportement des consommateurs vietnamiens dans cette période de transition. La réalité des marques étrangères au Vietnam est complexe avec des « fausses » et des « vraies » marques étrangères. Une étude qualitative a découvert que pour des raisons d'ordre socio-économique, les produits de marque étrangère sont, dans de nombreux cas, considérés comme plus prestigieux, de meilleure qualité, et en général préférés aux dépens des produits nationaux. Par ailleurs, la préférence parfois « exagérée » des marques étrangères des consommateurs vietnamiens est avérée liée avec des caractéristiques socio-culturelles du pays, telles que le collectivisme, le souci de la face...

Mot clés : Vietnam, marque étrangère, étude qualitative, perception de la marque, influence interpersonnelle

Abstract: The perception of foreign brand represents one of the most interesting characteristics of Vietnamese consumers in the transitional period. The reality shows that in the market, there are « real » and « unreal » foreign brands. Qualitative survey found that in many cases, Vietnamese consumers prefer foreign brands to national brands, because they are perceived as more prestigious and with better quality. In addition, the exorbitant preference of foreign brand seems related to some of Vietnamese social-cultural characteristics such as collectivism, concern for face...

Keywords : Vietnam, foreign brand, qualitative survey, brand perception, interpersonnal influences

Introduction

Depuis l'ouverture économique à la fin des années 80, on constate d'importants changements sur le marché vietnamien. Un des faits marquant cette période de transition est le phénomène des marques étrangères. En effet, d'une époque caractérisée par l'économie de pénurie des années difficiles d'après-guerre, aggravée par l'embargo américain, les consommateurs vietnamiens sont passés dans une nouvelle ère marquée par l'afflux des marchandises importées de l'étranger. Longtemps habitués aux produits basiques et de qualité très médiocre, qui étaient fabriqués dans des conditions de productions obsolètes en respectant strictement des règles de parcimonie, ils accueillent ces produits d'origine étrangère avec un enthousiasme qui peut s'expliquer par différentes raisons : une meilleure qualité, une plus grande diversité de choix, des formes, des apparences plus attrayantes, un sentiment de libération, de nouveauté etc. Nous avons connu une époque où tout ce qui portait un nom étranger devait naturellement être de bonne qualité, coûter cher, et tous ceux qui consommaient ces produits étaient considérés comme riches, raffinés. Une marque étrangère conférait au produit qui la portait une double valeur d'assurance de qualité et de prestige. Cette confiance totale pour les marques étrangères semble diminuer quelque peu ces derniers temps, en raison de l'amélioration de la qualité des produits nationaux, d'une plus grande maturité des consommateurs vietnamiens, car de nombreux abus ont été constatés, des produits vietnamiens de faible qualité étant commercialisés sous une marque étrangère. La notion de la marque étrangère au Vietnam représente en fait un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît, car trois catégories de produit peuvent exister sous une marque étrangère, et chacune présente un aspect différent du comportement des Vietnamiens vis-à-vis de la marque. Un nom de marque étrangère peut, en réalité, revêtir à la fois un produit importé, un produit « joint-venture » fabriqué sur place, ou un produit « 100% vietnamien ». En effet, conséquence de la dévaluation des produits domestiques au profit des produits étrangers, les producteurs nationaux doivent chercher un moyen pour pouvoir vendre, et un moyen efficace c'est de coller un nom étranger sur le produit. A cela s'ajoute le phénomène de la contrefaçon, bien connu dans la région, dont beaucoup de marque internationale réputée ont été victimes. Cependant, de nombreux consommateurs continuent à choisir un produit pourvu qu'il soit marqué étranger !

Le succès des marques étrangères auprès des Vietnamiens n'est ainsi pas le même d'un cas à un autre. Est-ce une apparence plus originale, un concept produit plus audacieux, ou encore une influence plus importante de la mondialisation qui peuvent expliquer le mieux leur motivation, la question reste ouverte. Tous ces aspects de la relation avec les marques étrangères des consommateurs vietnamiens se manifestent de façon plus ou moins forte en fonction de différents milieux sociaux, différentes catégories de gens. Des éléments comme l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le niveau de vie... semblent exercer une certaine influence sur la perception des marques étrangères.

Le sujet de la marque étrangère constitue ainsi un sujet de recherche intéressant et les résultats de celle-ci pourrait apporter une contribution importante à la compréhension de l'évolution du comportement des consommateurs vietnamiens pendant cette période de transition, alors que le Vietnam s'engage activement sur la voie de la mondialisation et donc, de l'internationalisation des marchés et des marques. Dans le cadre de cet article, nous souhaitons explorer ce sujet en donnant un aperçu de la situation de la marque étrangère dans le contexte de la marque générale sur le marché vietnamien, complétée d'analyses qualitatives de la perception des marques étrangères par les consommateurs vietnamiens.

1 Bref rappel de l'histoire de la marque au Vietnam

La marque n'a pas encore une très longue histoire au Vietnam, ou pour être précis, l'histoire de la marque au Vietnam a eu une rupture de plus d'un demi-siècle. En effet, on peut considérer que l'apparition de la marque au Vietnam date de l'époque colonialiste française au début des années 1900, avec des marques comme Gauloises, Peugeot, Renault, Parker. Elle a fait sa réapparition au Vietnam depuis seulement une quinzaine d'années, après la réorientation politique et économique de l'Etat à la fin des années 80. Avant, le pays a connu une période de guerre et d'après-guerre, durant laquelle l'économie était caractérisée par la pénurie, à cause d'une production nationale insuffisante, aggravée par l'embargo américain (Geib 1999, [9]). Les consommateurs vietnamiens étaient habitués à un système de distribution rationalisé avec des produits locaux basiques. Ces produits étaient conçus et fabriqués en respectant strictement le principe d'économie de parcimonie, dépourvus quasiment de tout élément extérieur comme marque et conditionnement, publicité, promotion... Ces éléments étaient considérés en réalité comme dérisoires ou superflus, non seulement par les consommateurs mais aussi par les producteurs, pour qui les concepts de concurrence ou de marché restaient étrangers.

L'année 1987 constitue un tournant important dans l'histoire économique vietnamienne, avec la politique de réorientation du pays. L'ouverture vers l'économie de marché a transformé le paysage économique vietnamien, qui commence à évoluer vers une société de consommation (Shultz II & Ardrey IV, 1997 [30], Le & Jolibert 2001 [16]). En effet, l'arrivée des investisseurs étrangers, l'invasion des marchandises importées, ont confronté les Vietnamiens à une nouvelle réalité, qui ne fut pas simple à intégrer. Les vestiges d'un passé difficile restent profondément ancrés dans la mentalité de la population. Ils coexistent avec les nouvelles tendances de vie, de consommation, en provenance des pays développés. Avec l'évolution économique surprenante du pays, la société vietnamienne actuelle se trouve dans une étape changeante où la mentalité des consommateurs semble partagée entre les principes rigides acquis lors d'une époque de privations, et les aspirations à la nouveauté inspirées des modèles occidentaux (Shultz II & Ardrey IV 1997 [30]). Parallèlement à un côté pratique qui fait que les Vietnamiens considèrent toujours les produits sous un angle rationnel et fonctionnel, ils laissent percevoir également un côté émotionnel, qui les fait s'intéresser aux valeurs symboliques, imaginaires, de la consommation, à l'apparence du produit. L'élément marque du produit commence à avoir un statut dans la perception des consommateurs vietnamiens et son importance est de plus en plus prise en compte par les entreprises, sous la pression de la concurrence des compagnies étrangères et du développement des médias.

Cependant, le développement de la marque au Vietnam n'est pas simple. En effet, les changements s'opèrent à un rythme très rapide. Si les consommateurs occidentaux ont eu plus de cinquante ans pour s'habituer à la marque et aux techniques de promotion de celle-ci, les activités de marketing, comme elles existent dans le monde occidental, ne commencent à être présentes sur le marché vietnamien que depuis une dizaine d'années (James, 2002 [12]) et restent encore à un niveau très basique (Miller 1994 [21]). Ceci peut créer des différences importantes entre des catégories de gens plus ou moins exposées aux effets de l'ouverture du pays, par exemple entre les villes et les campagnes, entre les générations... Des étrangers peuvent éprouver au Vietnam en quelque sorte une impression de désordre, de chantier en construction. On peut constater par exemple la présence paradoxale d'une société moderne et d'une société arriérée. Des boissons de marques internationales comme Coca Cola ou Pepsi Cola se vendent dans des « Quan Giai Khat » (petites échoppes proposant des rafraîchissements) à côté des bouteilles de jus de fruit locales sans marque.

De grands centres commerciaux luxueux cohabitent avec des petits marchés populaires « mouvants ». Des banderoles publicitaires de Coca Cola ou d'Unilever peuvent se trouver chez des commerçants minuscules de type bazar au coin d'un quartier... Par ailleurs, le développement des infrastructures économiques du pays, loin d'être suffisant et équilibré, présente encore des lacunes, par exemple dans les circuits de distribution, les réglementations commerciales, les médias, les systèmes de statistiques et d'échange d'information, les agences publicitaires... ce qui ne rend pas facile le développement de la marque et son management. La situation actuelle de développement économique du pays fait que la gestion de la marque ne rencontre pas les mêmes problématiques que dans d'autres pays. Par exemple, le problème des marques de distributeur ne se pose pas encore, car la distribution moderne n'est pas encore vraiment installée dans le pays. Par contre le manque d'efficacité des réglementations de protection des droits d'auteur aggrave les phénomènes d'imitation (Geib 1999 [9], Icongroupedition.com 2000 [11]). Dans ce panorama général de la marque au Vietnam, les marques étrangères se détachent comme un phénomène complexe qu'il serait intéressant d'examiner.

2 Trois types de marques étrangères au Vietnam

Tout d'abord, il y a de vrais produits étrangers qui portent un nom de marque étranger et sont importés au Vietnam de façon légale, par des sociétés d'import-export vietnamiennes et étrangères, ou illégale, par la voie de la contrebande à travers des pays voisins comme le Laos, le Cambodge, la Thaïlande et la Chine (Venard 1996 [31]). Les types de produits sont très diversifiés, ainsi que leur origine. Par exemple sur le marché de consommation, on peut trouver des produits électroniques japonais, des produits cosmétiques thaïlandais et coréens, des produits de consommation courante chinois... A la fin des années 80, l'arrivée de ces marchandises constituait une source d'approvisionnement importante pour subvenir aux besoins de la population, à cause de la pénurie. Sur un marché proposant alors uniquement des produits domestiques, souvent basiques et de qualité médiocre, la présence de marchandises plus diversifiées, de meilleure qualité, était très vite accueillie avec enthousiasme. Les consommateurs attribuaient à tous les produits d'origine étrangère la même évaluation de prestige, de luxe, et de qualité, et étaient prêts à accepter un prix supérieur (Shultz II & Ardrey IV, 1997 [30]). Cette tendance quelque peu naïve conduit à des conséquences fâcheuses, des produits sont faussement marqués de noms étrangers connus pour attirer les clients. Aujourd'hui, avec le développement de la production domestique, la confrontation avec la réalité parfois décevante des produits étrangers, l'appréciation des Vietnamiens devient de plus en plus sélective. Par exemple, les produits chinois sont désormais considérés comme populaires et de basse qualité.

Il y a un deuxième type de produits de marque étrangère, mais qui sont en réalité tout à fait vietnamiens. Il s'agit d'un phénomène assez répandu sur le marché du pays. En effet, conséquence de la dévaluation des produits domestiques au profit des produits étrangers (Venard 1996 [31], Shultz II CJ & Ardrey IV, 1997 [30]), les producteurs nationaux doivent chercher un moyen pour pouvoir vendre, et un moyen efficace est de coller un nom étranger sur le produit. N'oublions pas que la langue vietnamienne est caractérisée par le monosyllabisme et que les Vietnamiens sont habitués à prononcer séparément chaque syllabe, laquelle ayant en général une signification propre, ce qui n'est pas le cas avec des langues occidentales. Il est fréquent d'observer sur le marché des produits vendus au Vietnam, pour les Vietnamiens, comme des sachets de nouilles instantanées, des biscuits..., mais qui ont une marque et un emballage couverts de lettres étrangères. La langue utilisée est notamment l'anglais, depuis les indications d'utilisation jusqu'à la date d'expiration, même si ces produits ne sont pas destinés à l'exportation. Ce sont surtout des produits de faible valeur, comme des produits alimentaires, cosmétiques et d'entretien. La situation persiste toujours, car la législation n'intervient pas dans ce domaine. Pourtant, ceci peut amener à des conséquences dangereuses, car tous les consommateurs ne connaissent pas forcément l'anglais, et il s'agit parfois des produits liés à la santé du consommateur. Jusqu'ici, cette pratique trompeuse semble satisfaire à la fois les producteurs et les consommateurs. Pour les uns, il s'agit de mieux vendre, pour les autres, d'avoir le sentiment de consommer un produit supérieur.

Une troisième catégorie de produits de marques étrangères est constituée des produits fabriqués au Vietnam,

mais qui portent de vraies marques étrangères, de sociétés internationales parfois bien connues. Ce sont des produits d'entreprises de type « joint-venture », une catégorie à mi-chemin entre produits étrangers importés et produits vietnamiens fabriqués sur place, ou des entreprises à 100% capitaux étrangers. En réalité, cette catégorie de produit représente une part importante sur le marché des biens de consommation du pays, et rivalise à égalité avec les produits 100% domestiques, à cause du retard des investissements nationaux. En général, ce type de produits est mieux apprécié que les produits domestiques. Par exemple en matière de chaussures, parallèlement à une marque souvent inconnue, les chaussures dites « joint-venture » bénéficient d'une image de prestige supérieur, quelles que soient les usines vietnamiennes et étrangères qui participent à cette joint-venture. Quant aux produits de grandes marques, il arrive souvent que les consommateurs aient le choix entre les produits d'une même marque mais d'origines différentes. Ils commencent alors à faire un classement par le « *made-in* ». Par exemple, entre les télévisions Sony, la meilleure reste la Sony japonaise, ensuite, c'est la Sony vietnamienne, et après, ce sont les Sony malaisiennes ou thaïlandaises. Dans ce cas, la marque est souvent accompagnée du pays d'origine, et c'est ce nom complet qui est pris en considération par les consommateurs.

Un autre phénomène lié aux marques étrangères est celui de la contrefaçon. La situation de la contrefaçon est alarmante dans les pays d'Asie du Sud-Est en général, et au Vietnam en particulier. Elle a fait subir des conséquences graves aux grandes marques internationales bien appréciées au Vietnam comme Ajinomoto¹, Levi's, Nike... et à certaines marques nationales qui ont obtenu une grande réputation comme Biti's², Kinhdo³... Ce fléau est d'autant plus désastreux que le système de distribution reste encore obsolète et rend souvent inopérable le contrôle d'origine des produits. En même temps, les marques réputées doivent aussi faire face à l'imitation, à la copie, phénomène rendu fréquent par l'insuffisance des réglementations législatives. Ce sont ces phénomènes mêmes qui ont contribué en quelque sorte à réduire l'enthousiasme des Vietnamiens pour les marques étrangères, car ce sont surtout elles qui sont contrefaites. La peur d'acheter un produit de contrefaçon ramène parfois les consommateurs vers les produits nationaux, qui présentent moins de risque.

Nous venons d'examiner la situation actuelle de la marque étrangère sur le marché vietnamien, qui manifeste sans doute des caractéristiques propres à un marché émergent après avoir connu une économie de planification étatique comme au Vietnam. Dans la partie suivante, nous allons faire une revue de la littérature ayant pour sujet la problématique de la marque étrangère. Cette revue nous aidera à mieux discerner les particularités de la réalité des marques étrangères au Vietnam.

3 Revue littérature sur la problématique de la marque étrangère

La problématique de l'influence de la marque étrangère sur le comportement des consommateurs est tout d'abord étudiée dans la littérature sous l'angle de la stratégie de marque à adopter par des entreprises qui visent des clients non domestiques. Selon Motameni & Shahrokhi (1998 [22]), il est crucial de comprendre comment les consommateurs dans chaque pays considèrent le choix des marques, comment ils les évaluent et les différents besoins qui motivent leur décision d'achat. Face à une mondialisation des marchés, un grand nombre de recherches ont étudié les alternatives d'une stratégie marketing standardisée ou localisée, d'où dérive la question d'une stratégie de marque standardisée (globale) vs marque adaptée (Kapferer 2002 [13], Motameni & Shahrokhi 1998 [22] ; Hsieh 2002 [10], Roth 1992 [26], 1995a [27] et 1995b [28]). Kapferer (2002 [13]) identifie une confusion dans le concept de la marque globale qui signifie, pour les uns, la notoriété mondiale du nom de marque, et pour les autres, de façon plus restrictive, comme l'homogénéité complète du marketing-mix de la marque dans le monde. Les avantages d'une marque globale sont entre autres les associations au prestige, l'augmentation de la crédibilité et du pouvoir de la marque, la réalisation d'un impact maximum sur le marché avec une dépense publicitaire réduite, les bénéfices d'économies d'échelle (Hsieh 2002 [10]). Cependant, dans le processus de développement d'une marque globale, il est important d'identifier

1 Marque japonaise de glutamate

2 Marque vietnamienne de chaussures légères et sandales

3 Marque vietnamienne de viennoiserie et biscuits, bonbons...

les obstacles potentiels comme certaines caractéristiques nationales (Hsieh 2002 [10]). Avant de s'intéresser à la valeur propre d'une marque particulière sur un marché donné, il paraît aussi nécessaire de savoir la prédisposition avec laquelle les consommateurs de ce marché considèrent la marque en général, et seulement après, cette marque en particulier. En effet, plusieurs recherches en marketing international ont suggéré que les dimensions culturelles, sociales et économiques des marchés internationaux peuvent influencer sur la perception des besoins des consommateurs, celle des produits pouvant satisfaire ces besoins, et, ensuite, influencent leur perception de l'image de marque. En matière de management de la marque, une bonne identification des facteurs de l'environnement, qui favorisent tel ou tel type de besoins des consommateurs, peut aider à sélectionner une meilleure stratégie de management de la marque (Roth 1992 [26], 1995a et b [27, 28], Hsieh 2002 [10]). Motameni & Shahrokhi (1998 [22]) ont proposé d'inclure dans un modèle d'évaluation du capital de la marque globale les différences des marchés, par exemple l'importance accordée à tel facteur constitutif du capital marque par les consommateurs dans un pays donné.

En général, les facteurs environnementaux les plus évoqués comme pouvant créer des différences, sont souvent classés en deux grandes catégories : les caractéristiques socioculturelles et les conditions socio-économiques (Roth 1995 [27, 28], Motameni & Shahrokhi 1998 [22], Hsieh 2002 [10]). Roth (1995 [27, 28]) a étudié la relation entre les caractéristiques culturelles et socio-économiques d'un marché et le choix de la stratégie de développement de l'image de marque par les marketers internationaux, basée sur trois types d'image de marque suivant le modèle proposé par Park et al. (1986, Roth 1995 a cité) : fonctionnel, social et sensoriel. Plusieurs résultats ont été tirés de son enquête sur plus de 200 cas de stratégies de marque appliquées dans 60 villes et provinces d'une dizaine de pays. D'un côté, la réalité montre que les managers tendent à utiliser une stratégie d'adaptation de l'image de marque selon les caractéristiques culturelles et socio-économiques des marchés (individualiste vs collectiviste, aversion pour le risque faible vs grande...) quand celles-ci sont très différentes. A l'inverse, quand les marchés ne sont pas très différents, ils tendent à adopter une stratégie de l'image de marque standardisée (Roth 1995b [28]). D'un autre côté, les résultats d'enquête suggèrent qu'une image de la marque appuyée sur des valeurs fonctionnelles convient mieux sur un marché où les indices socio-économiques sont faibles, et à l'inverse, une image sociale et sensorielle de la marque est plus efficace sur un marché où les résultats socioéconomiques sont plus élevés et où les consommateurs sont plus exposés à la culture de consommation occidentale. De même, dans les sociétés caractérisées par un degré de hiérarchie élevé (grande distance du pouvoir) comme la Chine, il vaut mieux souligner une image de la marque orientée vers des besoins sociaux et/ou sensoriels ; par contre, dans les cultures individualistes, une stratégie de création de l'image de marque centrée sur des valeurs fonctionnelles, de variété, d'expérience personnelle et de nouveauté sera plus efficace que si elle est basée sur des valeurs sociales (Roth 1995a [27]). Les résultats tirés de cette étude comparative de Roth nous fournissent un point de départ important pour les recherches relatives à l'influence des facteurs culturels et socioéconomiques sur la perception de l'image et du rôle de la marque dans des contextes de marchés différents. Cependant, les informations utilisées dans cette étude sont plutôt de type secondaire et la perception de l'image de marque ne part pas du point de vue des consommateurs. Autrement dit, l'analyse repose sur des évaluations de la marque et de sa performance, faites de façon subjective des managers de marketing. Il serait souhaitable que ces hypothèses soient testées empiriquement sur des consommateurs pour voir dans quelle mesure les choix stratégiques de création de l'image de marque, en fonction de leurs caractéristiques culturelles et socio-économiques, ont réellement un impact sur leur comportement. Hsieh (2002 [10]) a fait une étude internationale sur la cohésion de l'image des marques automobiles à travers une vingtaine de marchés internationaux. Son étude utilise cette fois-ci des données mesurées auprès des consommateurs d'automobile. Les résultats confirment l'idée que les pays ayant des caractéristiques nationales similaires (dont le niveau de développement économique, les dimensions culturelles, et l'adhésion du pays à un bloc économique régional) partagent une perception de l'image de marque similaire. Plus précisément, ses analyses montrent que les consommateurs de pays ayant des niveaux de développement économique différents tendent à percevoir l'image des marques d'automobile de manière différente.

Le problème de l'influence des marques étrangères sur le comportement des consommateurs a été étudié dans la littérature plus fréquemment à travers des concepts de « *made-in* » ou de « *country-of-origin* ». Dans ces recherches, c'est moins le nom de la marque étrangère que le pays d'origine qui est étudié. En général, les marketers et chercheurs dans le domaine du comportement du consommateur admettent que le pays d'origine du produit a un impact sur l'évaluation du produit et ensuite sur la décision d'achat du consommateur (Piron 2000 [10], Phau & Prendergast 2000 [23]). Les consommateurs maintiennent des images stéréotypes concernant les pays et ces images sont utilisées comme des informations pour évaluer les produits de différentes origines nationales (Baker & Ballington, 2002 [3]). L'impact du « *country-of-origin* » sur la perception du produit

et sur la décision d'achat du consommateur est examiné en opposant des produits d'origine étrangère aux produits domestiques, ou en comparant des produits étrangers. On peut observer deux tendances inverses dans l'évaluation des produits d'origine étrangère par rapport aux produits domestiques. D'un côté, plusieurs recherches ont démontré une tendance des consommateurs à préférer les produits de leur propre pays aux produits d'origine étrangère (Phau & Prendergast 2000 [23], Baker & Ballington, 2002 [3]). De l'autre côté, un certain nombre d'articles ont constaté l'inverse : c'est à dire le produit importé de l'étranger est mieux apprécié que ceux fabriqués sur place (Batra & al.2000 [4]). Il est important de noter que, dans le premier cas, la plupart des recherches ont été réalisées auprès de consommateurs de pays développés comme les Etats-Unis, la Grande Bretagne ... (Batra & al.2000 [4]). Les raisons évoquées sont entre autres l'évaluation des attributs du produits, la fierté nationale, le souhait de protéger l'économie domestique face à la menace des produits étrangers, la disponibilité des services, la non-familiarité avec des produits et marques étrangères (Voir Phau & Prendergast 2000 [23] pour une revue). Quand il s'agit d'évaluer des produits étrangers provenant de différentes origines, les effets sont démontrés comme suivant une sorte de hiérarchie selon l'image stéréotype attribuée aux pays d'origine. Les recherches ont suggéré qu'un stéréotype négatif est associé aux produits fabriqués dans des pays en développement, et, à l'inverse, un stéréotype positif aux produits fabriqués dans les pays plus développés ou plus avancés (Phau & Prendergast 2000 [23]). Le problème devient moins simple avec le développement de la globalisation et l'apparition des produits « hybrides » multinationaux. Devant la prolifération des produits fabriqués et assemblés à partir de différents endroits du monde, il conviendrait de considérer le facteur du pays d'origine comme un concept multidimensionnel avec des notions indiquant l'endroit où le produit est « fabriqué », « assemblé », « créé »... (Phau & Prendergast 2000 [23]). L'évaluation du produit à partir de l'image attribuée aux pays d'origine devient plus compliquée car la distinction de l'origine du produit est moins évidente. En effet, le consommateur aura du mal à identifier la nationalité d'un ordinateur Dell Computer dont le siège de la compagnie se trouve à Texas, aux Etats-Unis, le microprocesseur est fabriqué en Corée du Sud, le disque dur à Taiwan, le moniteur au Brésil et le clavier en Mauritanie, le tout assemblé par un distributeur aux Etats-Unis... A côté de ces recherches qui étudient l'effet de l'image du pays d'origine comme un concept basé sur la qualité en général, Roth & Romeo (1992 [29]) ont proposé que l'image du pays d'origine peut être un concept complexe dont la qualité perçue n'est qu'une des dimensions parmi d'autres comme le degré d'innovation, le design, le prestige, la compétence de la production. Lesquelles sont perçues à des niveaux d'importances différentes selon chaque type de produits. Par conséquent, les effets de pays d'origine varieront en fonction des catégories de produits.

Ces recherches sur les effets du « *country-of-origin* » sont, pour la plupart, effectuées dans des pays plus ou moins développés. Le concept est plus souvent étudié comme un facteur qui influence les croyances des consommateurs de la qualité générale du produit, et ensuite, sur leur intention d'achat (Batra & al. 2000 [4]). Les pays d'origine des produits sont toujours identifiés et l'évaluation des effets est analysée en se basant sur l'image évoquée par ces pays. Il y a un nombre plus limité de recherches qui étudient le problème du « *country-of-origin* » dans le contexte des pays en développement. Les auteurs ont suggéré que les consommateurs dans ces pays perçoivent le pays d'origine comme un facteur indiquant, non seulement la qualité, mais encore des valeurs sociales symboliques, et ils accordent une préférence à des marques « non locales » par rapport aux marques locales (Batra & al.2000 [4]). Cependant, très peu de travaux empiriques ont été réalisés pour tester ces propositions. L'étude de Batra & al. (2000 [4]) auprès des consommateurs indiens constitue une référence importante sur ce point. Leur résultat ont démontré que les consommateurs dans des pays en développement ont une attitude plus favorable envers des marques perçues comme non locales, et ce pour des raisons qui vont au delà de l'évaluation de la qualité de la marque. Selon les auteurs, les marques non locales sont perçues comme symboles du prestige et du cosmopolitisme, au moins par certaines catégories de consommateurs et pour des catégories de produits à forte valeur symbolique. Ces consommateurs sont identifiés comme ceux ayant un degré élevé de susceptibilité à l'influence normative, une des principales influences qu'un groupe de référence exerce sur un individu, et qui admirent les styles de vie des pays économiquement développés. Il est intéressant de noter que les marques sont présentées généralement comme non locales et non associées à un pays donné, comme dans d'autres recherches plus conventionnelles sur l'effet du « *country-of-origin* ». En somme, l'étude de Batra & al. auprès des consommateurs indiens nous fournit les premiers indices pour d'autres recherches sur la perception de la marque étrangère par les consommateurs dans les pays en développement.

4 Etude qualitative auprès des consommateurs vietnamiens

Afin d'explorer le sujet de l'influence de la marque étrangère sur le comportement des consommateurs vietnamiens, nous avons effectué une enquête qualitative au moyen d'interviews en profondeur, de compositions écrites individuelles et de tests. Les résultats nous ont fourni un certain nombre d'indices intéressants sur ce que les Vietnamiens croient et attribuent aux marques étrangères, et comment ils agissent par rapport à elle. Dans la partie suivante, nous allons présenter en détail notre étude et les principaux résultats obtenus.

a.1 Méthodologie

Nous avons commencé par une première recherche qualitative sur le comportement général d'achat et de consommation des gens. La méthode d'enquête appliquée consiste à recueillir des compositions écrites et des entretiens semi-directifs et directifs, en les complétant par des tests. Nous avons combiné ces méthodes de recueil de données en tenant compte des caractéristiques des Vietnamiens. D'un côté, si les gens acceptent assez facilement de participer aux entretiens, cette technique d'enquête étant encore récente au Vietnam, ils adoptent souvent une attitude plutôt passive d'« interviewé » en attendant des questions. L'enquêteur doit donc s'impliquer dans l'entretien d'une manière plus directive en préparant plusieurs questions, ce qui peut produire éventuellement des biais d'influence sur les répondants. Nous cherchons à réduire ces effets en multipliant le nombre des entretiens et des enquêteurs. Par ailleurs, nous utilisons des thèmes d'expression écrite individuelle pour laisser les interrogés approfondir leur pensée, et cette fois-ci, sans la présence d'enquêteur.

a.1.1 Interviews

Le nombre total d'interviews est de 40, durant en moyenne 15 à 20 minutes chacun. Les questions portent sur des sujets liés aux processus d'achat et aux critères d'évaluation. L'élément de la marque et de la marque étrangère est introduit au fur et à mesure des entretiens. Pour cette étape, nous choisissons de ne pas nous limiter à une catégorie de produit unique et nous suggérons aux répondants de citer des exemples, souvent associés à une catégorie de produit. (moto, boisson, TV...) Exemple :

Racontez-moi comment vous avez acheté votre moto ?

Pourquoi avez vous choisi une moto X plutôt qu'une moto Y ou Z ?

Que représente la marque pour vous ?

Comment intervient-elle dans vos actes d'achats et de consommation ?

L'échantillon des interviewés est de type de convenance. On interroge des gens qui acceptent de répondre, chez eux ou dans la rue, en essayant toutefois de couvrir toutes les catégories de personnes en terme d'âge et de sexe. Toutes les interviews sont enregistrées. En termes de catégorie socioprofessionnelle, les interviewés sont assez dispersés : retraités, fonctionnaires dans des organismes d'Etat, employés (entreprise vietnamienne et étrangère), professions libérales, professeurs, commerçants, et beaucoup d'étudiants. Quant à l'origine géographique des gens, les interviews sont toutes réalisées à Hanoi et en banlieue, pourtant, beaucoup d'entre eux, notamment les étudiants, proviennent de différentes régions du pays.

a.1.2 Thèmes d'expression écrite

Un sujet d'expression libre sur la question « Que pensez-vous des marques étrangères au Vietnam ? » a été posé, parmi d'autres sujets, à une classe de formation continue d'une soixantaine de participants. Ceux-ci peuvent choisir librement entre les sujets et rédigent à leur maison une dissertation d'environ une page. Nous essayons de faire s'exprimer les personnes interrogées sur les problèmes liés aux actes d'achat et de consommation en général, et à la problématique de la marque étrangère en particulier. Ces thèmes n'étant

pas donnés dans le contenu du programme, il s'agit donc d'un test de connaissance générale. Ce travail n'est pas noté, mais toutefois obligatoire, et les étudiants sont invités à exprimer librement leur opinion. Les autres thèmes tournent autour de sujets tels que : le processus d'achat et les critères de choix du produit, la compréhension et la perception du rôle de la marque, les produits sans marque et avec marque, la publicité au Vietnam. Nous avons obtenu ainsi une dizaine de dissertations sur le sujet de la marque étrangère au Vietnam.

a.1.3 Les tests

L'analyse exploratoire des contenus enregistrés des entretiens et des expressions écrites nous a permis d'identifier un certain nombre de particularités chez les consommateurs vietnamiens dans leur comportement vis-à-vis de la marque étrangère. A partir de ces résultats, une deuxième recherche qualitative, consistant en de petits tests, a été effectuée. Cette fois-ci, nous nous limitons aux points marquants qui peuvent caractériser le comportement des Vietnamiens vis-à-vis de la marque dans le contexte actuel de la société, et qui peuvent faire apparaître un autre visage de la marque que celui déjà connu dans la littérature jusqu'ici. Le thème de recherche se concentre donc sur la perception des valeurs de la marque en tant qu'outil de marketing; l'usage symbolique ou utilitaire de la marque par les consommateurs ; les attitudes des Vietnamiens vis-à-vis de la marque étrangère ; la fidélité vs la versatilité envers des marques. Nous souhaitons aussi étudier la marque étrangère dans différents contextes de produit et de consommation. Nous utilisons une combinaison de tests de comportement et d'entretiens. Les tests ont été appliqués dans le cadre des projets de marketing ad hoc réalisés par les étudiants en marketing, chacun correspond à un type de produit particulier. Les résultats présentés ici combineront ceux des deux étapes qualitatives.

a.2 Analyse des résultats

Tout d'abord, il s'est avéré que le succès des marques étrangères auprès des Vietnamiens provient de leur supériorité en matière d'apparence et de qualité. Dans de nombreux cas, les gens manifestent une appréciation de la présentation des marques étrangères « *c'est plus beau, ça a l'air plus moderne, plus prestigieux* »⁴... C'est leur apparence qui donne aux produits porteurs de marques étrangères une image de prestige. Jusqu'à très récemment, la plupart des consommateurs avait une confiance absolue en la qualité des produits importés de l'étranger. Cette tendance semble diminuer quelque peu ces derniers temps, à cause de nombreux abus. On peut considérer cette tendance comme un vrai phénomène, abordé dans beaucoup des compositions écrites des étudiants : Les stéréotypes sur les produits fabriqués par les entreprises vietnamiennes sont tellement forts qu'il est généralement partagé que « *les produits étrangers sont naturellement de meilleure qualité que les produits nationaux, et c'est naturellement plus cher* » (Hang ngoai tat nhien phai tot hon hang noi roi !). « *Une personne qui utilise des produits de marque étrangère est quelqu'un d'une classe supérieure* » (Nguoi dung toan hang ngoai la nguoi cao cap). On a observé des cas extrêmes jusqu'à « *l'achat d'une chemise exportée à l'étranger et réimportée au Vietnam* » (Citation d'une expression écrite par un étudiant). Beaucoup d'entreprises vietnamiennes « *ont profité de cette croyance en mettant des noms, des étiquettes avec des lettres étrangères, où on ne voit plus rien de vietnamien sauf le nom de l'entreprise toute minuscule en bas de l'étiquette* ». Dans plusieurs réponses, les interviewés ont reconnu qu'il y avait « *une croyance excessive* » concernant la qualité des produits de marque étrangère. Cependant, ils continuent à y croire : maintenant c'est l'origine du produit qui les rassure. En général, des produits d'origine occidentale sont toujours très bien appréciés. En matière d'électronique, ce sont des produits japonais..., sinon thaïlandais, taiwanais, ou malaisiens.

La préférence des produits de marque, et surtout de marque étrangère est un phénomène à analyser avec le rôle du groupe dans la mentalité des consommateurs vietnamiens. En effet, il semble que la consommation de ces produits d'une part les rassure au niveau de la qualité, et d'autre part leur donne un certain prestige à l'intérieur de leur groupe social. Dans plusieurs cas, par exemple l'achat d'une moto, il apparaît qu'il leur est aussi important d'acquiescer la considération de l'entourage. Ainsi, plusieurs interviewés ont fourni comme

4 Les phrases en italiques sont les traductions des citations tirées d'interviews ou d'expressions écrites des personnes interrogées.

preuves :

« Je connais des gens qui achètent une moto chinoise et qui, après, achètent de fausses étiquettes japonaises ou thaïlandaises pour coller dessus. »

« *Moi, je n'aime pas acheter des motos de marque DREAM, ou WAVE, car elles sont déjà imitées, voire contrefaites par les Chinois, les gens peuvent confondre entre les vraies et fausses, je veux acheter une moto FX, celle là vient de sortir, elle n'est pas encore imitée.* »

Aujourd'hui, si la valeur de garantie de qualité est diminuée, ou n'est plus valable pour toute marque étrangère, on voit que la valeur de prestige reste toujours importante. La préférence générale pour des marques étrangères, expliquée par le fait qu'elles sont considérées comme de meilleure qualité et par conséquent renforce le prestige de l'utilisateur, montre également qu'elles ont une grande valeur symbolique pour les Vietnamiens. Vu l'attention accordée à l'image que les Vietnamiens espèrent créer devant leur voisinage, on n'est pas étonné que les Vietnamiens attendent de la marque une fonction de personnalisation importante.

Ceci a une grande influence dans les situations de consommation publique. Dans le cas des boissons par exemple, à la question « Quel bière choisirez-vous dans chaque contexte suivant ? », des gens reconnaissent prendre volontiers une bière vietnamienne quand ils boivent seuls, mais les décisions changent considérablement quand ils sont avec des invités. La marque qu'ils choisiront devra être une marque étrangère, ou à défaut, une marque joint-venture. Particulièrement, s'il s'agit de faire un cadeau à quelqu'un, c'est la marque étrangère qu'ils prendront.

| Contexte | Bière vietnamienne | | Bière Joint-venture | | Bière étrangère | | Pas important | | Total |
|------------------|--------------------|-----|---------------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|-------|
| Seul | 32 | 40% | 20 | 25% | 16 | 20% | 12 | 15% | 80 |
| Avec des invités | 4 | 5% | 27 | 34% | 37 | 46% | 12 | 15% | 80 |
| Pour offrir | 18 | 23% | 12 | 15% | 43 | 54% | 7 | 9% | 80 |

(Ces résultats sont tirés d'un questionnaire test administré auprès de 80 personnes habitant à Hanoi en Mai 2002)

Souvent, nous constatons que le prestige procuré par une marque étrangère provient de la marque elle seule. Nous demandons à une interviewée de choisir dans un scénario imaginaire entre deux type de jeans : l'un de marque America's, l'autre de marque Viet Tien (Tous les deux sont fictifs), les informations sur la qualité, les prix sont supposées identiques. La tendance à choisir le premier se manifeste très nettement chez la personne interrogée. La raison c'est que « si la qualité observée des deux jeans est équivalente, la marque America's a toujours l'air plus prestigieuse, je préfère un jeans comme ça ». La même tendance est observée quand il ne s'agit pas de jeans, mais de chaussures. Dans le cadre d'un test sur le comportement des gens vis-à-vis des marques de chaussure, devant trois noms de marques fictives V&T, Broocci et Hai Ha, attribués à trois images de chaussure à peu près identiques : la première est une marque joint-venture, la deuxième étrangère, et la troisième vietnamienne, la préférence des gens interrogés est pour la deuxième. Il est intéressant de noter que le pays d'origine n'est pas du tout évoqué par l'intervieweur, ce sont les répondants qui attribuent tout de suite le nom de marque étrangère à un pays (dans le cas du jeans, c'est les Etats-Unis, le cas des chaussures, c'est l'Italie, ou un pays occidental). Nous remarquons cet aspect quelque peu crédule des gens dont beaucoup de producteurs ont réussi à profiter. Par contre, dans le cas où le pays d'origine du « *made-in* » est identifié, les gens ont une idée assez précise d'un ordre de préférence. Les marques japonaises et occidentales sont en général appréciées, tous types de produits confondus. Concernant certaines catégories de produits, ceux fabriqués au Vietnam sont mieux appréciés que ceux en provenance des pays d'ASEAN voisins, par exemple les assemblages électroniques, les vêtements, les chaussures... Les marques chinoises sont aujourd'hui synonymes de popularité et de bon marché.

Pour illustrer cette idée, nous avons créé un scénario avec quatre marques de moto qui seront lancées sur le marché, les seules informations fournies sont le nom de ces marques et le pays d'origine (Vietnam, Chine,

Japon, Italie). On demande aux personnes interrogées de faire des prévisions sur ces quatre marques. En matière de qualité, une grande majorité est d'avis que la moto japonaise sera la meilleure, et la plus mauvaise, la moto chinoise. Cette dernière est supposée avoir le prix le plus bas, et se vendre le plus, tout à fait à l'inverse de la marque italienne, qui est pourtant classée comme la plus belle et à la mode. Toujours dans le même scénario, nous avons demandé aux interviewés d'associer ces motos à cinq profils de consommateurs. Il s'agit d'un jeune étudiant qui aime le rock, d'une chanteuse connue et très à la mode, d'une femme médecin dans un grand hôpital à Hanoi, d'un paysan d'origine provinciale, et d'un conducteur de moto-taxi à la gare Longbien⁵. Les résultats correspondent à ce que nous attendions : la plupart des gens pensent que le paysan et le conducteur choisiront la moto chinoise ou la moto vietnamienne, surtout la première. Ce choix est sans doute lié au bas prix que ces motos sont supposées offrir. La chanteuse est associée à la moto italienne dans la majorité des réponses. Le choix de l'étudiant et de la femme médecin est partagé entre la moto japonaise et italienne avec une légère supériorité pour la japonaise, surtout concernant le choix de la femme médecin. Bien qu'il ne s'agisse que d'un test ad hoc, les résultats nous fournissent quand même une idée sur les images associées à l'origine du *made-in* des produits.

Nous remarquons cependant que certains semblent partagés entre une tendance instinctive à être attirés par des marques étrangères, et une volonté rationnelle d'utiliser les produits vietnamiens. A la question « Quelle sera la priorité de choix entre un produit vietnamien et étranger ? », la personne qui a déclaré prendre le jean's America's affirme qu'elle donnera la priorité aux produits vietnamiens, car « *les Vietnamiens doivent utiliser les produits vietnamiens* », en précisant « *qu'à condition que la qualité des produits en question soit assurée* ». Nous avons vu que c'est le jeans « étranger » qu'elle a choisi.

Quelques réponses suggèrent aussi que « *la préférence pour les marques étrangères, c'était avant, quand il n'y avait rien, et maintenant, il y a moins de distinction* ». En effet, le développement de la production nationale, la qualité éprouvée de certaines marques nationales ont de plus en plus renforcé la position des produits vietnamiens face aux produits étrangers.

Un autre point intéressant est lié à la reconnaissance des noms de marques étrangères. Il semble que les consommateurs vietnamiens ont l'habitude de reconnaître les marques à travers la prononciation et des images, et ne font pas beaucoup d'attention à l'écriture exacte de la marque. Ainsi, dans un test de reconnaissance des marques de shampoing, nous avons demandé aux interrogés de trouver le bon produit entre deux images identiques d'un emballage du produit Pantene, dont sur une image le nom **Pantene** est remplacé par le faux nom **Pantine**. Près de deux tiers des répondants ont choisi ce dernier comme le bon produit. Rappelons que ce faux nom correspond plus à la prononciation en vietnamienne de la marque Pantene Pro-V. Nous constatons ici le danger potentiel pour des produits de marques étrangères reconnues devant la montée du phénomène d'imitation très fréquent au Vietnam. La marque d'eau minérale LaVie, victime d'une série d'imitations de type LaVi, La Ville, La Vierge..., nous a fourni une preuve toute récente.

Enfin, il faut aussi souligner que cet engouement pour des marques étrangères est conditionné par le problème du pouvoir d'achat. Plusieurs sont d'avis que « *ceux qui consomment des produits de marque étrangère sont riches et raffinés* ». Donc, quand le problème financier se pose, le comportement d'achat réel des gens se montre plus « modéré », limité souvent à des cas où il faut « se montrer », par exemple quand ils ont des invités, ou quand ils achètent pour offrir, comme nous avons vu précédemment dans le cas des boissons.

Conclusion

Nous venons de présenter un aperçu général de la situation des marques étrangères au Vietnam, et le comportement des consommateurs vietnamiens vis-à-vis des marques étrangères. En général, la préférence des Vietnamiens pour des produits d'origine internationale et leur crédulité vis-à-vis des marques étrangères, nous semblent représenter une particularité intéressante des consommateurs dans une société en transition entrant dans le consumérisme. Le phénomène des marques étrangères au Vietnam apparaît par contre quelque peu différent de celui souvent abordé dans les recherches en marketing, en raison de la complexité de la situation du marché et des caractéristiques culturelles de la société vietnamienne à l'heure actuelle que nous avons présentées dans l'introduction. Dans un contexte de mondialisation et d'intégration des marchés, les investisseurs étrangers souhaitant travailler au Vietnam doivent prendre conscience de cette réalité. Par

5 Une sorte de taxi mais en moto, il s'agit d'une gare ancienne de la capitale, principalement pour les transports de marchandises

exemple, pour avoir une bonne stratégie de construction de l'image de marque, il faut bien comprendre des valeurs symboliques de prestige qu'attendent les Vietnamiens, ou bien, pour une gestion de marque efficace, il ne faut pas oublier de faire attention à la confusion possible entre les prononciations de nom de marque, face aux produits d'imitation. Enfin, nous souhaitons que notre étude apporte une contribution à la connaissance sur le management de la marque en général et sur la problématique de la marque étrangère au marché vietnamien en particulier.

Bibliographie

- [1] **Aaker** J.L. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 347-356
- [2] **Aaker** J.L. & **Maheswaran** D. (1997) The effect of Cultural Orientation on Persuasion, *Journal of Consumer Research*, Vol.24
- [3] **Baker** M.J. & **Ballington** L. (2002) Country of Origin as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Strategic Marketing* N°10, p p.157-168
- [4] **Batra** R., **Ramaswamy** V., **Alden** D., **Steenkamp** J.B.E.M., **Ramachander** S., Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries, *Journal of Consumer Psychology*, Vol.9, N°2, pp.83-95
- [5] **Cheng** H. & **Schweitzer** C., Cultural Values Reflected in Chinese and U.S Television Commercials, *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, N°3, pp. 27-45
- [6] **Eckhardt** G.M. & **Houston** M.J. (2002), Cultural Paradoxes Reflected in Brand Meaning : McDonald's in Shanghai, China, *Journal of International Marketing*, Vol.10, N°2, pp.68-82
- [7] **Ewing** M., **Napoli** J. & **Pitt** L. (2001) Managing Southeast Asian Brands in the Global Economy, *Business Horizons*. May-June
- [8] **Fournier** S. (1998) *Journal of Consumer Research* Inc, Vol. 24, March
- [9] **Geib** P. (1999), U.S Strategic Management in Vietnam's Transition Economy *CR Special Issue*. Vol 9 SP
- [10] **Hsieh** M.H. (2002) Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization : A Cross-National Study, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, N°2, pp.46-67
- [11] **Icogroupedition.com** (2000) Marketing and Distribution in Vietnam
- [12] **James** D. (2002), Back to Vietnam : Trade pact, consumer class bode well for marketers. *Marketing News*.
- [13] **Kapferer** J.N. (2002) *Ce qui va changer les marques*, Ed. Organisation
- [14] **Kapferer** J.N. & **Laurent** G. (1983) *La sensibilité aux marques* Ed. Jours de France
- [15] **Kapferer** J.N. & **Thoenig** J.C. (1989), *La marque- Moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'Economie* Ed. Mc Graw-Hill
- [16] **Le** T.M. & **Jolibert** A. (2001), L'influence de la culture vietnamienne sur le comportement de l'acheteur, *Décisions Marketing*, N°22 Janvier-Avril
- [17] **Lewi** G. (1999), *La marque* Collection Explicit' Ed. Vuibert
- [18] **Low** G.S. & **Lamb** Jr. C.W.(2000), *Journal of Product and Brand Management*, Vol 9, N°6, pp.350-368
- [19] **Lowe** A.C.T. & **Corkindale** D.R. Differences in "Cultural Values" and their Effects on Responses to Marketing Stimuli. A Cross-Cultural Study between Australians and Chinese from the People's Republic of China, *European Journal of Marketing*. Vol.32 N°9/10, pp.843-867
- [20] **Markus** H & **Kitayama** S. (1998), Culture and the Self : Implication for Cognition, Emotion & Motivation, *Psychology Review*, pp. 224-253
- [21] **Miller** C. (1994), US Firms Rush to Claim Share of Newly Openend Vietnam Market, *Marketing New*, Vol. 28, N°6, pp.11
- [22] **Motameni** R. & **Shahrokhi** M. (1998), Brand equity valuation : a global perspective, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.7, N°4, pp.275-290
- [23] **Phau** I. & **Prendergast** G. (2000) Conceptualizing the Country of Origin of Brand, *Journal of Marketing Communication* N°6, pp.159-170
- [24] **Piron** F. (2000), Consumer's Perception of the Country-of -origin Effect on Purchasing Intention of (In)conspicuous Products, *Journal of Consumer Marketing*. Vol.17, N°4, pp.308-321
- [25] **Robinson** C. (1996), Asian Culture : The Marketing Consequences, *Journal of the Market Research Society*. Vol 38, N°1, January
- [26] **Roth** M.S. (1992), Depth versus Breadth Strategy for Global Brand Management, *Journal of Advertising*. Vol.21, N°2, June
- [27] **Roth** M.S. (1995), The Effect of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies, *Journal of Marketing Research*. Vol.32, May, pp.163-175
- [28] **Roth** M.S. (1995), Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance, *Journal of Advertising*, Vol.24, N°4, Winter
- [29] **Roth** M.S. & **Romeo** J.B. (1992), Matching Product Category and Country Image Perception : A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, *Journal of International Business Studies*, third quarter
- [30] **Shultz** II C.J. & **Ardrey** IV W.J. (1997), Asia's Next Tiger ? Vietnam Is Fraught With Promise and Peril for Marketers, *Marketing Management*. Winter
- [31] **Venard** B. (1996), Vietnamese Distribution Chanel, *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 24, N°4, pp.29-40
- [32] **Wong** N.Y. & **Ahuvia** A.C. (1998), Personal Taste and Family Face : Luxury Consumption in Confucian and Western Societies, *Psychology and Marketing*, Vol.15, N°5, August, pp.423-441
- [33] **Yau** O.H.M. (1998), Chinese Cultural Values : Their Dimensions and Marketing Implications, *European Journal of Marketing*. Vol.22, N°5

Une Comparaison des Déterminants Economiques et de Réglementation des Flux d'Investissement Direct Etranger dans les Pays en Développement

Un Outil Quantitatif Appliqué au Vietnam et Six Autres Pays Asiatiques¹

Isabelle Legrand et Thierry Apoteker

Respectivement économiste et directeur de TAC²

Résumé:

La recherche sur laquelle s'appuie cet article avait pour but de mettre au point un outil robuste et facile à utiliser, qui permette aux autorités vietnamiennes de mesurer leurs performances et politiques en terme d'attraction des Investissements Directs Etrangers et d'ouverture commerciale, et ainsi d'aider à la prise de décision dans le contexte des négociations d'accès à l'OMC. Du point de vue de l'investissement direct étranger, l'application au Vietnam, par comparaison avec six autres pays asiatiques, indique une performance relative plutôt satisfaisante, en particulier pour les activités destinées à l'exportation. A l'opposé, la performance la moins bonne porte sur les investissements visant un accès au ressources locales.

Mots-clés: investissement direct étranger (IDE), degré d'attraction, comparaison, Vietnam

Abstract:

The research, on which this paper is based, aimed at providing a robust and easy-to-use tool that enables the Vietnamese authorities to assess their relative performance and policies in terms of FDI attractiveness and trade openness, and thus to help decision-making during the process of WTO accession. As regards Foreign Direct Investment, the application to Vietnam, by comparison with six other Asian countries, indicates a rather satisfactory relative performance, in particular for domestic market and export-oriented activities. In the opposite, the worst performance is dealing with asset-seeking investments.

Keywords: Foreign direct investment (FDI), attractiveness, benchmark, Vietnam

1 Cet outil quantitatif a été développé dans le cadre de la coopération économique entre la Commission Européenne et le gouvernement de la République Socialiste du Vietnam, comme partie du programme MUTRAP (Multilateral Trade Assistance Programme) destiné à soutenir le processus d'adhésion du Vietnam à l'OMC. Les vues exprimées ici restent celles des seuls auteurs, et n'expriment en aucune façon une position de la Commission Européenne.

2 TAC est un bureau indépendant de recherche économique et financière appliquée (<http://www.tac-financial.com>).

SOMMAIRE

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | <u>Introduction et cadre conceptuel</u> | 2 |
| 1.1 | <u>Revue de la littérature sur l'attraction des IDE</u> | 2 |
| 1.2 | <u>Examen des recherches appliquées destinées aux grandes entreprises</u> | 4 |
| 1.3 | <u>Structure du modèle</u> | 6 |
| 1.3.1 | <i>Objectifs et architecture</i> | 6 |
| 1.3.2 | <i>Étapes de la méthodologie</i> | 6 |
| 1.4 | <u>Définition des variables et structure du modèle</u> | 7 |
| 1.4.1 | <i>Définition des variables</i> | 7 |
| 1.4.2 | <i>Identification et collecte des données</i> | 9 |
| 2 | <u>Construction d'un outil quantitatif</u> | 9 |
| 2.1 | <u>Établissement de variables « objectives »</u> | 9 |
| 2.2 | <u>Quantification et normalisation des indicateurs</u> | 10 |
| 2.3 | <u>Estimation statistique des poids par application d'un algorithme génétique sous contrainte</u> | 11 |
| 2.4 | <u>Structure des données et outil informatique</u> | 12 |
| 3 | <u>Application à sept pays asiatiques</u> | 14 |
| 3.1 | <u>Résultats généraux</u> | 14 |
| 3.2 | <u>Utilisation des résultats dans une optique de politique économique</u> | 16 |
| 4 | <u>Conclusion</u> | 20 |
| 5 | <u>Bibliographie</u> | 21 |

2 Introduction et cadre conceptuel

Le commerce et les investissements directs étrangers (IDE) deviennent de plus en plus complexes: le commerce international est de plus en plus fortement lié aux stratégies mondiales des grandes multinationales, les relations entre commerce et investissement peuvent se baser sur des facteurs complémentaires ou substituables, et les IDE peuvent permettre d'augmenter ou de réduire certaines formes de financements étrangers pour un pays d'accueil donné. Dans le même temps, la compétition entre pays pour attirer des investissements majeurs a significativement augmenté et le commerce international tend à être plus fluide.

Cette complexité a des conséquences importantes sur les stratégies possibles des autorités des pays en développement en matière d'attraction des IDE. Ces IDE sont considérés comme essentiels, en particulier dans des pays au niveau de développement économique faible et en croissance rapide, comme le Vietnam, pour pouvoir rattraper un retard en termes de savoir-faire technologique et managérial, combler simultanément la faiblesse de l'investissement productif domestique et de l'épargne nécessaire à son financement, et in fine accélérer la croissance économique comme l'intégration dans les échanges mondiaux, de marchandises comme de capitaux.

C'est dans cette double perspective de complexité et de nécessité qu'est né l'intérêt pour le développement d'un outil permettant aux autorités compétentes d'évaluer le degré d'attraction du pays pour les investisseurs étrangers, de mesurer sa « capacité concurrentielle » dans cette attraction, et de tester d'éventuels ajustements dans la définition de la politique ou de la réglementation à l'égard des investissements étrangers.

La recherche sur laquelle s'appuie cette présentation avait précisément pour but de mettre au point un outil robuste et facile à utiliser, qui permette aux autorités vietnamiennes de juger de leurs performances et politiques en terme d'attraction des IDE et d'ouverture commerciale, et ainsi d'aider à la prise de décision. La recherche et l'outil³ « opérationnel » qui en a résulté étaient intégrés à un programme de coopération entre la Commission Européenne et les autorités Vietnamiennes dans le cadre du processus d'accession du Vietnam à l'OMC. La présentation se concentre ici sur les aspects relatifs à l'investissement direct étranger, et ne traite donc pas des aspects de politique commerciale.

a.1 Revue de la littérature sur l'attraction des IDE

Les étapes liminaires de la recherche ont conduit à une investigation large des analyses théoriques et empiriques menées sur l'aspect d'attraction des pays pour les IDE, ou de modalités de décision d'implantation par l'entreprise (voir bibliographie). On se contente ici de souligner les apports de deux articles importants :

Harinder Singh et Kwang W. Jun, dans leur article « Some new evidence on determinants of Foreign Direct Investment in developing countries » (1995), ont orienté leur réflexion sur trois points. Tout d'abord, l'influence de l'instabilité sociopolitique sur les flux d'IDE, et l'existence ou non d'une différence structurelle entre pays recevant des flux d'IDE importants et pays à faibles flux d'IDE. Ensuite, l'influence (positive ?) d'une perception favorable des conditions de travail sur les flux d'IDE, et l'impact (nuisible ?) des taxes relatives aux transactions internationales. Enfin, l'existence d'un lien entre IDE et type d'exportations (matières premières ou produits manufacturés) et sens de la causalité : les exportations attirent les IDE (les exports précèdent les IDE) ou bien les IDE permettent d'augmenter les exportations (les IDE précèdent les exports).

De leur étude, les auteurs tirent les conclusions suivantes, tout en émettant certaines réserves concernant la seule régression utilisée.

La significativité d'un indice qualitatif général de risque politique est meilleure pour le groupe de pays à forts flux d'IDE. De plus le nombre de jours de travail en production perdus est une variable plus significative dans les pays à faibles flux d'IDE. Par ailleurs, lorsque la taille relative des exportations est introduite dans la régression, l'influence des variables représentant le risque d'instabilité politique s'affaiblit. Cela s'explique par le fait que la variable EXPORT est la plus corrélée aux flux de IDE, surtout pour le groupe de pays à forts flux d'IDE.

3 Cet outil a été appelé FACTOM (FACTOM pour FDI Attraction Comparison and Trade Openness Measure).

L'indice qualitatif sur les conditions générales de travail est significatif surtout pour les pays recevant beaucoup d'IDE. Il semble également que ce groupe de pays soit soumis au phénomène de « tariff hopping », c'est-à-dire que les taxes sur les transactions et le commerce international ont un effet positif sur les flux d'IDE, une fois la taille du marché et d'autres variables économiques prises en compte.

Enfin les exportations, en particulier de produits manufacturés, sont significatives seulement pour les pays à forts flux d'IDE. Les tests de causalité à la Granger ont permis de dire que bien qu'il existe dans une certaine mesure une relation dynamique simultanée entre exports et IDE, il y a surtout une relation du type « exports précèdent IDE ».

Le second article, « The location determinants of Foreign Direct Investment in Developing Countries » de Chen Chunlai, a également pour but de mettre en évidence les déterminants de l'implantation des IDE dans un pays. Mais il va plus loin, en cherchant à comparer les performances de la Chine à celles des autres pays en développement, et en particulier à celles des autres pays asiatiques.

Les résultats obtenus sont les suivants. D'une part, les avantages de localisation des IDE jouent un rôle très important dans le choix des pays d'accueil et l'importance des flux de IDE. Les principaux déterminants de la localisation des IDE sont : une taille de marché importante, une croissance économique rapide, un revenu par tête élevé, un niveau de stock de IDE élevé et des politiques commerciales plus souples représentées par un fort degré d'ouverture. Au contraire, l'augmentation des coûts du travail, approximés par la variable « efficiency wages », ainsi que l'éloignement pénalisent les flux d'IDE.

D'autre part, l'auteur montre qu'il n'y a aucune preuve permettant d'affirmer que l'attraction de la Chine sur les IDE a entraîné un détournement des flux d'IDE, d'ordinaire reçus par les autres pays en développement, à son profit. De plus, il montre que la performance relative de la Chine en matière d'attraction des flux d'IDE n'est que légèrement supérieure à la moyenne des pays en développement et à celle des pays de l'est et du sud-est asiatique.

Ces articles théoriques et travaux empiriques ont permis d'établir une liste préliminaire d'indicateurs à prendre en compte pour évaluer la performance d'un pays en matière d'attraction des flux d'IDE, liste étoffée à l'aide de recherches appliquées et d'entretiens avec des personnes expertes dans le domaine.

a.2 Examen des recherches appliquées destinées aux grandes entreprises

Au delà de la littérature économique, la recherche s'est également appuyée sur les quelques travaux empiriques ayant pour objectif de fournir une mesure quantitative de l'attraction des IDE pour un large échantillon de pays, le plus souvent comme support d'information à destination des grandes entreprises internationales. Trois études ou documents empiriques ont fait l'objet d'une investigation particulière.

Le "World Investment report" (rapport annuel) de la CNUCED, tout comme les "Investment Policy Reviews" fournissent un grand nombre d'analyses quantitatives sur les tendances des investissements, des analyses minutieuses de données, et des renseignements importants sur les raisonnements suivis par les entreprises étrangères pour investir à l'étranger. Bien que la CNUCED n'ait pas formellement conçu un instrument quantitatif, les logiques sous-tendant ses analyses, tout comme l'approche plus systématique suivie dans les rapports par pays, ont été une source importante pour la conception de FACTOM.

Le "World Investment Prospects" de l'EIU (Economist Intelligence Unit) est un rapport plus opérationnel du point de vue des conditions à respecter pour investir à l'étranger. Il tente de fournir aux entreprises internationales des mesures permettant de comparer les conditions pratiques d'investissement dans un grand nombre de pays (le Vietnam n'y est cependant pas inclus).

Le modèle **EIU** cherche à mesurer la qualité ou l'attraction de l'environnement d'affaires et ses composantes clé. L'évaluation quantitative de l'environnement d'affaires – les opportunités et obstacles aux affaires – permet à un pays d'être classé soit à un niveau général, soit suivant 10 thèmes prédéfinis, et cela soit par rapport à un large ensemble de pays, soit par rapport à sa zone géographique d'appartenance.

Le modèle utilise des données quantitatives, des enquêtes professionnelles et

des évaluations d'experts afin de mesurer la capacité attractive de l'environnement d'affaires pour un échantillon de 60 pays (développés et en développement).

Le modèle est conçu pour refléter le critère principal utilisé par les entreprises pour établir leurs stratégies commerciales et leurs décisions de localisation d'investissements. Les scores globaux (sur une échelle de 1-10) et les classements sont basés sur les scores de 70 indicateurs, regroupés en 10 catégories relatives à l'environnement d'affaires.

Les rentrées moyennes d'IDE par personne, sur la période 1996-2000, sur un échantillon de 60 pays, ont été calculées à partir de variables ayant une influence sur les IDE. Une approche en coupe, plutôt qu'une approche chronologique, bien que sacrifiant l'information spécifique d'un pays, est favorable à la capture et à la mesure de l'influence d'un grand nombre de variables explicatives.

Le "World Competitiveness Yearbook" publié par IMD est une des comparaisons internationales les plus connues et répandues traitant de l'attraction, par les pays, des investissements et opérations étrangers. Il s'agit d'un rapport annuel qui essaie d'évaluer et de quantifier le degré de compétitivité d'un grand nombre de pays (à l'exception du Vietnam, du Bangladesh et du Sri Lanka). L'analyse est basée sur l'hypothèse explicite que la compétitivité d'un pays est un des facteurs clé expliquant l'implantation d'investissements directs étrangers dans un pays. Un des éléments intéressants ici est que la méthode reflète étroitement les vues des cadres au sein de grandes compagnies multinationales, en raison du rapport fort entre IMD et les cadres supérieurs de beaucoup de compagnies multinationales (le même groupe de personnes organise les réunions célèbres de Davos), et en raison d'un grand recours aux enquêtes réalisées avec ces multinationales pour la construction des mesures quantitatives.

Le rapport d'IMD couvre 49 pays industrialisés et émergents, pour lesquels il tente d'évaluer la compétitivité globale de la situation macroéconomique, basée sur une combinaison de facteurs économiques, financiers, politiques et autres.

286 critères différents sont pris en compte, groupés en quatre facteurs de compétitivité: la performance économique (68 critères), l'efficacité du gouvernement (84 critères), la facilitation des affaires (60 critères), et les infrastructures (74 critères). Parmi ceux-ci, 118 critères majeurs sont employés pour déterminer le rang global, alors que les indicateurs restants sont inclus dans le rapport en tant qu'information générale à connaître, mais ne sont pas intégrés dans le calcul des rangs globaux.

Les indicateurs statistiques sont fournis par des organismes internationaux et régionaux, des établissements privés et des instituts nationaux, et une partie du travail d'IMD consiste à utiliser des enquêtes spécifiques.

a.3 Structure du modèle

a.1.1 Objectifs et architecture

Les caractéristiques fondamentales de l'architecture du modèle FACTOM ont été déterminées en fonction des objectifs visés en termes de mesures et de comparaisons. Ceci conduit à six considérations importantes.

- L'objectif de la mesure de l'attraction des IDE est de pouvoir faire une comparaison « horizontale » (le Vietnam comparé à 6 autres pays sur n'importe quel indicateur employé dans la construction du modèle) aussi bien que « verticale » (comparaison entre indicateurs pour un même pays).
- Cet objectif implique une construction en plusieurs étapes, ou « construction en variables emboîtées » sur l'image des poupées russes. La variable la plus globale de mesure synthétique de l'attraction d'un pays pour les IDE (notée AFDI) doit pouvoir être décomposée en grands groupes de variables (appelés Broad Variables), puis chacune de ces grandes variables doit pouvoir à son tour être décomposée en variables économiques plus appropriées (appelées Variables), et enfin, chacune de ces variables est décomposée en indicateurs élémentaires (appelés Indicators).
- Cette construction en trois niveaux d'agrégation des indicateurs élémentaires doit respecter l'homogénéité la plus complète possible en termes d'échelle (de 0 à 100), et de direction (0 est toujours la mesure la plus négative et 100 est toujours la meilleure mesure positive).
- Le nombre limité de pays (7, y compris le Vietnam) inclus dans l'exercice, et l'impossibilité de reconstruire les séries chronologiques historiques pour les variables explicatives (notamment celles relatives à la réglementation et à l'environnement qualitatif des affaires du point de vue de l'investisseur étranger), interdisent l'utilisation des méthodes économétriques standard. Une approche « normative » est donc justifiée, dans laquelle le « savoir de l'expert » joue un rôle important, malgré l'utilisation importante d'outils quantitatifs pour assurer la robustesse de l'exercice.
- L'information recueillie provient autant que possible de sources internationales, à la fois pour des questions d'homogénéité de mesures par rapport à des sources nationales, et parce que l'investigation de ces mêmes sources nationales aurait été un exercice extrêmement long, incompatible avec les objectifs concrets de la Commission Européenne et des autorités vietnamiennes. Ce principe a été cependant ajusté, à la fois d'un point de vue « géographique » (pour le Vietnam, car la recherche bénéficiait de l'appui de deux économistes nationaux), et pour les variables qualitatives pour lesquelles une information locale était la seule possible.
- Il n'existe aucune variable « observée » ou « objective » du degré d'attraction d'un pays pour les IDE. Des différences conceptuelles considérables interdisent d'utiliser directement les flux d'IDE effectivement constatés sur une année, qui peuvent être fortement liés à des éléments particuliers de calendrier ou à la durée des processus d'investissement eux-mêmes (entre 1 et 3 ans entre la décision d'investir et les flux effectifs d'investissement, par exemple). En tout état de cause, les flux constatés doivent être ajustés, que ce soit en termes de durée ou de relation avec d'autres grandeurs macroéconomiques. Néanmoins, ces difficultés n'enlèvent pas la nécessité, comme pour tout autre instrument quantitatif, de se « caler » sur une variable dite « objective », imposant donc le besoin de construire une telle variable en combinant des indicateurs très différents entre-eux.

a.1.2 Étapes de la méthodologie

Ces objectifs, comme les contraintes statistiques et de calibrage du modèle, ont conduit à une démarche méthodologique décrite par quatre étapes importantes :

- Définition normative et calcul de la variable « objective » mesurant le degré « observé » de l'attraction de chacun des pays sur l'IDE.
- Etablissement d'une liste d'*indicators*, de *Variables* et de *Broad Variables* qui retracent les réflexions théoriques et conceptuelles du cadre d'attraction des IDE, tout en tenant compte des contraintes d'obtention des informations statistiques pertinentes.
- Homogénéisation et normalisation quantitative des *Indicators*, *Variables* et *Broad Variables*.
- Détermination quantitative des différents poids des indicateurs, effectuée au travers de l'application d'un algorithme génétique (proche en conception des réseaux de neurones) capable de déterminer la meilleure combinaison des poids à attribuer à chaque indicateur compte tenu de la variable « objective », et sous contraintes fixées par les experts au niveau des *Broad Variables*.

a.4 Définition des variables et structure du modèle

a.1.3 Définition des variables

L'examen de la recherche universitaire et de la littérature aussi bien que des discussions avec d'autres institutions de recherche permet d'établir une liste « conceptuelle » de critères et de variables qui doivent être utilisés pour la construction de l'outil de comparaison. Un consensus assez large se dégage pour articuler les différents arguments de l'attraction d'un pays en matière d'IDE autour de trois titres principaux: le cadre réglementaire global du pays d'accueil pour les investisseurs étrangers, les déterminants économiques, et les conditions concrètes de « facilitation » ou au contraire « d'obstruction » des affaires vis-à-vis d'investisseurs étrangers. En ce qui concerne les déterminants économiques, il est important de distinguer les variables pertinentes en fonction de l'objectif principal de l'investisseur étranger, avec une décomposition en trois points : la recherche d'une présence et d'une activité sur le marché domestique du pays d'accueil, la recherche de ressources disponibles dans le pays (matières premières ou actifs « intangibles » comme des ressources technologiques particulières), et la recherche d'une localisation permettant d'accroître l'efficacité de la production et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (étrangère) sur des marchés extérieurs au pays d'accueil (base d'exportation).

Le tableau suivant détaille les principaux éléments que regroupent ces différents points :

Cadre réglementaire global du pays d'accueil

- Stabilité économique, politique et sociale
- Lois concernant l'entrée et les opérations (y compris les lois sur la propriété, le contrôle sur les devises étrangères, etc.)
- Normes de traitement des filiales étrangères
- Politiques relatives au fonctionnement et à la structure des marchés (particulièrement concurrence et politique en matière de fusions/acquisitions)
- Accords internationaux sur les IDE
- Politique de privatisation
- Politique tarifaire (barrières tarifaires et non tarifaires)
- Politique fiscale
- Système judiciaire en général (y compris l'exécution de décisions judiciaires et d'arbitrage)

Déterminants économiques

Présence sur le marché domestique du pays d'accueil

- Taille du marché et revenu par tête
- Croissance du marché
- Accès aux inputs requis (quantité / qualité)
- Préférences des consommateurs spécifiques à chaque pays
- Structure des marchés et barrières à l'entrée des marchés (y compris protection à l'importation)

Recherche de ressources disponibles localement dans le pays d'accueil

- Matières premières
- Coût du travail
- Biens technologiques, innovations et autres créations (ex. marques)
- Infrastructures physiques (ports, routes, énergies, télécommunication)

Marchés orientés export ou recherche d'efficacité

- Coûts des ressources, ajustés à la productivité du travail et incluant la main-d'œuvre spécialisée / technique / administrative
- Coûts relatifs d'autres consommations intermédiaires
- Adhésion à un accord régional favorisant l'établissement de relations commerciales privilégiées
- Infrastructure et incitation à l'exportation

Facilitation des affaires

- Promotion des investissements (y compris les services facilitant les investissements tels que les procédures à guichet unique)
- Incitations à l'investissement
- Effets de « cluster » industriels ou régionaux, et expériences précédentes des investisseurs étrangers
- Coûts des litiges (liés à la corruption, à l'efficacité administrative, etc.)
- Eléments liés à la présence d'expatriés (y compris visas, écoles, qualité de vie, etc.)
- Services après investissement
- Disponibilité de financement

a.1.4 Identification et collecte des données

La liste conceptuelle des indicateurs recherchés et le travail d'identification et de collecte de l'information a fait l'objet d'un processus interactif, où quelques idées initiales ont dû être abandonnées face aux problèmes de disponibilité des données, et quelques indicateurs complémentaires ont été ajoutés en raison de leur disponibilité. Trois « règles » ont été adoptées.

Dans la plupart des cas, les agences de statistiques internationalement reconnues ont été favorisées, pour des raisons de coût/accessibilité et de comparabilité. Ceci inclut la base de données de la CNUCED sur

les règlements commerciaux, les rapports du FMI (International Financial Statistics, Government Statistics, Exchange and Trade Restriction), les rapports statistiques de la FAO, la base de données de la SFI (Société Financière Internationale, IFC, filiale de la Banque Mondiale) et de Standard & Poor's, et la base de données World Development Indicators de la Banque Mondiale.

Cette information a été complétée par des chiffres opérationnels (coût d'opération, par exemple) et des résultats d'enquêtes, provenant de fournisseurs privés d'informations la plupart du temps, notamment l'EIU (bases de données par pays et par ville), mais également d'organismes officiels (par exemple le Japan External Trade Research Organization, JETRO, ou le US Geological Survey).

Des informations de sources locales ont été utilisées lorsqu'aucune source internationale n'était disponible, y compris pour les processus de régulation des investissements étrangers et les appréciations qualitatives/culturelles. La majeure partie de ces informations était qualitative par nature, et la quantification a été réalisée grâce à un questionnaire formel (les réponses en Oui/Non étant traduites en chiffres de 0/1) ou par une moyenne arithmétique des évaluations fournies par les personnes enquêtées (par exemple estimation, sur une échelle de 0 à 5, des caractéristiques nationales des comportements de consommation). Ces informations locales et ces enquêtes sur les opinions des experts ont été recueillies lors de missions « de terrain » dans les différents pays retenus dans l'échantillon, et par les experts locaux pour le Vietnam.

3 Construction d'un outil quantitatif

a.5 Établissement de variables « objectives »

Il s'agit de l'une des difficultés principales de l'exercice, puisque aucune variable « objective » et quantifiée n'existe pour un concept aussi flou que l'attraction des IDE. Par construction, les variables macroéconomiques observées peuvent avoir une signification très différente qui ne se limite pas au reflet d'une situation économique ou d'un ensemble de règles. Cependant, la définition d'une telle variable « observée » ou « objective » est nécessaire pour déterminer les poids de chaque indicateur dans le modèle. La solution retenue pour la construction de FACTOM fut de calculer une combinaison à partir d'un nombre limité de variables macroéconomiques observées.

Cette mesure « objective » se fonde sur les flux réels d'IDE (en 2000), les approbations des deux dernières années (1999 et 2000), et les mêmes deux mesures en relation avec l'investissement total du pays et son PIB. Dans le cas de la Chine, les deux mesures de flux réels et d'approbations ont été ajustées (à la baisse) d'un tiers des flux de Hong Kong et de Macao, afin de tenir compte du processus de « circulation fiscale » au travers duquel des flux entrants significatifs de IDE proviennent de sociétés basées en Chine continentale investissant au travers de filiales off-shore pour tirer bénéfice des incitations fiscales réservées aux investissements étrangers. Ce « tiers » des flux de HK/Macao est considéré comme une estimation minimum de l'exagération fiscale des statistiques d'IDE. Plusieurs tests ont été faits sur les différentes composantes du calcul de cette variable « objective », avec une observation à la fois qualitative (tirée de l'expérience de TAC en matière d'IDE dans les pays en développement) et quantitative sur un échantillon plus large de pays en développement.

Le tableau ci-dessous fournit la manière de calculer la variable « objective » IDE :

| | Bangladesh | Chine | Indonésie | Sri Lanka | Philippines | Thaïlande | Vietnam |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|---------|
| Flux effectifs d'IDE (bop 2000, mn \$) (a) | 280 | 38 399 | 2 176 | 173 | 2 029 | 3 366 | 1 298 |
| Flux d'IDE ajustés (2000, mn \$) (b) | 280 | 33 407 | 2 176 | 173 | 2 029 | 3 366 | 1 298 |
| Approbation d'IDE (moyenne 1999-2000, mn \$) (c) | 1 695 | 51 801 | 3 362 | 570 | 2 275 | 4 450 | 1 857 |
| Approbation d'IDE ajustée (moyenne 1999-2000, mn \$) (d) | 1 695 | 46 600 | 3 082 | 570 | 2 275 | 4 450 | 1 857 |
| FBCF totale (2000, mn \$) (e) | 10 846 | 390 155 | 37 274 | 4 559 | 15 319 | 26 067 | 8 600 |
| PIB (2000, mn \$) (f) | 47 106 | 1 079 948 | 153 255 | 16 305 | 74 733 | 122 166 | 31 344 |

| | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (1) <i>Mesure 1 : (b + d)/2</i> | 988 | 40 004 | 2 629 | 371 | 2 152 | 3 908 | 1 578 |
| (2) <i>Mesure 2 : (b + d)/(e)</i> | 9.1 | 10.3 | 7.1 | 8.1 | 14.0 | 15.0 | 18.3 |
| (3) <i>Mesure 3 : (b + d)/(f)</i> | 2.1 | 3.7 | 1.7 | 2.3 | 2.9 | 3.2 | 5.0 |
| Variable "objective" : (1)/1000+(2)+(3) | 12 | 54 | 11 | 11 | 19 | 22 | 25 |

Calcul de la variable « objective » IDE

a.6 Quantification et normalisation des indicateurs

La base de données initiale contient une grande diversité de mesures, qui va des données macroéconomiques « pures » à un nombre important de quantifications et de perceptions qualitatives plus « souples ». Une étape principale de la construction du modèle est donc l'homogénéisation statistique de tous les indicateurs. Le processus choisi est très simple, il se base sur les caractéristiques suivantes :

Toutes les données qualitatives ont été transcrites en données chiffrées, à partir de quantification 0/1 pour les questions avec réponses discrètes (oui/non) et résultats directs des questionnaires quand l'appréciation demandée était sur une échelle pré-définie.

Pour chaque indicateur, on vise à retracer une mesure relative à l'ensemble des pays en développement, et non pas seulement relative aux sept pays examinés. Ceci suppose la recherche de la fourchette maximale de valeurs possibles, en ayant pour chaque indicateur un maximum et un minimum « absolus » sur l'ensemble des pays en développement. Pour les indicateurs discrets, issus d'enquêtes ou de ratings déjà « calibrés » autour de valeurs limites, il s'agit d'un processus mécanique. Pour tous les autres indicateurs (variables macroéconomiques ou éléments réglementaires quantitatifs, par exemple taux d'imposition des entreprises), un examen, le plus large possible, a été mené sur les sources disponibles.

Une fois que le minimum et le maximum « objectifs » ont été définis, chaque indicateur est normalisé selon la formule:

$$I_n = 100 * [(I - \text{Min}) / (\text{Max} - \text{Min})]$$

avec I la valeur brute de l'indicateur, I_n sa valeur normalisée, Min la valeur minimum que peut prendre l'indicateur et Max la valeur maximale possible. Si la direction de la valeur brute de l'indicateur est négative (une augmentation de l'indicateur fait fuir les IDE), alors la valeur normalisée de l'indicateur sera calculée de la façon suivante :

$$I_n (-) = 100 - \{100 * [(I - \text{Min}) / (\text{Max} - \text{Min})]\}$$

Le résultat final est une base de données complète constituée de tous les indicateurs, quantifiés de façon homogène entre 0 et 100.

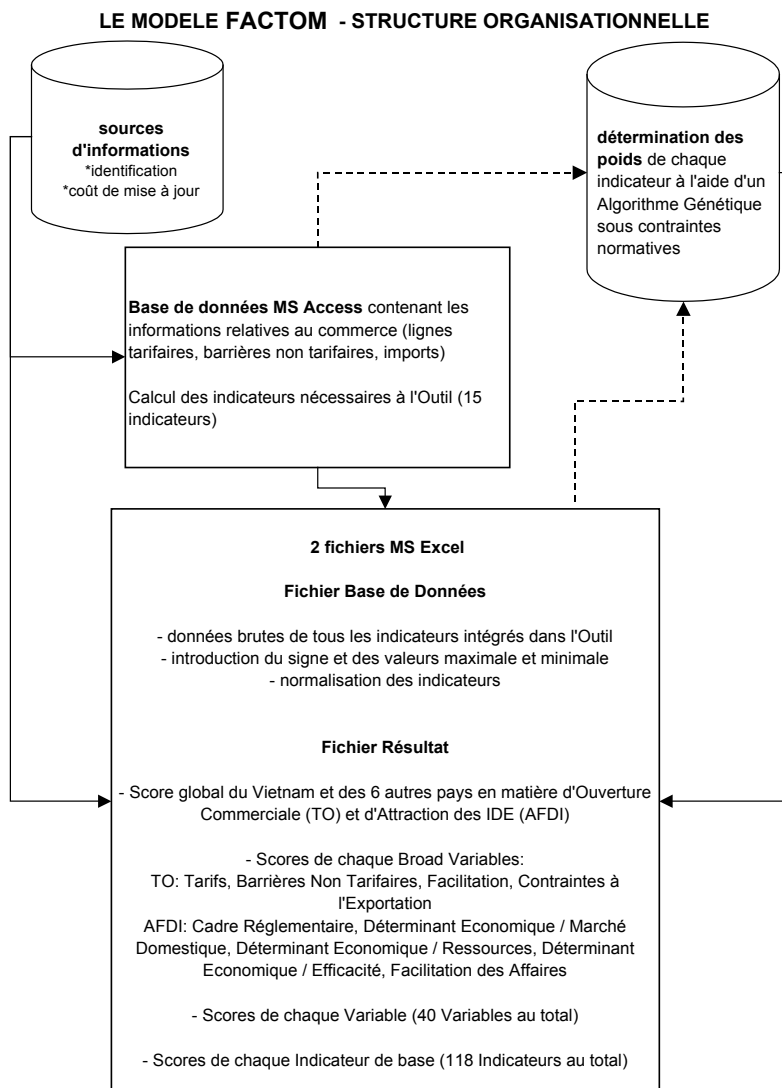
La construction des « variables emboîtées » procède alors par moyenne arithmétique pondérée des indicateurs normalisés. La mesure globale est construite comme une moyenne arithmétique simple des trois mesures correspondant aux trois types d'IDE classés en fonction de l'objectif de l'investisseur.

a.7 Estimation statistique des poids par application d'un algorithme génétique sous contrainte

Cette étape a également suivi un processus itératif. Pour le calcul, il était impossible de tester tous les poids possibles pour chaque indicateur (84 au total, 57 pour les IDE visant le marché domestique, 59 pour ceux visant un accès aux ressources, et 70 pour ceux cherchant une base d'exportation), particulièrement quand on considère le nombre très limité de variables « observées » et les questions soulevées par celles-ci. Réciproquement, une grande partie de la littérature passée en revue exprime une hiérarchie entre les très grands groupes de variables relatives à l'attraction des IDE. Il a donc été décidé de fixer les poids de chacune des *Broad Variables*, puis de calculer les poids optimaux pour les différents indicateurs sous ces contraintes globales. Une fois cette étape achevée, un nombre limité de simulations, dans lesquelles les poids « normatifs » initiaux des *Broad Variables* étaient modifiés, a été effectué pour tester la robustesse des résultats globaux. De plus, les poids des *Broad Variables* ont été fixés différemment pour chacun des trois types de IDE, en tenant compte la plupart du temps de l'appréciation qualitative existante du rôle de chaque groupe de variables ou de concepts.

Sous les contraintes fixées par les poids des *Broad Variables*, un algorithme génétique a été utilisé pour rechercher les poids optimaux à attribuer à chaque indicateur. Pour certains d'entre eux, un poids minimum – maximum acceptable a été défini, afin de s'assurer que le résultat statistique ne serait pas en contradiction

avec l'analyse économique ou les perceptions généralement partagées, et pour réduire les temps de calcul. Les résultats obtenus permettent alors de s'assurer que la quantification des variables « résultat » reflète bien la hiérarchie « objective » des variables observées comme définie dans l'étape précédente, et permettent d'estimer les poids des variables intermédiaires. La construction en plusieurs étapes clé est donc entièrement logique.

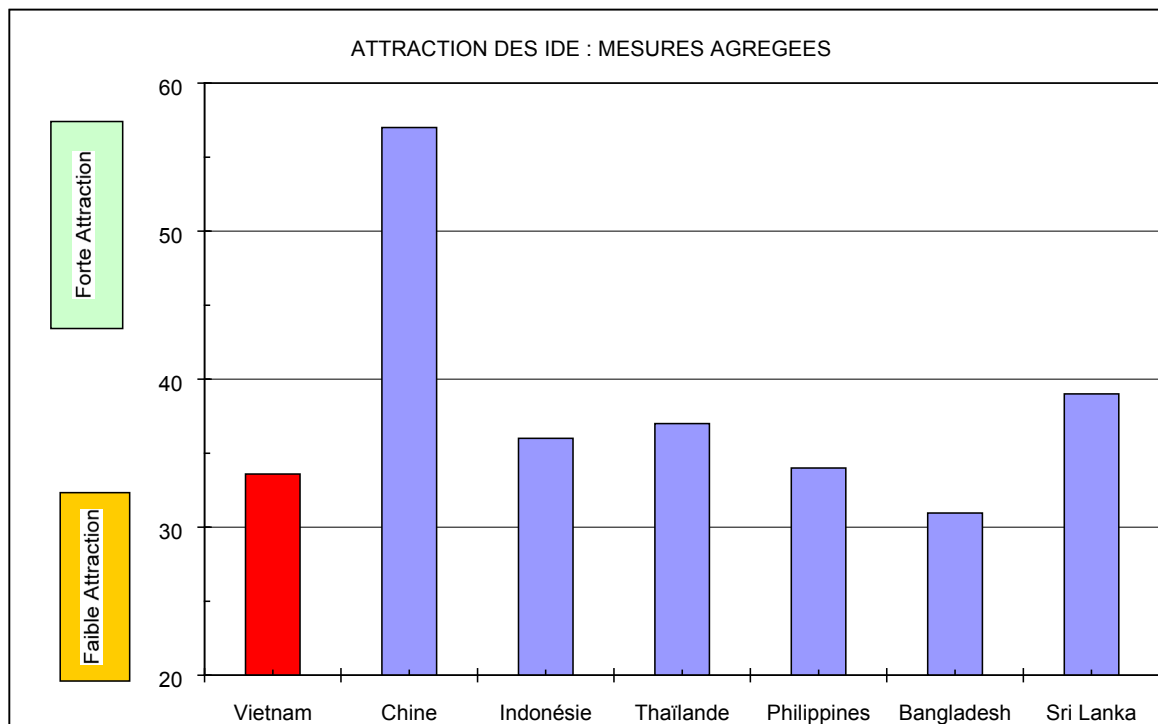


a.8 Structure des données et outil informatique

La version informatique du modèle FACTOM repose sur l'utilisation des outils bureautiques de Microsoft (MS.-Access et MS.-Excel). Le premier permet de gérer la base de données comprenant l'information relative au commerce à un niveau détaillé et d'effectuer les différents calculs exigés (par exemple les moyennes, les dispersions, etc.). Le second permet d'effectuer les calculs plus simples : un fichier Excel est utilisé pour la normalisation des indicateurs selon la direction et les valeurs possibles de minimum/maximum. Ce fichier peut être utilisé pour modifier les valeurs des indicateurs ou pour simuler de nouvelles variables en tenant compte d'hypothèses réglementaires spécifiques. Les résultats (indicateurs normés) ont ensuite été copiés (manuellement) dans un autre fichier Excel, contenant les résultats obtenus suivant les poids respectifs des indicateurs, et assurant une mise en forme des résultats.

Le graphique suivant donne une vue générale des relations liant la collecte de données, la base de données et le logiciel / outil utilisé dans la construction de FACTOM.

4 Application à sept pays asiatiques



Les objectifs initiaux du modèle *FACTOM* ont permis la construction d'un outil très riche en information, avec une quantité importante de résultats, à la fois au travers de l'examen des mesures globales de l'attraction des IDE parmi les sept pays de l'échantillon, et grâce à l'observation à un niveau plus détaillé, des forces et des faiblesses des différents régimes d'investissement. Les paragraphes suivants tentent de résumer les résultats principaux.

a.9 Résultats généraux

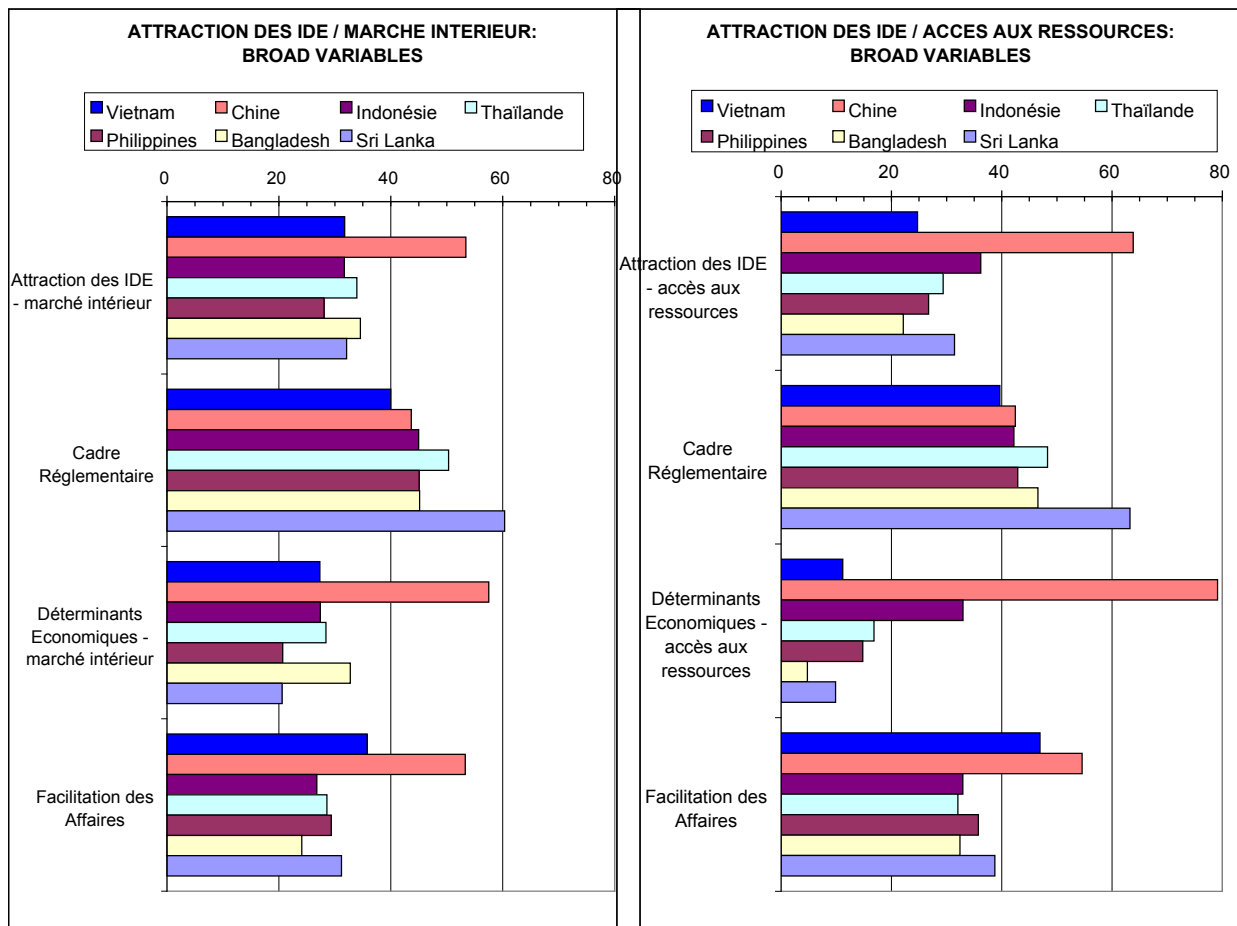
Sur une échelle de 0 (le moins attractif) à 100 (le plus attrayant), la mesure globale de l'attraction du Vietnam sur les IDE s'établit à 34. Sans surprise, la mesure pour la Chine est nettement supérieure (57), et symétriquement, celle du Bangladesh est plus faible (31). La performance des Philippines est équivalente à celle du Vietnam, nonobstant un niveau de développement plus élevé et une politique affichée très active en la matière. Le Sri Lanka (malgré sa petite taille globale), la Thaïlande et l'Indonésie (malgré les difficultés conjoncturelles rémanentes) affichent des mesures globales légèrement supérieures à celles du Vietnam (respectivement 39, 37 et 36), sans toutefois que l'écart ne suggère une faiblesse marquée pour le Vietnam.

Mesure agrégée de l'attraction des IDE

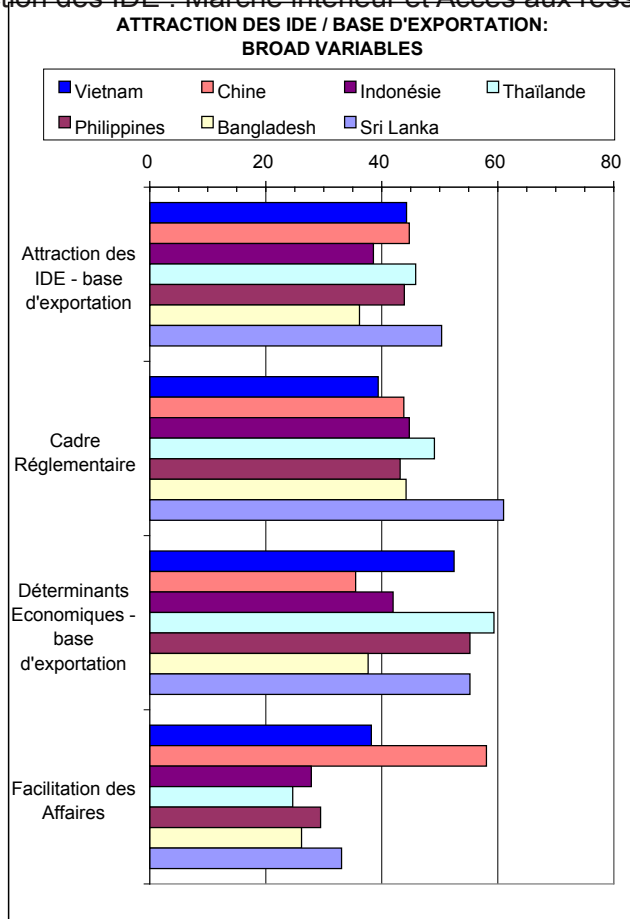
Parmi les trois types de IDE classés en fonction de l'objectif de l'investisseur (marché intérieur, accès aux ressources, et base d'exportation), la meilleure performance obtenue par le Vietnam porte sur les IDE cherchant une base d'exportation. Seul le score mesuré pour le Sri Lanka est significativement meilleur que celui du Vietnam, tandis que les mesures de la Chine, des Philippines et de la Thaïlande sont quasiment équivalentes à celle du Vietnam. Symétriquement, la performance la moins bonne porte sur les IDE visant un accès aux ressources locales, où le Vietnam est pénalisé à la fois par des ressources naturelles (minérales, énergétiques et agricoles) dans l'ensemble moins attractives que celles des autres pays (à l'exception des Philippines et du Sri Lanka), et par un retard en matière d'actifs technologiques (sauf par rapport au Bangladesh).

Au regard des *Broad Variables*, le Vietnam est légèrement meilleur que la moyenne pour le groupe de variables « facilitation des affaires », alors qu'à l'opposé le « cadre réglementaire » affiche toujours une performance plus faible que la moyenne des autres pays. Les « déterminants économiques » pour le

Vietnam exercent des effets très hétérogènes, médiocres pour ce qui concerne les IDE visant un accès aux ressources, très satisfaisants pour ceux cherchant une base d'exportation. Les trois graphiques suivants fournissent une synthèse visuelle de ces résultats généraux.



Attraction des IDE : Marché intérieur et Accès aux ressources



a.10 Utilisation des résultats dans une optique de politique économique

Le modèle FACTOM peut constituer une aide efficace en matière de détermination de politique économique à l'égard des IDE. Cette utilisation peut se faire de deux façons principales : la première vise à identifier les points « clés » ou déterminants dans l'obtention d'une « attractivité » forte ou plus élevée que la mesure actuelle, en reconnaissant symétriquement que d'autres points méritent une attention moindre. Cette aide à la sélection peut elle-même être menée d'un côté en examinant les indicateurs qui ont les poids les plus lourds dans les résultats globaux, d'un autre côté en identifiant les indicateurs sur lesquels la performance du pays (ici, le Vietnam) est particulièrement moins bonne que dans les pays « concurrents ». Enfin, la deuxième grande utilisation de l'outil tient à la capacité de réaliser des exercices de simulation, en testant directement l'impact sur les mesures (détaillées et globales) de modifications des valeurs brutes des indicateurs. Les paragraphes suivants fournissent une illustration des résultats obtenus grâce à cet examen plus détaillé des indicateurs utilisés dans le modèle.

Les tableaux suivants présentent les listes des 10 indicateurs ayant les poids les plus élevés pour chacun des trois types d'investissement. Ces chiffres peuvent être analysés autour des trois points suivants : (1) La concentration est relativement forte, les dix indicateurs (sur un total allant de 57 à 70 selon les types d'IDE) ayant les poids les plus forts comptant pour près de 60% du total, en moyenne ; (2) cette concentration est très variable selon l'objectif de l'investisseur : particulièrement forte pour les IDE visant le marché domestique, sensiblement plus faible pour ceux cherchant une base d'exportation. Cette faiblesse tient partiellement à un nombre d'indicateurs plus élevé dans les cas des IDE « base d'exportation », mais reste valide après correction. Elle est encore plus visible si on se limite aux cinq indicateurs les plus lourds (avec une hiérarchie forte, de 55% pour les IDE « marché domestique », 46% pour ceux « accès aux ressources » et seulement 25% pour ceux « base d'exportation »). (3) Les indicateurs ayant ces poids élevés sont de nature très différente. Certains tiennent à des « données de fait », très difficilement modifiables à court ou même moyen terme au travers d'ajustements de politique économique ou réglementaire : on trouve notamment des éléments de taille de marchés ou de gisements ou réserves de matières premières. D'autres sont liés à des effets indirects d'éléments économiques ou commerciaux qui peuvent être ajustés à moyen terme par des processus longs (par exemple les dépenses de recherche et développement, des accords commerciaux régionaux ou bilatéraux, ou les effets de « cluster » autour d'investissements déjà existants). Enfin, certains sont beaucoup plus proches des leviers de décision des autorités vietnamiennes, comme par exemple les taux d'imposition, ou l'existence de guichets uniques d'approbation.

| IDE « marché domestique » Indicateurs ayant les poids les plus lourds | Score du Vietnam (0 à 100) | poids | Poids cumulés |
|--|-------------------------------|-------|---------------|
| Taille de Marché Absolue | 3 | 15.0% | 15.0% |
| Caractéristiques de la Consommation | 40 | 15.0% | 30.0% |
| Revenu par Tête | 16 | 14.6% | 44.6% |
| Croissance Economique Réelle | 70 | 5.4% | 49.9% |
| Protection contre les Imports | 67 | 5.1% | 55.0% |
| Taille de Marché Effective | 40 | 5.0% | 60.0% |
| Taux d'Imposition Standard pour les Entreprises à Capitaux Etrangers (ECE) | 50 | 3.0% | 63.0% |
| Exonération d'Impôt Standard pour les Entreprises à Capitaux Etrangers (nombre d'années d'exonération pour les impôts sur les sociétés et sur les revenus) | 10 | 3.0% | 66.0% |
| Indice de Corruption | 23 | 3.0% | 69.0% |
| Seuil pour les Procédures d'Approbation à Guichet Unique | 80 | 2.0% | 71.0% |

10 indicateurs ayant les poids les plus élevés pour les IDE « marché domestique »

| IDE « accès aux ressources » Indicateurs ayant les poids les plus lourds | Score du Vietnam (0 à 100) | poids | Poids cumulés |
|---|-------------------------------|-------|---------------|
| Disponibilité des métaux | 2 | 19.9% | 19.9% |
| Disponibilité en Pétrole et Gaz | 4 | 10.6% | 30.5% |
| Disponibilité en produits agricoles | 8 | 7.7% | 38.2% |
| Brevets | 0 | 4.5% | 42.7% |
| Dépenses en R&D (% PNB) | 20 | 3.3% | 46.0% |

| | | | |
|---|----|------|-------|
| Étudiants à l'université | 20 | 3.0% | 49.0% |
| Estimation de la Disponibilité et de la Qualité des Infrastructures | 24 | 3.0% | 52.0% |
| Taux d'Imposition Standard pour les Entreprises Investissant à l'Etranger (FIEs) | 50 | 3.0% | 55.0% |
| Exonération d'Impôt Standard pour les FIEs (nombre d'année d'exonération pour les impôts sur les sociétés et sur les revenus) | 10 | 3.0% | 58.0% |
| Transparence des décisions judiciaires | 20 | 3.0% | 61.0% |

10 indicateurs ayant les poids les plus élevés pour les IDE « accès aux ressources »

| IDE base d'exportation | Vietnam | poids | Poids cumulés |
|--|---------|-------|---------------|
| Indicateurs ayant les poids les plus lourds | | | |
| Salaires des Ouvriers (USD mensuels) | 78 | 5.0% | 5.0% |
| Nombre de Zones Spéciales d'Exportation | 69 | 5.0% | 10.0% |
| Seuil pour les Procédures d'Approbation à Guichet Unique | 80 | 5.0% | 15.0% |
| Taille de la zone de commerce intégré/régional | 13 | 5.0% | 20.0% |
| Flux cumulés d'IDE sur 5 ans | 4 | 5.0% | 25.0% |
| Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée | 30 | 4.6% | 29.6% |
| Nombre de mois entre la décision d'investir et la date effective de début de l'opération, pour les investissements étrangers standards | 50 | 4.2% | 33.8% |
| Indice de Corruption | 23 | 3.0% | 36.8% |
| Taux d'Imposition Standard pour les Entreprises à Capitaux Etrangers | 50 | 3.0% | 39.8% |
| Accélération dans les approbations de IDE | 19 | 3.0% | 42.7% |

10 indicateurs ayant les poids les plus élevés pour les IDE « base d'exportation »

Cette identification des « poids lourds » doit être complétée ou croisée avec l'examen des indicateurs pour lesquels le Vietnam affiche des performances significativement différentes de la moyenne des autres pays inclus dans l'échantillon. Les tableaux suivants mettent en évidence l'importance des éléments de simplification administrative, de parité de traitement, de coût des services d'infrastructure publique (électricité, télécommunications), et de liberté en matière de rapatriement de dividendes ou de royalties. Symétriquement, ils montrent que les éléments principaux de fiscalité sont d'ores et déjà plus attractifs que dans les autres pays, tout comme le sont les performances macroéconomiques du Vietnam.

| Indicateurs pour lesquels la performance du Vietnam est significativement plus faible que celle des autres pays |
|--|
| Adhésion à l'OMC |
| Niveau maximum de contenu local dans les industries soumises aux exigences de contenu local |
| Coûts des télécommunications |
| Conditions requises pour approbation spécifique de transferts de dividende |
| Existence de limites absolues ou relatives pour paiements de royalties |
| Contrôles sur les paiements liés aux investissements |
| Nombre d'administrations impliquées dans les procédures d'approbation |
| Taille du secteur public |
| Contrôles sur les paiements liés au commerce |
| Taille du programme de privatisation (années) |
| Parité de Traitement entre les sociétés locales et étrangères |
| Calendrier de réalisation du programme de privatisations (années) |
| Efficacité des zones spéciales d'exportation |
| Charges d'électricité |
| Nombre d'industries / secteurs affectés par des exigences locales |
| Accès à des financements de moyen terme |
| Brevets |
| Exonération d'impôt standard pour les Entreprises à Capitaux Etrangers (nombre d'années d'exonération pour l'impôt sur les sociétés / sur le revenu) |

| Indicateurs pour lesquels la performance du Vietnam est significativement meilleure que celle des autres pays |
|--|
| Restrictions industrielles / sectorielles (nombre de zones sous restriction) dans les procédures d'approbation |

| |
|---|
| Taux d'imposition standard pour les Entreprises à Capitaux Etrangers |
| Caractéristiques de la consommation |
| Taux privilégié d'imposition sur les sociétés appliqué à des zones géographiques |
| Restrictions géographiques |
| Taux global d'analphabétisme |
| Incitations fiscales pour les exportateurs |
| Nombre de zones spéciales d'exportation |
| Croissance économique réelle |
| Taux privilégié d'imposition sur les sociétés appliqué aux secteurs d'exportation |
| Adhésion à une zone de commerce régional reconnue par l'OMC |
| Taux privilégié d'imposition sur les sociétés appliqué à certaines industries |
| Existence d'un accord commercial bilatéral avec les USA |
| Contrôles sur la liquidation des investissements directs |
| Taux privilégié d'imposition sur les sociétés appliqué à des investissements intensifs en technologie |
| Seuil pour une procédure d'approbation à guichet unique |

Indicateurs pour lesquels il existe des différences significatives de performance

Le modèle FACTOM peut également être utilisé comme instrument de simulation, directe (exemple : comment évoluent les mesures globales d'attraction si on modifie telle ou telle variable ?) ou indirecte (par exemple : quelles sont les variables à « ajuster » et avec quelle ampleur, pour permettre d'atteindre tel ou tel « objectif » en matière d'attraction des IDE ?).

L'utilisation de FACTOM en simulation est simplifiée par le recours à un logiciel spécialisé, dans lequel toute modification des données brutes (valeur des indicateurs avant normalisation) entraîne le re-calcul des indicateurs normalisés et des variables agrégées.

A titre d'illustration, on a examiné comment le Vietnam pourrait obtenir un degré d'attraction des IDE cherchant une base d'exportation équivalent à celui du Sri Lanka. La démarche a été menée en trois étapes : (1) identification des indicateurs qui affichent une forte différence entre Vietnam et Sri Lanka au détriment du premier ; (2) Ajustement des indicateurs bruts pour amener les valeurs du Vietnam au niveau de celles du Sri Lanka pour les indicateurs « proches » des leviers de politique économique et de décisions gouvernementales, et examen des résultats ; (3) Ajustement des indicateurs bruts pour amener les valeurs du Vietnam au niveau de celles du Sri Lanka pour les indicateurs de politique plus globale.

Les résultats sont les suivants :

6 indicateurs affichent de fortes différences et sont proches de l'action gouvernementale possible : niveau exigé de contenu local, contraintes administratives sur l'obtention de devises pour les dividendes, et pour les royalties ; coût des télécommunications ; programme de privatisation ; nombre maximum d'années d'exemption d'impôt sur les bénéficiaires des sociétés étrangères. Lorsque les valeurs observées pour le Sri Lanka sont introduites pour le Vietnam sur ces 6 indicateurs, la performance globale du pays s'approche nettement de celle du Sri Lanka, et dépasse celles de la Chine et de la Thaïlande (simul1 sur le tableau suivant).

Si l'on ajoute un ajustement sur 3 autres indicateurs (simul2 sur le tableau) plus indirects de l'action gouvernementale à l'égard des IDE (adhésion à l'OMC, politique de concurrence, et transparence du système de décisions réglementaires et légales), la performance du Vietnam rejoint exactement celle du Sri Lanka, soit nettement au-dessus de la moyenne sur l'ensemble des sept pays.

Le tableau ci-dessous résume ces résultats :

| | Vietnam | | | Sri Lanka | Moyenne 7 pays |
|--|---------|--------|--------|-----------|----------------|
| | base | simul1 | simul2 | | |
| Mesure globale de l'attraction pour les IDE visant une base d'exportations | 44 | 47 | 50 | 50 | 43 |
| Cadre réglementaire | 39 | 45 | 52 | 61 | 46 |
| Déterminants économiques | 52 | 54 | 57 | 55 | 48 |
| Facilitation | 38 | 38 | 38 | 33 | 34 |

Résultat du Vietnam et du Sri Lanka pour les IDE cherchant une base d'exportation

5 Conclusion

La construction et l'utilisation de FACTOM permettent de mieux mesurer les points forts et faibles dans l'ensemble des caractéristiques pertinentes dans un pays en développement, tout en attribuant une échelle d'importance respective pour chacune de ces caractéristiques. Il devrait autoriser une analyse plus fine des dispositions réglementaires en vigueur, de façon à optimiser la combinaison des objectifs globaux de politique économique à l'intérieur desquels figurent les questions relatives aux IDE.

L'application au Vietnam par comparaison avec six autres pays asiatiques indique une performance relative plutôt satisfaisante, cohérente naturellement avec les mesures effectives d'IDE dans les différents pays. Elle montre également l'acuité de la concurrence globale de la Chine en matière d'IDE, et fournit quelques pistes permettant d'améliorer rapidement la performance du Vietnam, notamment sur les aspects de réglementation, mais aussi dans la perspective de programmes économiques de développement à moyen terme (intégration commerciale, niveau de recherche, ...).

L'examen de ces résultats doit naturellement faire l'objet d'une certaine prudence compte tenu des modalités de construction du modèle, des zones théoriques encore floues sur les déterminants réels pour l'entreprise, et des questions sur les données statistiques ou qualitatives utilisées. Les éléments essentiels de tout approfondissement ultérieur portent d'une part sur ces données, avec un double objectif d'extension de la couverture géographique pour améliorer le calibrage statistique des poids des indicateurs et d'un meilleur contrôle sur la qualité des informations, et d'autre part sur la construction des variables « objectives » et une meilleure définition conceptuelle de leurs liens avec les recherches théoriques d'attraction des IDE.

6 Bibliographie

- [1] **Chunlai C.** (1997) The location determinants of Foreign Direct Investment in developing countries, Chinese Economies Research Centre
- [2] **Drabek Z.** et **Payne W.** (1999) The impact of Transparency on Foreign Direct Investment, Stanford, Institute for Thoretical Economics
- [3] **EIU** (2001) *World Investment Prospects*
- [4] **Ellingsen T.** (1995) Exchange rates and Foreign Direct Investment : The role of mobility, Stockholm School of Economics
- [5] **The Fraser Institute** (2001) Economic Freedom of the World 2001 Annual Report
- [6] **Head K., Ries J. C.** et **Swenson D. L.** (1994) The attraction of Foreign Manufacturing Investments : Investment Promotion and Agglomeration Economies
- [7] **Huang D.** et **Shirai S.** (1994) Information externalities affecting the dynamic pattern of Foreign Direct Investment – The Case of China, IMF Working Papers
- [8] **Jun K. W.** et **Singh H.** (1995) Some new evidence on determinants of Foreign Direct Investment in developing countries
- [9] **Kinoshita Y.** (1998) Firm Size and Determinants of Foreign Direct Investment, CERGE-EI
- [10] **Tuck School of Business**, Dartmouth University (May 2000) *Emerging Markets Access Index Report*
- [11] **UNCTAD** (2000) *FDI Determinants and TNC Strategies : The Case of Brazil*
- [12] **UNCTAD** (1998) *Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises, Lessons from Asia*
- [13] **UNCTAD** (1996) *Incentives and Foreign Direct Investment*
- [14] **UNCTAD** (1998, 1999, 2000, 2001) *World Investment Reports*
- [15] **UNCTAD** (1998) *World Investment Report 1998 : Trends and Determinants*
- [16] **United Nations** (2000) *World Investment Directory*, Vol. VII, Part 1 & Part 2, Asia and the Pacific
- [17] **Wang L.** (1996) Protection as Promotion of Foreign Direct Investment, Oslo, Department of Economics

Multinationales européennes et japonaises en Chine : stratégies d'implantation, organisation des filiales et contrôle

Jacques Jaussaud

Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour

jacques.jaussaud@univ-pau.fr

Johannes Schaaper

Maître de Conférences, Université de Poitiers

jschaaper@iiae.univ-poitiers.fr

Résumé : Sur la base d'une enquête lourde par questionnaire, cette contribution compare les modalités d'organisation et de contrôle des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. Pour l'essentiel, les pratiques semblent proches, sinon similaires. Lorsque des différences apparaissent, elles semblent plus liées à des dimensions géographiques qu'à des questions de différences culturelles.

Mots-clés : contrôle, multinationales, organisation, stratégie.

Abstract : On the basis of a large scale survey, this contribution investigates organisation and control of their subsidiaries in China by Japanese and European MNCs. Only a small number of differences appear, which seem more related to geography (Japan being close to China, while Europe is not so much) than to cultural differences.

Key words : control, MNCs, organisation, strategic management.

Depuis 1978, la Chine s'ouvre progressivement dans le cadre d'un processus de transition vers un modèle économique plus libéral, tout en conservant les références au socialisme et une certaine planification centralisée. L'entrée récente de la Chine dans l'OMC constitue une étape supplémentaire sur la voie de libéralisation économique et une garantie de la poursuite de cette politique d'ouverture. Les taux de croissance enregistrés depuis une vingtaine d'années par ce pays le plus peuplé du monde attirent de nombreuses entreprises occidentales et japonaises qui y voient de nouvelles opportunités, tant en termes de marchés que de réduction de coûts par délocalisation. Nous étudions dans cette contribution les pratiques d'organisation, de gestion et de contrôle des filiales que les multinationales japonaises et européennes implantent en Chine, en les liant aux stratégies adoptées (nature des objectifs, type de filiale, etc.).

Dans un contexte de mondialisation des activités des entreprises, la question de l'organisation et du contrôle des filiales à l'étranger a fait l'objet d'une littérature abondante au cours de ces dernières décennies. L'implantation de filiales en Chine constitue-t-elle un cas spécifique, en raison notamment d'un système politique encore particulier, ou les multinationales considèrent-elles la Chine comme tout autre pays en transition ? En réponse partielle à cette interrogation, nous avons étudié les pratiques d'organisation, de gestion et de contrôle des filiales implantées par les multinationales japonaises dans le monde entier, en particulier en Chine (Jaussaud, Schaaper, Zhang, 2000, [16], et 2001, [17] ; Jaussaud, Schaaper, 2001, [15]). En matière de prise de participation au capital, tout d'abord, nous avons conclu qu'à partir de la vague d'investissements des années 90, le choix d'une modalité d'implantation, coentreprise internationale avec un partenaire local ou filiale dont la multinationale détient 100% du capital, ne diffère guère en Chine et ailleurs en Asie du Sud-Est. En revanche, ce choix diffère entre les filiales implantées en Asie du Sud-Est, d'une part, et celles établies dans les pays industrialisés et un certain nombre de pays de l'Europe Centrale et Orientale, d'autre part. Nos données suggèrent que ces différences sont liées au fait qu'en Chine et en Asie du Sud-

Est, les filiales créées par les multinationales japonaises ont le plus souvent une activité de production alors qu'ailleurs, dans le monde industrialisé en particulier, elles se limitent plus souvent à des activités de commercialisation. Par ailleurs, nos échantillons permettent d'établir que le nombre de cadres expatriés envoyés par les multinationales japonaises auprès de leurs filiales à l'étranger n'est pas différent en direction de la Chine qu'en direction des autres pays, mis à part les cas spécifiques des Etats-Unis et de l'Allemagne, comme le laissaient prévoir les travaux d'Edström & Galbraith (1977, [7]). Nous en tirons la conclusion que l'implantation de filiales par les multinationales japonaises en Chine ne constitue pas un cas spécifique.

Pour ne plus se limiter au cas des multinationales japonaises d'une part, et aux deux variables que sont la répartition du capital et l'expatriation d'autre part, nous avons administré une enquête au second semestre 2001 auprès de filiales implantées par les multinationales européennes et japonaises en Chine¹. Nous souhaitons ainsi mieux cerner l'ensemble des pratiques d'organisation, de gestion et de contrôle des filiales dans ce pays, ainsi que leurs interactions. Le questionnaire comprenait 23 questions, couvrant un large ensemble de variables relatives à ces pratiques, diverses variables d'environnement et des variables concernant les profils de la filiale interrogée et de sa maison mère. Les filiales japonaises ont retourné 153 questionnaires valides, les filiales européennes 164, ce qui donne 317 questionnaires valides au total.

Cette enquête récente nous permet d'étudier comment les multinationales organisent, gèrent et contrôlent leurs filiales en Chine. Elle permet en outre de faire des comparaisons entre les pratiques des multinationales japonaises et européennes. Les différences les plus significatives seront analysées dans cette contribution. Par ailleurs, pour les seules filiales des multinationales japonaises, nous pourrions souligner les évolutions dans le temps en comparant les résultats de cette enquête à ceux de nos travaux précédents, dont les données provenaient de l'annuaire *Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran*, de l'éditeur Tôyô Keizai (1999, [28]).

Mais avant de procéder à une analyse des pratiques d'organisation, de gestion et de contrôle, présentons les principales caractéristiques des filiales de notre échantillon en termes de nationalité, de taille des implantations et de nature des activités ainsi que les objectifs stratégiques de leur implantation en Chine.

Du point de vue de la taille des filiales, on peut retenir les trois indicateurs courants que sont le capital social, le chiffre d'affaires et l'effectif total. Examinons le tableau 1.

| Indicateur de taille | Statistique | Japon | Europe |
|---|--|-------|--------|
| Capital de la filiale en millions de dollars US | Moyenne corrigée pour valeurs extrêmes (10%) | 10,2 | 11,7 |
| | Médiane | 6,5 | 5 |
| Chiffre d'affaires en millions de dollars US | Moyenne corrigée pour valeurs extrêmes (10%) | 17,9 | 27,2 |
| | Médiane | 10,0 | 9,0 |
| Effectif total de la filiale | Moyenne corrigée pour valeurs extrêmes (10%) | 329 | 145 |
| | Médiane | 190 | 82 |

Tableau 1 : Comparaison de la taille des filiales en Chine des multinationales européennes et japonaises, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

En termes de capital social et de chiffre d'affaires, il n'y a pas de véritables différences entre les filiales japonaises et européennes en Chine. Cela est particulièrement clair lorsque l'on compare pour chacun de ces deux indicateurs la médiane, excellent paramètre de tendance centrale. En revanche, les filiales japonaises emploient environ deux fois plus de personnes que les filiales d'entreprises européennes. Cela peut être dû au fait qu'elles ont plus souvent une activité de production, comme en témoigne le tableau 2 : 91,3% des

¹ Cette enquête a été conduite en collaboration avec le Professeur YAMASHITA Seiki, et NAKAMURA Hiroyuki, Maître de Conférences, tous deux de l'Université Nationale de Yokohama (Japon).

filiales japonaises produisent en Chine, contre seulement 66,7% des filiales européennes. Ce point ne devra pas être perdu de vue lorsque nous interpréterons les différences éventuelles entre filiales japonaises et européennes en matière d'organisation, de pratiques de gestion et de contrôle en Chine.

| | | Présence d'activités de production | Absence d'activités de production | Total |
|-------|---------|------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Japon | Nombre | 136 | 13 | 149 |
| | %-ligne | 91,3% | 8,7% | 100% |
| | Nombre | 82 | 41 | 123 |
| | %-ligne | 66,7% | 33,3% | 100% |

Tableau 2 : Nature des activités des filiales en Chine des multinationales européennes et japonaises, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Comparons, pour les filiales japonaises, ces données à celles de notre échantillon tiré de l'annuaire *Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran*, que rappelle le tableau 3 (Jaussaud & Schaaper, 2001, [15]). En comparant les tableaux 2 et 3, on constate en 5 ans (1997 / 2001) une véritable croissance de la taille des implantations en Chine, ce qui confirme une tendance que soulignaient déjà De Bruin & Jia (1997, [5]).

| Tailles des implantations des multinationales japonaises en Chine | Moyenne corrigée pour valeurs extrêmes (10%) | Médiane |
|---|--|---------|
| Capital social | 4,3 | 3,4 |
| Chiffre d'affaires | 6 | 2,9 |
| Effectif total | 179 | 115 |

Tableau 3 : Taille des filiales des multinationales japonaises en Chine. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999, [28]), données de 1997. Unité : un million de dollars américains pour le capital et le chiffre d'affaires.

Notre questionnaire comportait des questions sur les objectifs de l'implantation et le terme souhaité pour les atteindre. Les répondants à l'enquête étaient priés de noter sur une échelle de Likert en cinq points l'importance de cinq objectifs stratégiques fixés pour leur filiale en Chine. Le tableau suivant donne la note moyenne pour chaque objectif et les tests t de différences de moyennes de Student entre la note moyenne attribuée par les filiales japonaises et les filiales européennes :

| Quelle est l'importance pour la filiale des objectifs suivants : | Japon Moyenne | Europe Moyenne | T-test | Signification |
|--|------------------|-------------------|--------|---------------|
| Maximisation du profit | 3,45 | 3,09 | 3,33 | 0,00 |
| Maximisation de la part de marché | 2,90 | 2,89 | 0,15 | 0,88 (ns) |
| Maximisation du chiffre d'affaires | 2,75 | 2,83 | -0,64 | 0,53 (ns) |
| L'image de marque du produit | 3,01 | 3,41 | -4,12 | 0,00 |

Tableau 4 : objectifs comparés des filiales en Chine des multinationales européennes et japonaises, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001

Si l'on en croit les répondants, les multinationales japonaises poursuivent plutôt un objectif de maximisation de profit alors que les multinationales européennes privilégient l'image de marque des produits qu'elles commercialisent. De telles différences résultent sans doute du fait que les multinationales japonaises implantent avant tout des centres de production pour produire à bas coûts, alors que les multinationales européennes voient avant tout la Chine comme un marché potentiel. En effet, les filiales japonaises de notre échantillon qui ont une activité de production réexportent en moyenne 58% de leur production, contre seulement 23% en moyenne pour les filiales européennes (le test t de différences est significatif). En outre, la maximisation du chiffre d'affaires et celle des parts de marché ne sont considérées comme des objectifs prioritaires ni pour les multinationales européennes, ni pour les multinationales japonaises.

Dans le cas spécifique des co-entreprises, une question de notre enquête concernait l'horizon des objectifs des deux partenaires. Les réponses à cet égard sont remarquables.

| | Les objectifs du partenaire chinois sont des objectifs à : | | | Total |
|--------|--|-------------|------------|-------|
| | court terme | moyen terme | long terme | |
| Japon | 1,5% | 30,8% | 67,7% | 100% |
| Europe | 32,9% | 25,0% | 42,1% | 100% |

Tableau 5 : objectifs comparés des partenaires chinois des multinationales européennes et japonaises.

Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Les répondants japonais considèrent le plus souvent que les objectifs du partenaire chinois sont à long terme, et très rarement qu'ils sont seulement à court terme. Les répondants européens, pour leur part, considèrent fréquemment que leur partenaire chinois poursuit un objectif de court terme (court terme est cité presque aussi souvent que long terme).

| | Les objectifs du partenaire européen/japonais sont des objectifs à : | | | Total |
|--------|--|-------------|------------|-------|
| | court terme | moyen terme | long terme | |
| Japon | 23,8% | 25,4% | 50,8% | 100% |
| Europe | 2,5% | 26,6% | 70,9% | 100% |

Tableau 6 : objectifs comparés des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. Échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Si l'on en croit les répondants, les multinationales japonaises poursuivent plus que les multinationales européennes, mais également plus que leurs partenaires chinois, des objectifs de court terme. Au contraire les multinationales européennes poursuivent plus que les multinationales japonaises, mais aussi plus que leurs partenaires chinois, des objectifs de long terme. Ces différences remarquables entre multinationales japonaises et européennes, d'une part, et entre partenaires japonais ou européens et partenaires chinois d'autre part, sont à considérer à la lumière de l'objectif principal poursuivi, qui semble être plutôt un objectif de ventes à long terme sur le marché chinois pour les multinationales européennes et un objectif de production à bas coût et maximisation de profit pour les multinationales japonaises.

Cette présentation générale des caractéristiques des filiales de notre échantillon étant effectuée, nous pouvons entrer dans le vif du sujet. La première partie de notre contribution traitera de la structuration formelle des filiales en Chine comme moyen de contrôle. La seconde partie traitera du facteur humain dans le contrôle des filiales en Chine, tant pour ce qui concerne l'envoi de cadres expatriés ou en missions de courte durée, que la gestion des ressources humaines des salariés chinois.

1. Le contrôle par les structures formelles

La première variable de contrôle envisagée par la littérature est la structure du capital (Stopford & Wells, 1972, [27] ; Geringer & Hebert, 1989, [12] ; Kumar et Seth, 1998, [19]) : la filiale est-elle une coentreprise ou est-elle totalement contrôlée par la multinationale venue s'implanter dans le pays ? On doit envisager ensuite comment se répartissent, notamment dans le cas des coentreprises, les postes du conseil d'administration, répartition souvent liée à la structure du capital. Il convient également d'étudier la répartition des postes de direction, puis on s'intéressera au degré de formalisation des procédures et du contrôle.

1.1 Structure du capital et contrôle

Lorsqu'une entreprise s'établit dans un pays étranger, elle doit d'abord choisir sous quelle forme s'implanter, filiale totalement contrôlée, dont elle détiendra 100% des capitaux, ou coentreprise internationale, dont elle partagera le capital avec un partenaire local. En matière de coentreprises, trois structures de capital sont couramment distinguées :

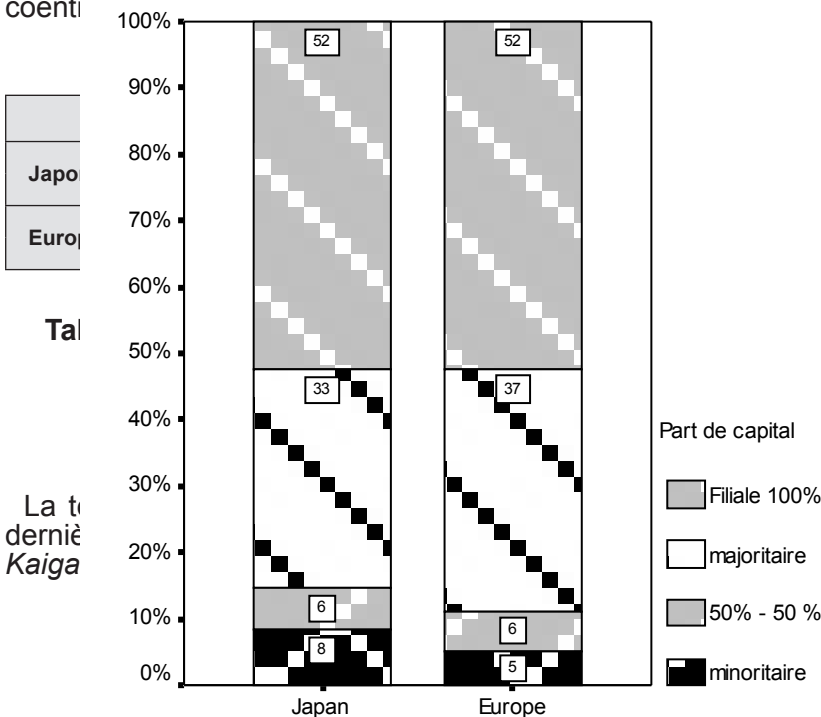
l'entreprise conjointe majoritaire, dont plus de 50% du capital est détenu par le partenaire étranger au pays d'accueil ;

l'entreprise conjointe à 50/50, ou filiale commune paritaire, dont le capital est réparti de manière égalitaire entre les deux partenaires ;

l'entreprise conjointe minoritaire, dans laquelle le partenaire étranger détient moins de 50% du capital.

La détention de la majorité ou la totalité du capital constitue *a priori* la clé du contrôle de la filiale, la garantie de pouvoir en dernier ressort rester maître des opérations. Killing (1982, [18]) confirme cette intuition dans le cas des implantations dans les pays développés. La détention de la majorité du capital, ou d'une part importante de ce dernier s'il y a plus de deux partenaires, traduit et permet une implication forte. Le partenaire concerné pourra plus facilement mettre en place les instruments de contrôle qu'il juge essentiels. La formule 50/50 peut sembler constituer un bon compromis, dans la mesure où elle manifeste la volonté des partenaires de travailler sur un pied d'égalité. Killing (1982, [18]) souligne toutefois que se posent de nombreux problèmes de prise de décision dans ce cas de figure, et établit que les coentreprises majoritaires dans lesquelles un partenaire joue un rôle dominant sont plus stables et plus faciles à gérer. La détention d'une part minoritaire du capital, notamment lorsqu'elle a été acceptée ou imposée pour des raisons politiques, comme c'est encore le cas dans certains secteurs en Chine, ne signifie pas nécessairement que le partenaire considéré reste passif, ou dominé. Il peut au contraire compenser cette faiblesse apparente par le recours judicieux aux autres instruments du contrôle. Le fait qu'il apporte le plus souvent la technologie et certains savoir-faire en matière d'organisation et de gestion peut l'aider en ce sens.

Dans notre enquête, il apparaît de manière remarquable (tableau 7 et figure 1) que les multinationales japonaises et européennes ont la même stratégie à l'égard de la variable part de capital détenue dans les filiales. Elles créent dans la plupart des cas des filiales totalement contrôlées (52,4% des cas pour les multinationales japonaises, 52,3% des cas pour les européennes), et pour le reste beaucoup plus de coent



| Filiales totalement contrôlées | Total |
|--------------------------------|-------|
| 75 | 143 |
| 52,4% | 100% |
| 80 | 153 |
| 52,3% | 100% |

multinationales européennes et japonaises en rapporté à notre enquête 2001.

est visiblement renforcée au cours de ces années de l'échantillon tiré à partir de l'annuaire (tableau 5)), que rappelle le tableau 8.

Figure 1 : Part de capital des filiales, comparaison des multinationales européennes et japonaises en Chine, représentation graphique. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

| | | Coentreprises minoritaires | Coentreprises 50/50 | Coentreprises majoritaires | Total des coentreprises | Filiale 100% | Total |
|-------|-------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|
| Chine | Nombre %-ligne | 47 21,5% | 22 10,1% | 85 39,0% | 154 70,6% | 64 29,4% | 218 100 % |

Tableau 8: Types de filiales selon la part de capital détenue en Chine. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999), données de 1997.

Les filiales totalement contrôlées ne représentaient que 29,4% de l'échantillon, contre 52,4% pour celui de notre enquête 2001. Le poids des coentreprises majoritaires évolue peu, mais celui des minoritaires et des 50/50 diminue sensiblement. Ce résultat confirme la tendance que soulignent Hubler & Meschi (2000, [14]). Ils établissent en effet, à partir de données du *MOFTEC Bulletin*, édition 1999, que «le ratio de filiales chinoises détenues entièrement par des capitaux étrangers par rapport à l'ensemble de l'investissement direct étranger s'est accru récemment, passant d'environ 7% en 1988 à environ 45% en 1999».

A partir des années 90, même dans les pays en voie de développement, les multinationales n'hésitent plus à créer des coentreprises majoritaires et des filiales totalement contrôlées. En Chine, d'après notre échantillon, elles créent même essentiellement des filiales totalement contrôlées. L'environnement chinois apparaît comme beaucoup moins hostile et imprévisible que par le passé, et compte tenu des potentialités du marché, il convient sans doute de se donner les moyens d'une implantation totalement maîtrisée. Zhao & Zhu (1998, [30]) suggèrent d'ailleurs, sur la base d'une enquête auprès de 818 coentreprises en Chine, que la part de capital détenue par les multinationales dans les coentreprises est fortement corrélée aux potentialités du marché.

Le lien entre part de capital et le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe suprême où sont prises les décisions stratégiques qui engagent l'avenir d'une entreprise. Dans le cadre d'une filiale implantée à l'étranger, on doit se demander si elle est dotée d'un Conseil d'Administration propre, ou si les décisions stratégiques la concernant sont prises au niveau de la maison-mère de la multinationale. Notre enquête montre, fort logiquement, que la présence d'un Conseil d'administration est directement liée à la nature de la filiale, coentreprise ou filiale 100% : 93% des coentreprises de notre échantillon possèdent un Conseil d'administration propre contre seulement 58% des filiales détenues à 100%. Selon Child & Yan (1999, [4]), "one of the rights typically associated with equity position is the right to appoint members to the subsidiary board". Le tableau suivant corrobore cette affirmation en soulignant le lien entre la part de capital et la part des droits de vote au Conseil d'administration.

| | | Droits de vote au Conseil d'administration de la filiale | | | Total |
|---|----------------------------|--|------------|------------------|----------|
| | | part minoritaire | part 50/50 | part majoritaire | |
| Part de capital détenue par la multinationale | Coentreprises minoritaires | 72,2% | 11,1% | 16,7% | 100 % |
| | Coentreprises 50/50 | 11,8% | 76,5% | 11,7% | 100 % |
| | Coentreprises majoritaires | 4,2% | 15,8% | 80% | 100 % |

Tableau 9 : Part du capital et des droits de vote au Conseil d'administration des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine détenus par la multinationale. Echantillon des

Le lien entre part de capital et la capacité à nommer un directeur général

Un autre droit associé à la part de capital et aux droits de vote au Conseil d'administration concerne le nombre de directeurs que la multinationale va pouvoir nommer auprès de la filiale (Child & Yan, 1999, [4]). Dans les coentreprises minoritaires de notre échantillon le poste de directeur général est occupé par un expatrié dans seulement 26% des cas ; il est partagé dans 26% des cas également (la fonction de directeur général est occupée à la fois par un expatrié et par un cadre chinois – soit alternativement, soit parce qu'on a créé deux postes de directeur général). Dans les coentreprises 50/50 ce poste est occupé par un expatrié dans 18% des cas seulement, et est partagé dans 65% des cas. Dans les coentreprises majoritaires, le poste de directeur général est occupé dans 44% des cas par un expatrié et est partagé dans 41% des cas. 81% des filiales totalement contrôlées ont un directeur général expatrié (mais dans ce dernier cas, même s'il est chinois, le directeur est nommé par la multinationale bien sûr).

Le lien entre part de capital et la présence d'activités de production

La littérature sur les filiales implantées à l'étranger a largement étudié les déterminants de la part de capital détenue par les multinationales. Les travaux de Beamish (1985, [2] ; 1992, [3]) montrent l'influence du niveau de développement du pays d'accueil. Delios & Beamish (1999, [6]), sur la base de 1043 coentreprises en Chine et en Asie du Sud-est implantées par des multinationales japonaises, ont trouvé que la protection des biens et savoirs transférés vers la filiale est une incitation forte à détenir une part de capital élevée. Notre enquête posait une série de questions sur les transferts de connaissances et de technologies. Quelque soit le type de transfert de connaissances, les coefficients de corrélation avec la part de capital détenue sont très faibles et ne sont pas significatifs, ce qui n'a pas permis de corroborer cette affirmation.

En revanche, Delios & Beamish (1999, [6]) soulignent que lorsqu'elle a besoin d'accéder aux ressources d'un partenaire local, la multinationale peut accepter une part de capital moins élevée. C'est notamment le cas lorsque les multinationales implantent des centres de production, plus complexes à gérer que de simples filiales de commercialisation. Le tableau suivant illustre ce phénomène. Lorsqu'elles ont des activités de production en Chine, les multinationales ont significativement plus recours à la coentreprise, surtout de type majoritaire, tandis que quand elles n'ont pas d'activités de production, elles implantent significativement plus de filiales détenues à 100%.

| Activités de production de la filiale en Chine? | Coentreprise minoritaire | Coentreprise 50/50 | Coentreprise majoritaire | Total coentreprises | Filiale 100% | Total |
|---|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------|-------|
| oui | 8.7% | 6.3% | 42.8% | 57.7% | 42.3% | 100% |
| non | 2.0% | 5.9% | 23.5% | 31.4% | 68.6% | 100% |

Tableau 10 : Nature de l'activité et part du capital des filiales détenue par les multinationales européennes et japonaises en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Notre échantillon suggère un autre résultat tout aussi remarquable : plus on réexporte sa production, plus on maîtrise les opérations par un contrôle du capital renforcé (tableau 11). Cela résulte sans doute du fait que réexportée, la production l'est souvent vers des marchés où le niveau requis de qualité est très élevé (le Japon, en particulier, pour les multinationales japonaises, voire pour certaines multinationales européennes). L'obtention de ce niveau de qualité, alors que l'environnement de production est encore celui d'un pays en voie de développement, exige un fort niveau de contrôle.

| | Nombre | Part moyenne du chiffre d'affaires réexporté |
|---------------------------------------|--------|--|
| Coentreprises minoritaires | 14 | 15.0% |
| Coentreprises 50/50 | 15 | 18.2% |
| Coentreprises majoritaires | 84 | 36.1% |
| Filiales totalement contrôlées (100%) | 104 | 52.1% |

Tableau 11 : Nature de l'activité et part du capital des filiales détenue par les multinationales européennes et japonaises en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Outre la part de capital de la filiale détenue par la multinationale, et la répartition des droits de vote ou celle des postes de direction qui en découlent, la formalisation des instruments et des procédures de travail constitue un moyen privilégié de contrôle.

1.2 : Formalisation et contrôle

Par formalisation, on entend généralement le recours à l'écrit, sous forme standardisée. Les efforts de formalisation vont d'une part conduire à la production de documents de contrôle, d'autre part à la rédaction de procédures de travail et à la communication par écrit plutôt que par oral seulement.

Nous avons tout d'abord voulu savoir quels types de documents de contrôle établissent les filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine (tableau 12). Le questionnaire proposait une liste de documents, et le répondant était invité à dire si chacun d'eux est ou non produit périodiquement par la filiale. Nous avons classé les réponses selon un tri décroissant des fréquences.

| Documents | oui | non | total |
|---|-------|-------|-------|
| Compte de résultat | 95,4% | 4,6% | 100% |
| Bilan | 95,0% | 5,0% | 100% |
| Tableau de financement | 86,8% | 13,2% | 100% |
| Budgets d'investissement | 78,6% | 21,4% | 100% |
| Rapports commerciaux | 77,9% | 22,1% | 100% |
| Compte de résultat prévisionnel | 71,2% | 28,8% | 100% |
| Tableau de financement prévisionnel | 67,5% | 32,5% | 100% |
| Bilan prévisionnel | 60,6% | 39,4% | 100% |
| Comptes consolidés | 53,0% | 47,0% | 100% |
| Bilan social ou rapport sur les ressources humaines | 47,7% | 52,3% | 100% |
| Comptes consolidés prévisionnels | 31,1% | 68,9% | 100% |

Tableau 12 : production de documents de contrôle par les filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

On constate sans surprise que les filiales établissent quasiment toutes un bilan et un compte de résultat, et que la grande majorité d'entre elles établit un tableau de financement, des budgets d'investissement et des rapports commerciaux. A peu près deux filiales sur trois établissent des documents prévisionnels (compte de résultat, tableau de financement, bilan). Une analyse plus précise montre que les multinationales européennes établissent un peu plus fréquemment des documents prévisionnels que les japonaises, mais cette différence reste faible.

Une filiale sur deux seulement établit des comptes consolidés et un bilan social. Il est vrai que les comptes consolidés ne concernent que les filiales organisées en groupes, donc qui sont déjà implantées en Chine de manière significative. Les filiales japonaises et européennes donnent des réponses très proches. En entrant dans le détail des différences entre filiales japonaises et européennes, on constate que 100% des filiales japonaises produisent chaque année un bilan et un compte de résultat contre 90% des filiales européennes. Plus remarquable est la différence en matière de bilan prévisionnel que les Européens pratiquent à hauteur de deux filiales sur trois contre seulement une filiale japonaise sur deux. Une analyse des réponses ouvertes supplémentaires² confirme cette tendance. Les japonais établissent surtout des documents qui visent à contrôler les coûts et les affaires courantes de la filiale alors que les filiales européennes élaborent plutôt des documents plus stratégiques et prévisionnels.

Concernant la formalisation des procédures et du contenu du travail, nous demandions d'une part «les fonctions suivantes ont-elles fait l'objet de définitions et de procédures rédigées ?» et d'autre part «pour les

2 Les filiales japonaises citaient des documents en matière de coûts, des budgets par département, de dépenses, et l'inventaire; les filiales européennes citaient surtout des documents concernant la stratégie, la vente et l'information générale

fonctions suivantes, des analyses de postes ont-elles été systématiquement réalisées ?». Le tableau suivant synthétise les réponses obtenues.

| | Formalisation de fonctions | Formalisation de postes |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Comptabilité | 83,4% | 81,2% |
| Finance | 83,4% | 78,2% |
| Administration générale | 78,2% | 70,5% |
| Ressources humaines | 70,0% | 65,9% |
| Production | 61,9% | 67,2% |
| Marketing - commercial | 57,0% | 63,6% |

Tableau 13 : formalisation des procédures et du contenu du travail dans les filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

On constate tout d'abord pour l'ensemble des fonctions considérées un niveau élevé de formalisation, bien que nous manquions sur ce point de références pour établir une comparaison précise. Par ailleurs, on remarque sans surprise que ce sont les fonctions à tâches les plus répétitives qui font l'objet d'une formalisation forte, car on gagne alors à standardiser ces tâches. C'est dans le domaine du marketing et de la commercialisation que la formalisation des procédures de travail et la définition des postes sont les moins systématiques.

Comparons en outre les pratiques de formalisation entre multinationales européennes et japonaises. Le tableau 14 donne le nombre moyen de documents de contrôle établis par les filiales des groupes japonais et européens, le nombre moyen déclaré de fonctions ayant fait l'objet de définitions et de procédures rédigées, et le nombre moyen de fonctions ayant fait l'objet de définitions de postes

| | Filiales | Moyenne | Différence de moyennes | t de Student | Signification |
|--|-------------|---------|------------------------|--------------|---------------|
| Nombre de documents | japonaises | 7,64 | 0,28 | 0,877 | 0,381 (ns) |
| | européennes | 7,36 | | | |
| Nombre de fonctions ayant fait l'objet de définitions de fonctions | japonaises | 4,76 | 0,92 | 4,417 | 0,000 |
| | européennes | 3,85 | | | |
| Nombre de fonctions ayant fait l'objet de définitions de postes | japonaises | 4,99 | 1,53 | 7,158 | 0,000 |
| | européennes | 3,46 | | | |

Tableau 14 : degré de formalisation comparé des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

On constate qu'en matière de documents de contrôle à produire, les filiales des multinationales japonaises et européennes sont à parfaite égalité. Les filiales japonaises formalisent plus les définitions de fonctions et surtout les descriptions de postes. Une analyse plus précise des réponses concernant les définitions de fonctions et de postes révèle que les japonais définissent systématiquement plus, mais cela résulte du fait que les filiales japonaises ont plus souvent une activité de production que les filiales européennes. Le tableau 15 montre que le fait que la filiale produise a une incidence forte sur les pratiques de formalisation, tant pour les multinationales européennes que pour les japonaises, ce qui n'est pas surprenant.

| Origine | Formalisation | Moyenne lorsque la filiale produit | Moyenne lorsque la filiale ne produit pas | Différence entre celles qui produisent et celles qui ne produisent pas |
|---------|---------------|------------------------------------|---|--|
|---------|---------------|------------------------------------|---|--|

| | | | | |
|----------------------|------------------------------------|------|------|------|
| Filiales japonaises | Nombre de documents | 7,73 | 7,31 | 0,42 |
| | Nombre de définitions de fonctions | 4,96 | 3,54 | 1,42 |
| | Nombre de définitions de postes | 5,13 | 4,08 | 1,05 |
| Filiales européennes | Nombre de documents | 8,63 | 5,46 | 3,17 |
| | Nombre de définitions de fonctions | 4,46 | 3,02 | 1,44 |
| | Nombre de définitions de postes | 3,71 | 2,61 | 1,10 |

Tableau 15 : degré de formalisation comparé des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine, selon qu'elles ont ou non une activité de production. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Transferts de connaissances et formalisation

La littérature relative à l'apprentissage et la gestion des connaissances (Polanyi, 1966, [26] ; Argyris & Schön, 1978, [1] ; Nonaka & Takeuchi, 1995, [21]) souligne que les savoirs tacites sont plus difficiles à transférer que les savoirs formalisés. Le transfert des connaissances devrait donc être associé à une formalisation plus intense. Qu'en est-il dans le cas des filiales de notre échantillon ? Nous avons d'abord demandé : « Dans quels domaines le partenaire européen/japonais a-t-il réellement transféré des compétences à la filiale ? ». La note 1 signifiait « très peu de transferts » et la note 4 signifiait « des transferts importants ».

| Domaine de compétence | Japon Moyenne | Europe Moyenne |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Organisation de la production | 3,18 | 3,27 |
| Technologie | 3,30 | 3,37 |
| Finance | 2,57 | 2,61 |
| Distribution et marketing | 2,10 | 2,80 |
| Gestion des personnels | 2,25 | 2,45 |

Tableau 16 : transferts de savoir-faire comparés par les multinationales européennes et japonaises en direction de leurs filiales en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

De manière absolue, les transferts de connaissances les plus importants sont effectués dans le domaine de la production et de la technologie, bien plus qu'en techniques de gestion au sens large. Par ailleurs, on ne note pas de différences significatives entre multinationales japonaises et européennes. Seul le transfert de connaissance en marketing et distribution passe de justesse le test t de différences de moyennes, les européens transférant un peu plus de connaissances que les japonais dans ce domaine. Ce n'est pas surprenant, puisque pour eux le marché potentiel chinois semble constituer une plus haute priorité.

Par leur complexité, les activités de production induisent logiquement des transferts assez importants de connaissances. C'est bien le cas pour les filiales de notre échantillon (tableau 17).

| Transferts de connaissance en : | Activités de production | | Tests t de différences de moyennes | | |
|---------------------------------|-------------------------|------|------------------------------------|--------------|---------------|
| | oui | non | différence | t de Student | signification |
| Organisation de la production | 3,28 | 2,73 | 0,55 | 2,02 | 0,045 |
| Technologie | 3,43 | 2,57 | 0,85 | 3,54 | 0,001 |
| Finance - comptabilité | 2,63 | 2,27 | 0,36 | 0,63 | 0,532 |
| Distribution et marketing | 2,22 | 2,67 | -0,45 | -1,66 | 0,100 |
| Gestion des personnels | 2,51 | 2,63 | -0,12 | -1,36 | 0,177 |

Tableau 17 : activités de production et transferts de connaissance, tests t de Student de différences de moyennes ; différences significatives en gras. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Les transferts de connaissances en technologie et organisation de la production se font surtout lorsque la filiale a une activité de production. Au contraire, en l'absence de telles activités, les filiales transfèrent plutôt des connaissances en distribution et marketing. Cependant, il est particulièrement intéressant de constater que ce critère (la filiale produit ou non) a une incidence forte dans le cas des filiales japonaises, mais une incidence faible dans celui des filiales européennes (tableau 18). Autrement dit, même lorsqu'elles ne produisent pas en Chine, les multinationales européennes y transfèrent quand même des savoir-faire en matière d'organisation de la production et de technologie, en direction de partenaires locaux, par exemple dans le cadre de contrats de cession de licence, et ne se contentent pas de commercialiser des produits importés.

| | | Japon | Europe | Différence |
|-----------------|---|-------|--------|------------|
| Production | Transferts en organisation de la production | 3,24 | 3,45 | -0,21 |
| | Transferts en technologie | 3,37 | 3,64 | -0,26 |
| | Transferts en finance | 2,56 | 2,93 | -0,38 |
| | Transfert en marketing et distribution | 2,12 | 2,66 | -0,54 |
| | Transferts en gestion des ressources humaines | 2,23 | 2,67 | -0,43 |
| | Transferts en organisation de la production | 1,75 | 1,29 | 0,44 |
| Sans production | Transferts en technologie | 1,00 | 1,20 | -0,20 |
| | Transferts en finance | 2,70 | 2,14 | 0,56 |
| | Transfert en marketing et distribution | 2,00 | 3,11 | -1,11 |
| | Transferts en gestion des ressources humaines | 2,30 | 3,00 | -0,70 |

Tableau 18 : activités de production et transferts de connaissance, comparaison entre filiales de multinationales japonaises et de multinationales européennes. Tests t de Student de différences de moyennes ; différences significatives (au seuil de 10%) en gras. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Etudions ensuite le lien entre transferts de connaissances et niveau de formalisation. Comme les questions sur les transferts de connaissances étaient posées sur une échelle ordinaire en 4 points, on peut établir des corrélations entre les connaissances transférées et les pratiques de formalisation (tableau 19).

| Transferts de connaissance en : | Nombre de documents | Nombre de définitions de fonctions | Nombre de définitions de postes |
|---------------------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Organisation de la production | 0,22 | 0,09 | 0,03 |
| Technologie | 0,18 | 0,02 | 0,06 |
| Finance - comptabilité | 0,36 | 0,19 | 0,14 |
| Distribution et marketing | 0,13 | 0,04 | 0,11 |
| Gestion des personnels | 0,30 | 0,19 | 0,17 |

Tableau 19 : matrice de corrélations entre transferts de connaissances et pratiques de formalisation ; corrélations significatives en gras. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Les transferts des connaissances en production et technologies s'accompagnent d'une production de documents plus intense dans les filiales, mais, de manière un peu surprenante, n'est pas corrélé significativement à un effort de formalisation au niveau des procédures de travail, des définitions de fonctions et des définitions de postes. En revanche, les transferts de connaissances en finance et comptabilité sont corrélés de manière significative à la formalisation. Soit les transferts de connaissance reposent sur plus de formalisation, comme le suggère la littérature sur l'apprentissage, soit au contraire lorsque la filiale doit produire plus de documents comptables, la multinationale transfère les savoir-faire nécessaires à leur production. De même, le transfert de connaissances en GRH va de pair avec une formalisation plus forte (documents, fonctions et postes), la relation pouvant être là encore à double sens.

En revanche, il n'y a pas de lien statistique entre transferts de connaissance et part du capital de la filiale que détient la maison mère. Cela semble aller à l'encontre de l'idée selon laquelle lorsqu'une multinationale transfère des savoirs, elle renforce le contrôle légal (Delios & Beamish, 1999, [6]). Mais, nous l'avons vu, dans certains cas les différents instruments de contrôle sont utilisés dans le même sens, alors que dans d'autres ils sont employés alternativement. C'est le cas notamment lorsque la multinationale compense un faible contrôle par le capital par un contrôle renforcé sur d'autres ressources, la technologie et les savoir-faire en particulier.

Communication et coordination

La communication peut être plus ou moins formalisée, reposer plus ou moins sur l'écrit ou au contraire sur l'oral. Le recours à l'écrit, dans un contexte interculturel, pose des problèmes liés à la maîtrise très souvent insuffisante des langues, mais permet de réduire bon nombre d'ambiguïtés.

Nous avons tout d'abord demandé d'une manière générale : « Pour coordonner l'activité de la filiale vous utilisez les moyens suivants » (ou 1 signifiait peu et 4 signifiait beaucoup) :

| | Moyenne des filiales japonaises | Moyenne des filiales européennes | T de Student | Sig. (bilatérale) | Différence de moyenne |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Réunions | 3,15 | 2,82 | 2,75 | ,006 | ,33 |
| Écrit sur support papier | 3,14 | 2,64 | 4,96 | ,000 | ,51 |
| Courrier électronique | 2,91 | 3,35 | -4,41 | ,000 | -,44 |
| Téléphone | 2,73 | 3,05 | -3,22 | ,001 | -,32 |
| Contacts informels | 1,75 | 2,93 | -10,60 | ,000 | -1,18 |

Tableau 20 : degré comparé entre filiales des multinationales japonaises et européennes de la formalisation de la communication, tests t de Student de différences de moyennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Nous avons ensuite précisé la question, en la focalisant sur la communication entre cadres chinois et occidentaux : « La communication entre cadres chinois et occidentaux de la filiale se fait par les moyens suivants » (où 1 signifiait peu et 4 signifiait beaucoup).

| | Moyenne des filiales japonaises | Moyenne des filiales européennes | T de Student | Sig. (bilatérale) | Différence de moyenne |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Réunions | 3,47 | 3,10 | 3,47 | ,001 | ,36 |
| Écrit sur support papier | 3,07 | 2,50 | 5,24 | ,000 | ,57 |
| Courrier électronique | 1,85 | 2,79 | -7,25 | ,000 | -,94 |
| Téléphone | 2,03 | 2,36 | -2,66 | ,008 | -,33 |
| Contacts informels | 1,99 | 3,13 | -9,45 | ,000 | -1,14 |

Tableau 21 : degré comparé entre filiales des multinationales japonaises et européennes de la formalisation de la communication, tests t de Student de différences de moyennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Ces deux tableaux montrent que les japonais recourent plus aux «réunions» et surtout à l'écrit sur «support papier» dans leurs efforts de communication et de coordination. Les Européens se servent plus du téléphone, du courrier électronique et des «contacts informels». Le fait que japonais et chinois utilisent le même système

d'écriture, fondé sur l'usage des idéogrammes, difficiles d'abord pour les cadres occidentaux, explique sans doute un recours plus systématique à l'écrit sur support papier pour les premiers.

Du reste, japonais et européens s'accordent pour considérer que la communication qu'ils entretiennent avec les cadres chinois est essentielle, mais ils hésitent à la qualifier d'excellente (note de 2,7 sur 4, tant pour les répondants japonais qu'européens, tableau 22). Ils portent le même jugement sur la communication entre cadres chinois, alors qu'ils jugent meilleure la communication entre cadres détachés par la multinationale entre eux (note moyenne de 3,3 attribuée par les répondants japonais à la communication entre cadres japonais, et de 3 par les répondants européens à la communication entre cadres européens - différence statistiquement significative).

| <i>Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (1=pas d'accord, 4=tout à fait d'accord)</i> | Moyenne des filiales japonaises | Moyenne des filiales européennes |
|---|--|---|
| La communication entre cadres japonais/européens entre eux est excellente | 3,3 | 3,0 |
| La communication entre cadres chinois entre eux est excellente | 2,7 | 2,7 |
| La communication entre cadres chinois et cadres occidentaux est excellente | 2,7 | 2,7 |
| La communication entre cadres chinois et cadres occidentaux est essentielle | 3,7 | 3,7 |

Tableau 22 : appréciations comparées sur la communication au sein des filiales des multinationales japonaises et européennes en Chine. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Ces considérations nous conduisent vers la seconde dimension de l'organisation du contrôle des filiales en Chine, la dimension gestion des ressources humaines...

2. Le contrôle par les ressources humaines

Nous envisagerons tout d'abord l'envoi par la multinationale de personnels vers la filiale, tant dans le cadre de séjours longs (expatriation) que celui de missions courtes. Nous étudierons ensuite la gestion des ressources humaines locales de la filiale, relative aux salariés chinois.

2.1 Expatriation et missions de courte durée

Le nombre d'expatriés qu'une multinationale détache auprès de sa filiale, mais également la nature des fonctions qu'ils prennent en charge, permettent d'exercer un contrôle renforcé des activités sur place. Le tableau 23 compare le nombre moyen de cadres expatriés que les multinationales européennes et japonaises détachent auprès de leurs filiales en Chine.

| Origine maison mère | Nombre de cadres expatriés | Nombre de cadres chinois |
|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Japon | 3,93 | 8,96 |
| Europe | 2,59 | 5,46 |

Tableau 23 : Politiques d'expatriation, comparaison Europe – Japon, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Les multinationales japonaises envoient significativement (t de Student = 3,8, sign. < 0,001) plus de cadres vers leurs filiales en Chine (3,93) que les multinationales européennes (2,59). Les entreprises japonaises ont d'une manière générale la réputation de détacher plus de cadres expatriés auprès de leurs filiales à l'étranger que les autres, sans que cela n'ait fait à notre connaissance de vérifications empiriques systématiques. C'est notamment ce que l'on entend dire à l'occasion d'entretiens informels auprès de cadres de diverses nationalités travaillant à l'international. Une seconde explication à cet écart peut être que la proximité géographique rend

moins problématique l'expatriation de cadres vers la Chine pour les multinationales japonaises que pour les multinationales européennes.

Le nombre d'expatriés détachés auprès des filiales japonaises en Chine semble avoir sensiblement progressé au cours de ces dernières années. Nous ne trouvons que 2,66 expatriés en moyenne dans l'échantillon tiré de l'annuaire *Kaigai Shinshutsu Kigyō Sōran*, édition 1999, dont les données sont de 1997 (Jaussaud & Schaaper, 2001, [15]). Ce rapprochement suggère un renforcement des politiques d'expatriation des multinationales japonaises en direction de la Chine au cours de ces dernières années. D'ailleurs, dans une publication sur les politiques d'expatriation (Jaussaud, Schaaper, Zhang, 2001, [17]), nous trouvons une corrélation positive entre le nombre d'expatriés et différentes variables mesurant la taille des implantations que sont le chiffre d'affaires et le capital social. Ainsi, l'accroissement du nombre moyen d'expatriés peut s'expliquer, partiellement au moins, par l'accroissement de la taille des filiales japonaises en Chine.

Les cadres expatriés jouent du reste un rôle essentiel dans la communication entre la maison-mère et la filiale, ce qui témoigne de leur contribution déterminante au contrôle (tableau 24).

| <i>La communication entre la filiale chinoise et la maison mère est effectuée :</i> | Japon | Europe |
|---|-------|--------|
| essentiellement par les cadres expatriés de la filiale | 77,9% | 64,2% |
| essentiellement par les cadres chinois de la filiale | 0,7% | 6,8% |
| autant par les cadres occidentaux que par les cadres chinois | 21,4% | 29,0% |
| | 100% | 100% |

Tableau 24 : Le rôle des expatriés dans la communication entre le maison mère et la filiale, comparaison entre multinationales japonaises et européennes, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Le khi-deux du tri croisé du tableau 24 est significatif. Les multinationales japonaises ne laissent donc jamais les cadres chinois seuls assurer la communication entre filiale et maison mère. Dans 21,5% des filiales japonaises, la communication est partagée et dans 78% des cas, elle est faite par les cadres japonais expatriés. Dans les filiales européennes, pour une minorité d'entre elles (6,8%) la communication avec la maison mère est assurée par des cadres chinois, et dans 29% des cas cette communication est partagée, alors que dans 64% des cas elle est assurée par un cadre expatrié. Les européens semblent faire un peu plus confiance aux cadres chinois, mais dans la majorité des cas ce sont les expatriés qui communiquent avec leur maison mère.

Les multinationales envoient également fréquemment des salariés sur des missions de courte durée (moins de 6 mois dans notre questionnaire, car au-delà le salarié devient théoriquement résident dans le pays, donc expatrié). Le tableau 25 compare à cet égard les pratiques des multinationales européennes et japonaises en Chine.

| | Nombre de missions de courte durée en 1999 | | | Nombre de missions de courte durée en 2000 | | |
|--------|--|-----|------------|--|-----|------------|
| | Moyenne | N | Ecart-type | Moyenne | N | Ecart-type |
| Japon | 3,5 | 142 | 7,8 | 3,4 | 141 | 7,8 |
| Europe | 3,5 | 136 | 7,2 | 4,3 | 138 | 8,4 |

Tableau 25 : missions de courte durée auprès des filiales en Chine, comparaison entre multinationales japonaises et européennes, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Le nombre de missions de courtes durées est d'environ 3,5 par an en moyenne. Les tests t de différences de moyennes, tant entre multinationales japonaises et européennes d'une part, qu'entre 1999 et 2000 de l'autre, ne sont pas significativement différents de zéro. Cela dit, il convient de souligner la grande diversité des pratiques d'une entreprise à l'autre, l'écart type étant pour les multinationales européennes comme pour

les japonaises élevé, environ deux fois le niveau de la moyenne. Le nombre de missions de courtes durées fluctue entre zéro et 10 par an.

Outre le nombre d'expatriés, il convient de s'intéresser aux fonctions qu'ils assument pour apprécier leur contribution au contrôle des filiales. Le tableau 26 nous donne pour diverses fonctions clés le nombre moyen de cadres expatriés et le nombre moyen de cadres chinois qui leur sont affectés.

| | Expatriés | | Cadres chinois | |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | filiale japonaise | filiale européenne | filiale japonaise | filiale européenne |
| Directeur général | 1,0 | 0,9 | 0,5 | 0,4 |
| Finance - comptabilité | 0,5 | 0,2 | 0,8 | 0,9 |
| Marketing - commercialisation | 0,3 | 0,4 | 1,7 | 1,9 |
| Ressources humaines | 0,1 | 0,1 | 0,9 | 0,6 |
| Production* | 1,6 | 0,7 | 4,5 | 2,8 |
| Autres fonctions | 0,6 | 1,2 | 1,7 | 22,1 |

Tableau 26 : nombre moyen de cadres expatriés et de cadres chinois par fonctions, comparaison entre multinationales japonaises et européennes, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001. *moyenne calculée pour les seules filiales ayant des activités de production

Sur les postes clés de directeur général, les multinationales européennes et japonaises détachent en moyenne un expatrié (0,9 pour les filiales européennes, et 1,0 pour les japonaises). Les cadres chinois occupent ce niveau de poste dans une filiale japonaise sur deux, et dans une filiale européenne sur deux et demie.

Concernant la fonction finance - comptabilité, l'écart entre cadres chinois et expatriés est plus fort pour les filiales européennes (0,9 contre 0,2) que pour les filiales japonaises (0,8 contre 0,5). En revanche, les multinationales européennes et japonaises ont des comportements similaires au niveau des fonctions marketing et gestion des ressources humaines. En matière de production, enfin, les multinationales japonaises envoient plus de cadres expatriés que les européennes (1,6 contre 0,7 pour les européennes, données corrigées sur échantillon redressé pour cette ligne du tableau, afin de neutraliser la tendance plus forte des multinationales japonaises à produire en Chine).

Variables explicatives du nombre d'expatriés

Selon Perlmutter (1969, [24]), le nombre d'expatriés est corrélé avec le niveau de développement du pays d'accueil. Cependant, nous ne nous intéressons qu'à un seul pays, ici la Chine, donc la variable « degré de développement » ne peut être prise en compte. Trois autres variables explicatives du nombre d'expatriés peuvent être avancées : la présence d'activités de production, le niveau de participation au capital, et la taille de la filiale.

La Chine, nous l'avons vu, est massivement utilisée par les entreprises japonaises comme base de production, plus en tout cas que par les entreprises européennes (91,3% des filiales japonaises de notre échantillon produisent, contre 66,7% des européennes). Croisons donc la variable « nombre de cadres expatriés » avec « nature de l'activité » :

| | Origine de la maison-mère | Présence d'activités de production | | Absence d'activités de production | |
|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| | | Nombre d'observations | Moyenne | Nombre d'observations | Moyenne |
| Nombre moyen de cadres expatriés | Japon | 136 | 4,05 | 13 | 2,83 |
| | Europe | 82 | 2,80 | 41 | 2,41 |
| Nombre moyen de cadres chinois | Japon | 136 | 9,14 | 13 | 9,09 |
| | Europe | 82 | 6,46 | 41 | 3,08 |

Tableau 27 : Politiques d'expatriation et emploi de cadres chinois et en relation avec la nature de l'activité, comparaison entre multinationales japonaises et européennes, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Le tableau 27 suggère que les multinationales japonaises détachent plus de cadres expatriés vers leurs filiales ayant une activité productive que vers les autres. La différence n'est pas aussi sensible pour les multinationales européennes. Le faible effectif des filiales japonaises de notre échantillon n'ayant pas d'activité productive en Chine doit toutefois nous conduire à rester prudent dans l'interprétation de ce résultat. Quoiqu'il en soit, les multinationales japonaises expatrient plus de cadres vers leurs filiales ayant une activité de production que les multinationales européennes. Cela s'explique probablement, comme nous l'avons déjà signalé, par les difficultés d'expatrier des cadres en Chine en provenance de l'Europe, alors que la proximité géographique facilite les choses pour les entreprises japonaises. Cela pourrait également être lié au fait que les filiales des entreprises japonaises réexportent plus que les filiales européennes (elles réexportent en moyenne 56% de leur production, contre seulement 21% pour les filiales européennes), donc seraient plus exigeantes en matière de qualité, et pour cela expatrieraient plus de cadres. Mais nous manquons d'éléments pour apprécier le bien-fondé de cette interprétation.

Croisons maintenant la variable « nombre de cadres expatriés » avec la part de capital détenue par la maison mère japonaise ou européenne (tableau 28).

| | Origine de la maison-mère | Coentreprises minoritaires | | Coentreprises 50/50 | | Coentreprises majoritaires | | Filiales à 100% | |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|----|---------------------|---|----------------------------|----|-----------------|----|
| | | Moyenne | N | Moyenne | N | Moyenne | N | Moyenne | N |
| N o m b r e d'expatriés | Japon | 3,5 | 11 | 2,4 | 9 | 3,3 | 45 | 4,5 | 75 |
| | Europe | 1,7 | 7 | 2,9 | 9 | 3,2 | 54 | 2,3 | 80 |
| Nombre de cadres chinois | Japon | 11,9 | 11 | 9,8 | 8 | 9,1 | 44 | 7,5 | 74 |
| | Europe | 12,0 | 6 | 5,1 | 8 | 6,2 | 53 | 4,3 | 80 |

Tableau 28 : Politiques d'expatriation et emploi de cadres chinois en relation avec la part de capital détenue par la multinationale, comparaison entre multinationales japonaises et européennes, échantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Du tableau 28, il ressort plusieurs observations. D'abord, le nombre de cadres chinois décroît lorsque les partenaires étrangers, qu'il s'agisse de japonais ou d'européens, possèdent une part de capital plus élevée. Autrement dit, le nombre de cadres chinois augmente lorsque la participation au capital des chinois augmente. Il s'agit là de la part des partenaires chinois d'une stratégie de contrôle double, que nous avons déjà observée dans nos travaux antérieurs. Ensuite, on constate de nouveau que, globalement, il y a plus de cadres chinois dans les filiales japonaises que dans les filiales européennes.

Concernant les politiques d'expatriation, dans le cas des coentreprises, le nombre d'expatriés européens et japonais croît parallèlement au niveau de participation de la multinationale au capital. Cependant comme le nombre d'observations est à peu près de 8 tant pour les coentreprises minoritaires que les filiales 50/50, ces moyennes sont à prendre avec beaucoup de précaution. En revanche, le comportement en matière d'expatriation n'est plus semblable entre firmes japonaises et européennes lorsqu'elles possèdent 100% du capital. Les japonais emploient en moyenne plus d'expatriés dans leurs filiales détenues à 100% (4,5) que dans leurs coentreprises majoritaires (3,3) alors que les européens ont une attitude inverse (2,3 contre 3,2). Les entreprises japonaises utilisent donc ces deux variables de contrôle dans le même sens, afin qu'elles se renforcent l'une l'autre, alors que les entreprises européennes expatrient plus vers les coentreprises majoritaires que vers leurs filiales totalement contrôlées, peut-être pour équilibrer les pouvoirs face aux cadres chinois détachés par leur partenaire dans le premier cas. La question de l'éloignement géographique, à laquelle nous faisons allusion précédemment, doit sans doute jouer ici : il est plus difficile et plus coûteux pour les multinationales européennes que pour les japonaises d'expatrier des cadres vers la Chine.

Croisons enfin la variable « nombre de cadres expatriés » avec la taille de la filiale (tableau 29).

| | | Nombre moyen d'expatriés | Nombre moyen de cadres chinois |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Effectif total de la filiale | Corrélation | 0,43 | 0,38 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,00 | 0,00 |
| Chiffre d'affaires de la filiale | Corrélation | 0,12 | 0,29 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,09 | 0,00 |
| Capital de la filiale | Corrélation | 0,14 | 0,29 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,04 | 0,00 |

Tableau 29 : Politiques d'expatriation et emploi de cadres chinois en relation avec la taille de la filiale. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Ce tableau montre un lien entre encadrement chinois et expatriés avec les trois variables de taille que sont le nombre d'employées (le lien le plus fort), le CA et le capital. Ce résultat est conforme à ce que nous trouvons dans nos travaux antérieurs (Jaussaud, Schaaper, Zhang, 2000, [16]).

L'expatriation ne constitue toutefois qu'une des dimensions de la gestion des ressources humaines comme variable de contrôle des activités des filiales à l'étranger. Il convient également d'étudier la gestion des ressources humaines que constituent les salariés chinois. Nous ne l'avons jusqu'à présent qu'effleurée en considérant le nombre de cadres chinois qu'emploient les filiales, en regard du nombre d'expatriés qu'elles reçoivent.

2.2 : GRH des salariés chinois

La formation constitue un instrument particulier de coordination et de contrôle, dans la mesure où elle rend prévisible les comportements des individus au travail en leur fournissant des solutions dont on aura vérifié qu'ils se les sont appropriées. La formation est en effet un moyen privilégié de diffusion de pratiques standardisées (Mintzberg, 1982, [20]), mais aussi de recombinaison des valeurs et normes que partagent les salariés, de la culture de l'organisation donc, variable essentielle de contrôle au-delà de celui qui porte sur les comportements ou sur les résultats (Ouchi, 1979, [22], 1980, [23]). Notre enquête posait ainsi une série de questions relatives à la formation des salariés chinois. Une première série de questions visait à mesurer l'utilité de leur formation et l'ampleur des besoins (tableau 30), puis l'enquête explorait les pratiques de formation de ces salariés.

Le tableau 30 recueille sur une échelle de Likert en 4 points le degré d'accord des répondants avec chacune des affirmations proposées.

| Affirmation : | filiale japonaise | filiale européenne | t | |
|--|-------------------|--------------------|------|------|
| | Moyenne | Moyenne | | |
| La formation est vraiment utile pour le bon fonctionnement de la filiale | 3,56 | 3,56 | | NS |
| Les besoins en formation des salariés chinois sont considérables | 3,43 | 3,43 | | NS |
| Les efforts de formation de la filiale sont à la hauteur des besoins | 3,04 | 2,75 | 2,94 | 0,00 |
| La formation de base des salariés chinois est globalement satisfaisante | 2,55 | 2,48 | | NS |
| Il est difficile de former les salariés chinois | 2,16 | 1,89 | 2,38 | 0,02 |

Tableau 30 : Appréciation des besoins en formation des salariés chinois, comparaison entre multinationales japonaises et européennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Avec une moyenne de 3,56 sur 4 pour la première affirmation, et de 3,43 sur 4 pour la seconde, les répondants européens et japonais jugent de la même façon que la formation est vraiment utile pour le bon fonctionnement de la filiale, et que les besoins en formation des salariés chinois sont considérables. Dans les deux cas, ils jugent que leurs efforts de formation vont dans le bon sens, mais les répondants japonais jugent que leurs efforts sont plus à la hauteur des besoins que les répondants européens (3,04 contre 2,75).

Sur la question de la formation de base des salariés chinois, le jugement est là encore le même chez les répondants japonais et européens (différence non significative), et globalement réservé. En tous cas, ce niveau de formation de base ne semble pas poser de problème insurmontable, puisque répondants européens comme japonais ne considèrent pas qu'il soit difficile de former les salariés chinois, même si les répondants japonais sont un peu plus sévères que les répondants européens sur ce point (différence significative au seuil de 5%).

Concernant les pratiques de formation en Chine, nous avons tout d'abord demandé quelles catégories de salariés en bénéficient et avec quelle intensité (tableaux 31, 32, et 33).

| Au cours des trois dernières années, des cadres ou techniciens européens / japonais sont-ils venus en Chine pour former les salariés chinois ? | | Oui | Non |
|--|----------|-------|-------|
| Japon | Effectif | 101 | 49 |
| | % ligne | 67,3% | 32,7% |
| Europe | Effectif | 131 | 30 |
| | % ligne | 81,4% | 18,6% |

Tableau 31 : Appréciation des besoins en formation des salariés chinois, comparaison entre multinationales japonaises et européennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

81% des multinationales européennes contre 67% des multinationales japonaises envoient des cadres ou techniciens en Chine pour former les employés chinois. Cette différence est significative (khi-deux = 8,0 ; sign<0,01), mais difficile à interpréter : les multinationales européennes semblent plus actives que les multinationales japonaises en matière d'envoi de missions de formation en Chine, peut-être justement parce qu'elles envoient moins de cadres expatriés. Le tableau suivant calcule le nombre de missions de formation assurées en moyenne par les multinationales qui en organisent (donc à l'exclusion des « 0 » missions) :

| | Filiales | Moyenne | Ecart-type |
|--|-------------|---------|------------|
| Combien de missions de formation ont eu lieu en 1999 | japonaises | 3,7 | 4,8 |
| | européennes | 5,9 | 9,8 |
| Combien de missions de formation ont eu lieu en 2000 | japonaises | 4,1 | 6,2 |
| | européennes | 4,2 | 4,2 |

Tableau 32 : Nombre de missions de formation assurées par des cadres de la multinationale au profit des salariés chinois, comparaison entre multinationales japonaises et européennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001, et qui déclarent assurer des missions de formation.

Les multinationales qui envoient des cadres en mission de formation en Chine le font en moyenne environ quatre fois par an. Mais les écart-types sont considérables, ce qui indique une grande diversité de situations. En raison de cette diversité, les tests t de différence de moyennes ne s'avèrent pas significatifs.

Cela dit, les actions de formation ne se limitent pas à l'envoi de cadres du pays d'origine pour former les salariés chinois. La formation peut-être organisée sur place, en Chine, en interne ou en faisant appel à des organismes spécialisés. Elle peut aussi consister à envoyer certains personnels en formation dans le pays d'origine de la multinationale, voire dans d'autres pays où elle est implantée. Le tableau 33 précise quels types de personnels bénéficient d'actions de formation, en distinguant formation en Chine, et formation dans le pays d'origine de la multinationale.

| C a t é g o r i e d'employés | Formation en Chine | | | Formation dans le pays d'origine | | |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------|----------------------------------|-------------------------|--------------|
| | Filiales japonaises | Filiales européennes | Différence | Filiales japonaises | Filiales européennes | Différence |
| Directeurs | 12,7% | 29,8% | -17,1 points | 20,9% | 39,9% | -19 points |
| Autres cadres | 44,0% | 58,4% | -14,4 points | 60,1% | 52,8% | 7,3 points |
| Commerciaux | 17,3% | 43,5% | -26,1 points | 24,2% | 38,7% | -14,5 points |
| Employés | 25,3% | 37,3% | -11,9 points | 20,3% | 20,9% | -0,6 points |
| Agents de maîtrise | 49,3% | 32,3% | 17,0 points | 47,1% | 17,2% | 29,9 points |
| Ouvriers | 39,3% | 31,1% | 8,3 points | 31,4% | 14,1% | 17,3 points |

Tableau 33 : Catégories de salariés chinois ayant bénéficié d'opérations de formation, comparaison entre multinationales japonaises et européennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001. Lecture du tableau : 12,7% des filiales japonaises contre 29,8% des filiales européennes déclarent que leurs directeurs ont bénéficié d'une formation en Chine ; 39,9% des filiales européennes déclarent que leurs directeurs ont bénéficié d'une formation dans le pays d'origine de la multinationale.

Il ressort de ce tableau qu'en matière de formation pour leurs salariés chinois, les multinationales européennes sont plus actives que les multinationales japonaises, sauf pour les agents de maîtrise et les ouvriers. Que les multinationales japonaises fassent de gros efforts de formation en direction des agents de maîtrise et des ouvriers n'est pas surprenant : elles produisent très souvent en Chine et réexportent une part importante de leur production, au Japon notamment, donc doivent atteindre de bons niveaux de qualité. Pour

le reste, nous avons vu que les multinationales européennes délèguent plus de responsabilités aux cadres chinois que les multinationales japonaises, comme par exemple la communication avec la maison mère ou la fonction de directeur général de la filiale, tout en les encadrant moins par l'envoi de cadres expatriés. Il s'ensuit que ces multinationales font plus d'efforts en matière de formation.

Enfin, sans entrer dans le détail, le tableau 34 donne un aperçu sur les autres dimensions de la gestion des ressources humaines des salariés chinois, dans le cas des coentreprises. Nous souhaitons savoir si la GRH des salariés chinois était principalement déterminée par les objectifs propres des coentreprises, ou au contraire, comme l'affirmait naguère une étude de l'Eximbank japonaise (1995, [9]), si elle était déterminée par les objectifs sociaux du partenaire chinois ou de ses autorités de tutelle. Nous demandions pour cela aux répondants de donner leur degré d'accord avec les 6 affirmations suivantes, sur une échelle de Likert en 4 points.

| Affirmations | Moyenne des filiales japonaises | Moyenne des filiales européennes | Tests t de différences de moyennes |
|--|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Le recrutement est fait d'après les objectifs de la coentreprise | 3,31 | 3,39 | ns |
| Le recrutement est fait d'après les objectifs sociaux du partenaire chinois | 1,52 | 1,54 | ns |
| Les rémunérations sont déterminées d'après les objectifs de la coentreprise | 3,06 | 3,38 | T = -2,1 sign < 0,04 |
| Les rémunérations sont déterminées d'après les objectifs sociaux du partenaire chinois | 1,62 | 1,59 | ns |
| Les promotions sont déterminées d'après les objectifs de la coentreprise | 3,12 | 3,44 | T = -2,2 sign < 0,03 |
| Les promotions sont déterminées d'après les objectifs sociaux du partenaire chinois | 1,48 | 1,40 | ns |

Tableau 34 : Déterminants de la GRH des salariés chinois des coentreprises, comparaison entre multinationales japonaises et européennes. Echantillon des entreprises ayant répondu à notre enquête 2001.

Les tests t de différences de moyennes montrent que les européens affirment légèrement plus que les japonais agir en fonction des objectifs de la coentreprise. Cette différence n'est pas spectaculaire. Par ailleurs, il apparaît clairement que, si l'on en croit les répondants, le recrutement, la rémunération et les promotions des salariés locaux sont faits en fonction des objectifs de la coentreprise et non en fonction des objectifs sociaux du partenaire chinois. Ce résultat confirme ce que trouvait Zhang (1998, [29]) sur un échantillon de filiales d'entreprises françaises en Chine, et contredit ceux de l'étude japonaise citée, y compris pour les multinationales japonaises.

Conclusion

Cette comparaison des modalités d'organisation et de contrôle des filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine suggère qu'à de nombreux égards les pratiques sont proches, voire similaires. Lorsqu'elles ne le sont pas, cela semble fortement lié au fait que les filiales japonaises ont plus fréquemment que les filiales européennes une activité productive en Chine, notamment pour réexporter vers le Japon et d'autres marchés exigeants.

Les pratiques sont similaires en matière de contrôle par la part de capital détenue, et par les transferts de connaissances. Lorsque l'on corrige l'échantillon du biais lié au fait que les filiales européennes produisent moins souvent, alors en matière de formalisation des procédures et du contenu du travail (analyse de postes, description des fonctions), les pratiques s'avèrent également être quasiment similaires.

Il n'en est pas de même en revanche en matière d'expatriation et de formation des salariés chinois. Les multinationales japonaises détachent plus de cadres auprès de leurs filiales en Chine que les multinationales européennes (3,93 en moyenne, contre 2,59). Le facteur géographique d'une part, la réexportation plus fréquente vers les marchés exigeants du Japon et d'autres pays industrialisés d'autre part, expliquent sans doute ces pratiques plus fortes en matière d'expatriation de la part des multinationales japonaises : il est plus facile d'expatrier des cadres du Japon que d'Europe vers la Chine, et la recherche de hauts niveaux de qualité requiert sans doute une présence humaine indispensable au transfert de pratiques et de valeurs que les entreprises japonaises ont parfois su cultiver de longue date. Les multinationales européennes, pour leur part, semblent compenser ce moindre recours à l'expatriation par plus d'effort de formation des salariés chinois, et de délégation de responsabilités à ces salariés.

Cette contribution s'est attachée à comparer les pratiques des multinationales européennes et japonaises en matière d'organisation et de contrôle de leurs filiales en Chine, et comment se combinent les choix relatifs à certaines de ces variables de contrôle. Notre enquête s'efforçait d'ailleurs de bien couvrir la diversité des instruments de contrôle qu'envisage la littérature. Il nous sera donc possible, dans de prochains travaux,

d'étudier de manière plus systématique, par le recours à l'analyse factorielle, cette question de la combinaison des différentes variables de contrôle. Nous pourrions ainsi identifier sans doute différentes stratégies de contrôle, et voir si multinationales européennes et japonaises font à cet égard des choix similaires ou différents.

Bibliographie

- [1] **Argyris C.** et **Schön D.** (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley.
- [2] **Beamish P. W.** (1985), The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, *Columbia Journal of World Business*, Fall.
- [3] **Beamish P. W.** (1992), The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, *Journal of International Commercialization*, October.
- [4] **Child J.** et **Yan Y.** (1999), Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China, *Journal of World Business*, Vol 34, (1).
- [5] **De Bruin E. J.** et **Jia X.** (1997), Joint ventures in China face new rules of the game, *Research Technology Management*, vol 40, n° 2, pp. 151-161
- [6] **Delios A.** et **Beamish P. W.** (1999), Ownership Strategy of Japanese Firms: transactional, institutional and experience influences, *Strategic Management Journal*, vol 20.
- [7] **Edström A.** et **Galbraith J. R.** (1977), Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 22.
- [8] **Edström A.** et **Galbraith J. R.** (1994), Alternative Policies for International Transfers of Managers, *Management International Review*, special issue, 1994/1
- [9] **EXIMBANK of Japan**, 1995), *Questionnaire on Foreign Direct Investment in Fiscal 1995*, Tokyo.
- [10] **Fabry N. H.** et **Zeghni S. H.** (2001), *Transition in Asia and Eastern & Central Europe*, Nova Science Publishers.
- [11] **Geringer J. M.** et **Frayne C. A.** (1990), Human Resource Management and International Joint Venture Control : A Parent Company Perspective, *Management International Review*, Vol. 30.
- [12] **Geringer J. M.** et **Hebert L.** (1989), Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Summer.
- [13] **Groot T.** et **Merchant K. A.** (2000), Control of international joint ventures, *Accounting Organizations and Society*, n°25.
- [14] **Hubler J.** et **Meschi P. X.** (2000), Investissement direct étranger en Chine et co-entreprises franco-chinoises. Contexte, expériences et appréciation boursière, *actes du colloque*, IXième conférence internationale de management stratégique, mai 2000
- [15] **Jaussaud J.** et **Schaaper J.** (2001), International business strategies towards economies in transition: the case of Japanese multinationals in China and Eastern Europe, in **Fabry N. H.** et **Zeghni S. H.** (2001).
- [16] **Jaussaud J.**, **Schaaper J.** et **Zhang Z.Y.** (2000), Gestion internationale des ressources humaines : politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°38, novembre.
- [17] **Jaussaud J.**, **Schaaper J.** et **Zhang Z.Y.** (2001), The control of international equity joint-ventures : distribution of capital and expatriation policies, *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol 6, n°2, Routledge, London.
- [18] **Killing P.** (1982), How to make a Global Joint Venture Work, *Harvard Business Review*, May-June.
- [19] **Kumar S.** et **Seth A.** (1998), The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- [20] **Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- [21] **Nonaka I.** et **Takeuchi H.** (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New-York.
- [22] **Ouchi W. G.** (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol.25, n°9, septembre.
- [23] **Ouchi W. G.** (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars.
- [24] **Perlmutter H. V.** (1969), The Tortus Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, January-February.
- [25] **Perlmutter H. V.** et **Heenan D. A.** (1974), How multinational should your top managers be, *Harvard Business Review*, November - December.
- [26] **Polanyi M.** (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Keagan Paul, London.
- [27] **Stopford J. M.** et **Wells L.** (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York .

- [28] **Toyo Keizai** (1999), *Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran '99*, Tokyo, en japonais.
- [29] **Zhang Z. Y.** (1998), Etude exploratoire sur l'organisation, le contrôle et la performance de l'entreprise conjointe franco-chinoise. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- [30] **Zhao H. et Zhu G.** (1998), Determinants of ownership preference of international joint ventures: new evidence from Chinese manufacturing industries, *International Business Review*, 7.

Stratégies et impacts des firmes multinationales dans le secteur du ciment au Vietnam.

Nguyen Kim Anh

Thésard du CERNA

Ecole des Mines de Paris-ENSMP

Professeur - Faculté de Gestion Industrielle

Institut Polytechnique de HCM ville- IPH -Viet Nam

kim-anh@club-internet.fr

Résumé: La multiplication des investissements directs étrangers dans divers secteurs d'activités auprès des pays « socialistes de marché », permet un développement économique de ces pays tels que le Vietnam. Ce qui entraîne une augmentation des besoins dans la construction, dans les nouvelles infrastructures, etc. En conséquence, les besoins du ciment augmentent dans les mêmes proportions. Devant l'insuffisance de la capacité de production des cimentiers vietnamiennes, le gouvernement encourage les investissements des firmes étrangères et la création des entreprises conjointes. L'arrivée de ces firmes transforme ainsi la structure de marché cimentier, monopole à l'origine en un marché d'oligopole. La compétition est devenue aussi plus vive entre les sociétés cimentières provinciales, celles du gouvernement central, et celles qui appartiennent aux groupes étrangers. Cette communication explique les stratégies des firmes multinationales : pourquoi et comment elles développent un savoir faire de pointe dans des activités spécifiques, et pourquoi certaines d'entre elles parviennent à se maintenir et développer ces avantages tandis que d'autres échouent ? Quels sont les enseignements tirés par les dirigeants de ce secteur ? Quels sont impacts sur le marché cimentier ?

Mots-clés: Firmes multinationales – Concurrence – Industrie du ciment – Barrières à l'entrée – Avantage concurrentiel.

Abstract: The multiplication of the foreign investment direct in many activities of diverse sectors of the countries which called « socialist market », permits the economic development of these countries, Vietnam is an example. These events lead the increase of the demand in construction, in the new infrastructure in consequence, the demand of cement increase at the same ratio. To face of the insufficient capacity of production of the vietnamese cement industry, the vietnamese government encourages the investment of the foreign firms and the creation the joint-ventures. The arrival of these firms transformed the cement market structure, from monopoly to oligopoly. The competition occurs lively between the provincial enterprises, the central enterprises and the foreign groups. This article explains the strategies of the multinational firms: why and how they can develop the key know-how in the specific activities, and why some of them maintain and develop their advantages when another fail? What are the lessons for the leader of this sector? What are the impacts on the cement market?

Keywords: Multinational Firms – Competition – Cement Industry - Barriers to entry – Oligopoly.

Introduction

Au Vietnam, l'industrie cimentière joue un rôle important dans le développement économique du pays, notamment dans celui de la construction. L'industrie cimentière a contribué à une croissance de 9-11% sur le taux du PNB de l'Industrie du Vietnam, et ce avec une croissance de plus de 10% par an. Ainsi, avec de la croissance économique globale du pays, le secteur de la construction des infrastructures et du logement se développe rapidement.

Avant 1996, la demande de ciment dépassait la production, la quantité manquante était comblée par les importations. En 1995, la «fièvre» du prix de ciment a violemment affecté le secteur du bâtiment et de la construction. Par ce fait, l'association du ciment a privilégié les investissements étrangers directs. Il en résulte la naissance des coentreprises dont le Chin Fon (Taiwan), Morning Star Cement, une coentreprise de la Société de Ciment Ha Tien 1 et du groupe suisse Holcim-Vietnam (ex-Holderbank), Nghi Son, coentreprise du Groupe Mitsubishi.

La naissance des entreprises conjointes a fait changer la structure de marché, transformant ce dernier, monopole à l'origine en un marché d'oligopole à partir de 1997. La compétition est devenue plus vive entre les sociétés provinciales (appartenant aux provinces), celles du gouvernement central, les sociétés nationales, et celles appartenant aux groupes étrangers. Cette compétition est surtout présente dans les domaines de prix, qualité, technologies, prestige.... Mais elle est aussi à l'origine de la disparition des entreprises moins performantes des provinces.

Il est à noter en outre que :

- Le Vietnam a rejoint le 28 juillet 1995 l'Organisation des pays d'Asie du Sud-Est (ASEAN), en devenant ainsi le 7ème membre. Et en dehors des programmes de coopération en économie et en finance, l'ASEAN a voulu accélérer les échanges commerciaux entre ses pays membres afin de renforcer l'économie et les investissements. Pour ce, l'ASEAN s'est fixé comme objectif la création d'une zone de libre échange commercial (l'AFTA ou ASEAN Free Trade Area) en instaurant des tarifs douaniers préférentiels communs (CEPT ou Common Effective Preferential Tariff). Il est prévu qu'en 2003 le traité sur ces tarifs entrerait en vigueur.
- Le ciment figure sur la liste des articles dont la dégression tarifaire serait rapide. L'entrée en vigueur de CEPT constituera alors de nouveaux défis pour l'industrie cimentière vietnamienne, qui devrait entrer en compétition avec celles des pays de l'ASEAN déjà très actifs, tels que la Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie...

L'industrie cimentière constitue un exemple typique de secteur oligopolistique.

- Le ciment est un produit courant et pondéreux. La concurrence par les coûts est donc déterminante et doit tenir compte de ceux inhérents au transport.
- Par ailleurs, les coûts de production dépendent principalement du type de procédé utilisé (voie sèche et voie humide), et de la capacité de production.
- Au fil du temps, les procédés sont devenus moins coûteux en énergie (25% du CA) et les capacités envisageables s'en sont trouvées agrandies.
- Une usine de ciment est en général construite pour une durée d'utilisation de 30 ans. Il s'agit d'une industrie à très forte intensité en capital, et même si une usine particulière se trouve dépréciée à un moment donné par rapport à l'usine la plus performante, elle peut continuer à générer des liquidités pendant encore de nombreuses années.

Il existe une littérature abondante sur divers aspects de l'industrie cimentière, la généralisation correspondante est principalement motivée par l'analyse des stratégies concurrentielles dans l'industrie cimentière. Les idées à la base des développements qui suivent, s'appuient principalement sur les travaux de Hervé Tanguy (1987 [9]), relatifs au contexte français, sur stratégie et réglementation de la concurrence dans un oligopole naturel de Ponssard, (1999 [23]), ainsi que sur une étude historique de la réglementation dans le temps de globalisation (Dumez et Jeunemaitre, 1997 [6]). Récemment, Ponsard, (1999 [5]) a publié une étude sur la politique de concurrence et théorie des jeux. Bain (1965 [1]) fut le premier à développer une approche moderne des barrières à l'entrée avec: Les avantages absolus sur les coûts, les économies d'échelle, nécessitant souvent de gros investissements et la différenciation dans les produits.

L'objectif de cet article est d'étudier les stratégies des firmes multinationales du ciment au Vietnam:

- pourquoi et comment développent elles un savoir faire de pointe dans des activités spécifiques,

- pourquoi certaines d'entre elles parviennent à maintenir et développer ces avantages, tandis que d'autres échouent ?
- quels sont les enseignements tirés par les dirigeants de ce secteur ?
- quels sont les impacts sur le marché cimentier ?

Cette note est organisée de la manière suivante. Nous commencerons d'abord par les traits caractéristiques de l'industrie du ciment de 1990 à 1999 au Vietnam. Ensuite, nous allons étudier les stratégies des firmes multinationales et leurs impacts dans ce secteur.

En conclusion, nous allons étudier quels sont les enseignements tirés par les dirigeants de ce secteur.

1 Les traits caractéristiques de l'industrie du ciment de 1990 à 1999.

On présentera ici les caractéristiques du marché en introduisant des données concernant le contexte économique, la demande, la production et les importations. A partir de ces caractéristiques, on identifiera la structure du marché à chaque période, et on recherchera ce qui est susceptible de la modifier.

1.1 L'environnement économique

Grâce à la transformation de l'économie planifiée en une économie de marché et à la politique d'ouverture depuis 1989, l'économie du Vietnam a connu une croissance rapide. Le taux de croissance du PNB était en effet de 8,3% par an de 1991 à 1996. Le Vietnam a atteint ce résultat grâce au taux de croissance de l'industrie à 13,3%, à celui de l'agriculture, 4,5%, et à celui des services à 11,8%. De plus, le taux d'inflation a reculé et le taux de change entre le dong vietnamien et le dollar américain s'est maintenu.

En outre, le secteur de la construction d'infrastructures et de logements s'est développé rapidement.

Pour répondre aux besoins croissants de plusieurs branches, et en particulier de celui de la construction, l'industrie du ciment s'est améliorée et beaucoup développée. Cependant, ce développement et cette croissance ne s'harmonisaient pas avec l'augmentation des demandes de ciment sur le marché. Cela se traduit dans les données statistiques concernant la production, l'importation et la consommation.

En effet, de 1991 à 1996, la production de ciment vietnamien ne couvrait pas les besoins du pays qui devait recourir à l'importation. En 1995, la "fièvre" qui s'est saisie des prix du ciment a fortement affecté la construction. Le marché du ciment, contrôlé par la Compagnie Générale Vietnamiennne du Ciment (VNCC), est considéré par les pouvoirs publics et par l'association du ciment comme un secteur stratégique dans le développement industriel du Vietnam. Ils ont donc décidé de privilégier l'investissement.

Pour répondre à court terme à l'augmentation rapide de la demande, la VNCC a cherché à mobiliser toutes ses capacités de production en utilisant les bénéfices et avec l'aide de l'Etat. Mais cela n'était pas suffisant. Ils ont donc fait appel aux investisseurs étrangers. Ceux-ci sont entrés au Vietnam en établissant des coentreprises majoritaires, et ont ainsi modifié la structure du marché.

| Pays | Nombre de projets | Proportion (%) | Total capital investi (US\$ millions) | Proportion (%) |
|--------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|----------------|
| Taiwan | 3 | 37,5 | 813,3 | 42,9 |
| Suisse | 1 | 12,5 | 388,0 | 20,5 |
| Japon | 1 | 12,5 | 373,0 | 19,7 |
| Corée du Sud | 1 | 12,5 | 250,0 | 13,2 |

| | | | | |
|-----------|---|------|---------|-----|
| Hong Kong | 1 | 12,5 | 68,0 | 3,6 |
| Chine | 1 | 12,5 | 4,0 | 0,2 |
| TOTAL | 8 | 100 | 1.896,3 | 100 |

Tableau 1 : Investissement étranger dans l'industrie cimentière au Vietnam de 1992 à Août 2000:

Source: Ministère du Plan et de l'Investissement (2000).

Selon le tableau ci-dessus, le capital total d'investissement dans l'industrie de ciment se situe à presque de 1,9 milliard de dollars, tandis que la totalité de capital investi enregistré au Vietnam sur cette période est environ de 36,4 milliard de dollars.

Donc, le capital investi au secteur cimentier occupe plus de 5% du total, montrant ainsi l'importance de l'industrie cimentière.

1.2 Offre - demande

Avant 1991, lorsque l'économie du Vietnam était " planifiée ", la demande en ciment n'était pas forte et le rôle de ce secteur n'attirait pas particulièrement l'attention. Après 1991, la demande a augmenté très vite. De 1991 à 1997 elle a excédé la production, il a donc fallu mobiliser toutes les capacités des usines et investir dans la production qui demeurait cependant insuffisante.

Les importations ont permis de combler les manques. La production, importation et la demande ont été les suivantes :

| Années | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999* |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Production | 3.127 | 3.926 | 4.849 | 5.371 | 5.854 | 7.253 | 8.528 | 10.800 | 12.200 |
| Importations | 33 | 104 | 61 | 1.129 | 1.232 | 859 | 900 | 0 | 0 |
| Offres | 3.160 | 4.030 | 4.910 | 6.500 | 7.086 | 8.012 | 9.428 | 10.800 | 12.600 |
| Demandes | 3.160 | 4.030 | 4.910 | 6.500 | 7.100 | 7.998 | 9.201 | 10.400 | 11.600 |
| Taux de croissance (en%) | | 28% | 22% | 32% | 9% | 13% | 15% | 13% | 12% |

Tableau 2: Production - importation – demande (mille tonnes)

(Source : CCID et RAMBOLL- 1999)

Note : * Provisoire

La croissance moyenne est d'environ 18% par an. De 1991 à 1997, la production était toujours inférieure à la demande, et le niveau de croissance de la demande et de l'offre était très élevé. Le prix du ciment sur le marché a augmenté très rapidement : il est passé de 200.000 dongs/tonne en 1990 à 977.000 dongs en 1997.

A cause de problèmes de gestion, les importations n'étaient pas effectuées à temps. Et en 1995, l'offre étant inférieure à la demande, le prix a atteint des records (1.050.000 dongs/tonne à HCM ville).

1.3 De la situation de monopole à celle d'oligopole.

De 1991 à 1996, lorsque la demande de ciment dépassait la production, la VNCC avait le monopole de la production et s'efforçait de réduire les quotas d'importation. La VNCC prenait des décisions relatives au prix et mobilisait ses capacités de production dans l'espoir de répondre à la demande et de limiter les importations.

Elle n'avait pas pour objectif essentiel de maximiser les profits. Elle a par exemple subventionné quelques projets d'infrastructures et favorise des projets d'Etat. Le prix du ciment était basé sur les coûts globaux, les taxes, et taux de profit fixés par l'Etat.

En raison de l'augmentation rapide de la demande, la production a lentement augmenté. D'une part, le comité d'Etat sur les prix a fixé un prix-plafond dans les cinq régions principales : Hanoi, Haiphong, Danang, Ho Chi Minh Ville et Cantho pour protéger les consommateurs. D'autre part, le comité de la direction d'Etat a fixé un quota d'importation pour protéger les producteurs nationaux. Le prix-plafond et le quota d'importations ont été proposés par la VNCC.

Ceci a entraîné l'augmentation des coûts liés à la recherche de rentes par les importateurs (en se faisant attribuer des licences d'importation), de bénéfices illicites (importations en contrebande), et/ou aux autres activités improductives.

Pendant la période considérée, six coentreprises ont ainsi été créées: Chinfon, Phuc Son et Hoangmai au Nord, Nghi Son et Vanxa au centre, Morning Star Cement (MSC) au Sud. La demande de ciment est plus importante au sud, or parmi ces six coentreprises, cinq sont situées au Nord et au Centre. Dans le sud, on trouve uniquement MSC.

La création de coentreprises a modifié la structure du marché: d'une situation de monopole il est passé à une situation d'oligopole en 1997. La concurrence oligopolistique est devenue si violente qu'une sorte de guerre non seulement des prix, mais aussi de la publicité et de la promotion des ventes a commencé. Cette concurrence force les compagnies à réduire leurs coûts globaux pour survivre, renforce la compétitivité de l'industrie du ciment et peut aussi préparer cette industrie du Vietnam à intégrer l'AFTA en 2003.

Le marché étant devenu oligopolistique, trois facteurs deviennent essentiels pour analyser le marché et les stratégies mises en œuvre par les entreprises: les coûts, les barrières à l'entrée et l'interaction entre les entreprises. Sur ce marché, chaque entreprise doit nécessairement considérer l'influence de ses propres actions sur les décisions de ses concurrents. La position de chaque entreprise dépend de façon critique de la manière dont ses rivales se comportent et peuvent être incitées à se comporter. Par exemple lorsque l'une d'entre elles abaisse les prix, les autres suivent.

1.4 Des coûts de revient moins compétitifs

Le coût de revient du clinker et celui du ciment fabriqués par les sociétés vietnamiennes sont élevés à cause du coût d'investissement plus élevé dans la construction d'usines. Le taux d'investissement sur une tonne du ciment du Vietnam est de 160 – 200 USD, tandis que celui des pays voisins est de 125 – 140 USD.

Plusieurs articles comparent les prix du ciment du Vietnam et ceux de la Thaïlande, dont les écarts se situent vers 39%.

| | Thaïlande | Vietnam | Ecart |
|--|-----------|---------|-------|
| Prix une tonne du ciment (USD) | 20 | 50 | |
| Frais de transport | 8 | 0 | |
| Impôt d'importation (40%) | 8 | 0 | |
| Prix une tonne du ciment au port du Vietnam/Coût de production | 36 | 50 | 39% |

Tableau 3: Prix du ciment de Thaïlande et du Vietnam

(Source : Statistique du Vietnam-2002)

Au Vietnam, seule Holcim-Vietnam peut parvenir à un coût de revient du clinker aussi compétitif qu'en Thaïlande. Même la société du ciment Nghi Son, dont les installations très modernes viennent d'être inaugurées, a un coût de revient du clinker plus élevé que celui des fabricants thaïlandais.

1 Stratégies et impacts des firmes multinationales

Il s'agit des firmes les plus importantes du secteur. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner les quatre entreprises : Chinfon, Nghi Son, Holcim-Vietnam, VNCC.

Il est possible de démontrer que seule la firme ayant la structure de coût la plus efficace peut se maintenir durablement, la firme moins efficace étant stratégiquement conduite à sortir du marché.

1.5 Localisation de l'usine

La localisation de l'usine liée à la disponibilité en matières premières a pour objectif de renforcer le pouvoir de négociation vis à vis des fournisseurs. Elle joue un rôle très important dans la minimisation des coûts de production et le coût de transport.

Les deux tiers de la capacité de production se trouve dans les provinces du Nord alors que la moitié du marché de ciment se situe dans les provinces du Sud. Par voies maritimes, les distances Nord-Sud Vietnam et Vietnam-Thaïlande sont les mêmes. Ce qui reviendrait à dire que les sociétés vietnamiennes de ciment implantées dans le Nord auront beaucoup de difficultés pour faire face aux concurrents thaïlandais. Même sur leur propre terrain, elles devraient partager le marché du Nord Vietnam avec les producteurs chinois. Ainsi, la cimenterie Nghi Son est installée au Centre du Vietnam et Chinfon est installé au Nord.

Dans le Sud, la demande de ciment est plus grande, la production de Hatien I et de Hatien II est insuffisante pour la satisfaire. Le ciment doit être transporté du Nord et les coûts de transport sont élevés. C'est la principale raison pour laquelle Holcim-Vietnam a ciblé le marché du Sud et y a installé son usine.

En faits, les ressources de la mine argileuse et de la terre calcaire à Kiengiang au sud sont très importantes. Elles sont de bonne qualité et présentent des caractéristiques intéressantes. Pour cette raison Holcim-Vietnam a choisi d'installer son usine à Honchong.

1.6 Créer une barrière à l'entrée

Les barrières à l'entrée peuvent se définir comme les "désavantages" des firmes potentielles par rapport aux firmes existantes; ce sont l'ensemble des facteurs qui expliquent pourquoi le nombre de firmes dans une industrie déterminée reste limité.

1.1.1 Un progrès technique « biaisé »:

Le Vietnam est un pays longtemps isolé par la guerre et par la nature de son régime. De ce fait, il était coupé de l'économie mondiale, avec des technologies dépassées. Avant 1975, il n'y avait au Vietnam que 2 cimenteries utilisant la technologies humide : Hai Phong au Nord et Ha Tien au Sud, qui possèdent des capacités totales de 0,67 millions de tonnes par an. Actuellement, ces deux cimenteries fournissent 28% de la production totale de ce secteur.

En 1993, le Gouvernement Vietnamien a lancé le programme des « 3 millions de tonnes de ciment fabriqués par des fours verticaux». Et il s'est créé de nouvelles usines suivant cette technologie. On a dénombré 44 cimenteries à fours verticaux dont les équipements ont été importés de Chine.

Actuellement, ces cimenteries sont dépassées par celles issues des coentreprises, à cause des consommations d'énergie plus élevées, des produits fabriqué de moindre qualité, et des niveaux de pollution inacceptables, tels que : Morning Star Cement-MSC (Holcim-Vietnam), Nghi Son (Mitsubishi – Nihon), Chin Fon (Taiwanais).

En effet, nous pouvons trouver dans ces coentreprises, des systèmes de gestion totalement informatisés,

impliquant une main-d'œuvre très qualifiée.

Grâce à ses investissements importants, Holcim-Vietnam a introduit de nouvelles technologies dans le secteur. Ses équipements utilisés sont les plus modernes que fournissent le Japon, l'Allemagne et la Suisse. Le niveau d'automatisation est très élevé. En plus, Holcim-Vietnam et Nghi Son ont investi dans les moyens de transportation spécialisée, donc le coût de transport est réduit de façon significative.

Il existe des inégalités dans les salaires et les niveaux de qualification concernant la main d'œuvre entre les coentreprises et les cimenteries Vietnamiennes. Dans Holcim -Vietnam, tous les ingénieurs utilisent l'Anglais et l'Informatique. En plus, ils sont formés aux nouvelles technologies communicantes (réseaux). Par contre, dans les cimenteries vietnamiennes, seul la moitié de l'effectif d'ingénieurs connaît l'Anglais, utilisant une informatique basique non communicante (absence de réseaux). Ces personnels auraient besoin des formations nouvelles axées notamment sur les réseaux et la gestion de production industrielle.

1.1.2 Economie d'échelle

L'industrie du ciment est un exemple d'économie d'échelle. Les groupes cimentiers sont donc en concurrence pour faire évoluer à leur propre avantage un réseau d'usines. En effet, nos recherches nous ont permis de trouver des informations faisant la synthèse concernant les cimenteries situées dans la zone Asie- Pacifique, soulignant l'importance de la stratégie de globalisation des firmes, et des compétiteurs principaux sur ce marché.

Sur le marché mondial du ciment, Holcim-Vietnam est l'un des plus grands producteurs dans le monde. Son expérience technique associée à son savoir-faire en organisation et en marketing est remarquable. Il dirige ses productions et son réseau de distribution sur une grande échelle. Ses installations et ses équipements principaux sont établis à la fois en Europe, en Amérique du Nord et du Sud. Récemment, il s'étend en Asie et en Australie.

Grâce à une économie d'échelle et ses stratégies de globalisation, le groupe Holcim maîtrise complètement son coût de revient.

Par ailleurs, le secteur du ciment a rencontré des mouvements de globalisation remarquables :

- l'intégration de Holderbank dans le groupe Holcim (en mars 2001)
- acquisition de Chinfon Hai phong (Taiwan) au Nord par Holcim (en mars 2001)
- extension de Nihon et Mitshubishi (Japonais) pour la création un coentreprises de Nghi Son située au Centre du Vietnam (créée en 1995, commençant la fabrication en avril 2000),
- extension des groupes Holcim, Chinfon, Mitshubishi-Nihon avec la VNCC avec la création des coentreprises. Ces groupes en détiendraient 65% du capital et la VNCC 35%.

Holcim-Vietnam profite des avantages de cette économie d'échelle, de la fixation des coûts, avec les progrès techniques avancés, grâce auxquels il maîtrise totalement le marché du Sud par sa barrière à l'entrée.

Les entreprises françaises sont aussi actives dans la production du ciment au Vietnam. Jusqu'à présent, elles sont intervenues en qualité de fournisseurs d'équipements et non en position d'investisseurs. Elles participent à la construction de nouvelles unités et à la mise à niveau d'unités anciennes.

| Pays | Holcim (Suisse) | Mitsubishi (Japon) |
|-----------|---|---|
| Australia | Queensland Cement Ltd. | |
| Brunei | | |
| Cambodge | | |
| Chine | Huaxin Cement Company Ltd. Suzhou Golden Cat Cement Ltd. | Yantai Mitsubishi Cement Co., Ltd. Haina KunlunCement Co., Ltd. |
| Fiji | Fiji Industries Ltd. | |
| Inde | Kalyanpur Cements Ltd. | |
| Indonésie | PT Semen Cibinong Tbk | |
| Laos | | |
| Malaisie | Holcim Malaysia Sdn Bhd (Tenggara Cement Manufacturing Sdn Bhd) | |

| | | |
|---------------|---|---------------------------------|
| Myanmar | | |
| New Caledonia | Ciments de Numbo | |
| Philippines | Alsons Cement Corporation Union Cement Corporation | Limav Grinding Mill Corporation |
| Singapour | | Jurong Cement Ltd. |
| Sri Lanka | Puttalam Cement Company Ltd. Ruhunu Cement Comany Ltd. | |
| Thaïlande | Siam City Cement Company Limited | |
| Ouzbékistan | AO Agangarancement | |
| Vietnam | Morning Star Cement | Nghi Son Cement Corporation |

Tableau 4 : Atlas des cimenteries en Asie installés appartenant au groupe Holcim-Vietnam et Mitsubishi

Source : Market Place Cement (2002)

1.1.3 Capital investi

La faiblesse principale des compagnies vietnamiennes dans ce secteur est le manque de capitaux pour investir et moderniser les usines. Holcim-Vietnam et Nghi Son ont choisi un niveau élevé d'investissement dans le secteur du ciment, comme on l'a vu précédemment en comparant les différentes coentreprises (voir Annexe).

Holcim-Vietnam arrive d'ailleurs en tête pour le capital investi. Dès l'établissement du projet, il était de 309 millions de dollars. En 1998, Holcim-Vietnam est monté jusqu'à 346 millions de dollars, créant ainsi une barrière à l'entrée sur le capital investi pour les nouveaux entrants.

1.1.4 Prestige – Savoir faire – expérience

Le Groupe Holcim est l'un des plus grands producteurs de ciment dans le monde, son volume de vente a été d'environ 50 millions de tonnes de ciment et de clinker en 1994. Son expérience en technique, en organisation et en marketing est remarquable. Il dirige la production et la distribution à grande échelle, ses installations et ses équipements principaux sont établis en Europe, en Amérique du Nord et du Sud. Récemment, Holcim-Vietnam s'est étendu en Asie et en Australie ". C'est un avantage obsolète pour Holcim-Vietnam.

En établissant la coentreprise Holcim-Vietnam, le Groupe Holcim apporte au Vietnam son expérience, son savoir-faire, en envoyant 12 experts qui introduisent les technologies modernes et forment les employés. Il a investi aussi dans le système de gestion de la qualité approprié aux normes internationales.

Le groupe se crée ainsi une excellente image sur le marché du ciment vietnamien.

1.7 La prise de parts de marché

La production a dépassé la demande en 1998 et la concurrence oligopolistique est devenue de plus en plus forte sur la fixation des prix. Holcim a une place privilégiée dans ce domaine.

1.1.5 Détermination du marché cible

En raison des caractéristiques du ciment qui à l'égard de la concurrence, font des coûts un élément déterminant de la compétitivité dans le secteur, il est nécessaire d'être rigoureux dans la fixation des prix.

Holcim-Vietnam a segmenté le marché en fonction des zones géographiques pour faciliter l'opération. Trois sous-régions principales ont été définies.

| | | |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|
| Triangle : HCM-Baria-Dongnai | Delta du Mékong | Nord de HCM-ville |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - forte demande, en particulier à HCM-ville - taux de croissance élevé de la demande | <ul style="list-style-type: none"> - demande élevée - avantage sur la voie fluviale, faible coût de transport - Cantho devient une ville de premier rang - fort développement de la ville de Cantho - grands projets du delta du Mékong | <ul style="list-style-type: none"> - demande moyenne - coût de transport élevé |
|---|--|--|

Tableau 5 : Les avantages et les inconvénients des sous régions-cibles

(Source : Holcim-VN- 2002)

Le choix de Catlai comme terminal pour la vente a pour objectif de favoriser le marché de HCM-ville, de transporter facilement du ciment de Catlai vers d'autres provinces par voies routière et fluviale. Cela permet à MSC de profiter du delta du Mékong.

Le marché de HCM est le plus visé, suivi par celui du delta du Mékong. Mais il ne faut pas négliger les grands projets régionaux d'infrastructures avec les pays voisins : le Laos, la Thaïlande, le Cambodge. C'est pourquoi MSC a envisagé l'établissement d'un entrepôt à Cantho en juillet 1998 et l'a mis en place effectivement en février 1999.

1.1.6 Fixation des prix

La politique de prix adoptée par l'entreprise s'inscrit dans une perspective large qui intègre des facteurs technologiques, financiers, humains... L'entreprise a une stratégie de domination par les coûts, elle cherche à maximiser les volumes vendus. La fixation des prix dépend de trois facteurs principaux: la structure du marché, les caractéristiques du produit, sa qualité.

Dans un marché oligopolistique, chaque entreprise doit tenir compte des décisions de ses concurrents en matière de prix et de politique de vente. L'industrie cimentière constitue un exemple typique de secteur oligopolistique. Le ciment est un bien homogène, dont la demande est peu élastique au prix. Sa production nécessite des investissements importants. Sa distribution engendre des coûts de transport élevés. Dans ces conditions, les concurrents sont souvent peu nombreux et soumis à des pressions concurrentielles de la part de firmes étrangères cherchant à vendre au coût marginal. Pour maximiser son profit, la firme va égaliser sa recette marginale et son coût marginal sur chaque marché. La demande est caractérisée par un fort degré de différenciation horizontale en termes de localisation spatiale et un faible degré de différenciation verticale en termes de qualité. Cette qualité est garantie par des normes qui engagent la responsabilité du fournisseur.

En Avril 1998, Holcim-Vietnam entre en opération et lance son produit sur le marché. Ses choix économiques vont avoir un impact sur le comportement de ses concurrents. Si Holcim-Vietnam baisse ses prix, ses concurrents seront obligés d'en faire autant car les produits sont substituables.

Actuellement, les amortissements et les charges financières sont trop lourds et occupent un grand pourcentage dans la structure des prix de revient. Le délai de récupération du capital investi est de dix ans, ce qui est très court. Tout cela élève le coût global. Ainsi, si le prix est basé sur le coût de production, Holcim-Vietnam risque de rencontrer des difficultés pour augmenter ses parts de marché.

Holcim-Vietnam propose des prix inférieurs à ceux de Hatien I et Hatien II parce que ces marques existent déjà depuis 1970, et sont acceptées par le marché. Hatien I et Hatien II ont un réseau de distribution dense (330 agents officiels pour Hatien I, 70 pour Hatien II). Leurs prix sont moins flexibles et sont fixés par la VNCC. Les prix du ciment de Holcim-Vietnam sont en revanche supérieurs à ceux de Hoangthach et de Chinfon qui fixent des prix différents pour les trois marchés sur lesquels ils sont implantés. La fixation des prix sur le marché du Sud basée sur le coût variable n'influence pas celle des autres marchés. Donc, quand ils rencontrent un concurrent, ils sont prêts à vendre au coût marginal. Lorsque par exemple Holcim-Vietnam baisse ses prix pour pénétrer le marché, ils le font également malgré les limites liées aux coûts de transport (200 000 dongs/tonne). C'est le début de la guerre de survie. Holcim-Vietnam s'est seulement implanté sur le marché du Sud, quand il baisse les prix, tous les volumes sont influencés alors que Hoangthach et Chinfon ne sont touchés que sur le marché du Sud. De plus, le ciment étant un bien dont la demande est peu élastique au prix, la baisse des prix a peu d'effet sur les quantités globales demandées.

1.1.7 Budgets de publicité et promotion des ventes

En 1999, Holcim-Vietnam rencontre des difficultés dans la fixation des prix à cause de la concurrence et du mode de fixation des prix adopté par ses concurrents. Pour mettre en application ses stratégies de coûts et

de volume, Holcim-Vietnam a décidé d'investir beaucoup dans la publicité et la promotion des ventes, afin d'attirer la clientèle.

On constate que les autres cimenteries n'ont pas le budget pour faire la publicité. Hatien et Nghi Son n'ont commencé les campagnes de publicité qu'en 2001.

Holcim-Vietnam a choisi d'adopter une stratégie de pénétration massive consistant à lancer les produits à prix un peu bas avec une forte promotion. Pour chaque sous-région principale et selon les réactions des concurrents, Holcim-Vietnam tente un niveau différent de pénétration et adapte le budget. Cette stratégie a permis à Holcim-Vietnam d'obtenir le taux de pénétration le plus élevé et une part de marché croissante. Cela s'explique par le fait que la marque Holcim-Vietnam n'est pas encore connue, que la qualité du produit MSC est un peu supérieure à celle des concurrents, qu'il existe une forte concurrence et que le coût de production unitaire décroît fortement à mesure que le volume de production augmente. De plus l'entreprise enrichit rapidement son expérience.

Les résultats de l'influence de la baisse des prix sur les volumes vendus indiquent que la baisse des prix ne suffit pas à réaliser les objectifs de Holcim-Vietnam, d'où l'importance de la promotion des ventes. Il s'agit d'augmenter les quantités achetées et le nombre d'acheteurs.

La plupart des distributeurs de Holcim-Vietnam vendent plusieurs marques. Ils jouent un grand rôle dans la décision d'achat des consommateurs. Quand Holcim lance une campagne de promotion, pour en profiter, les distributeurs, les grossistes, les détaillants doivent acheter en grande quantité. Donc, d'une part, dans leurs magasins, les consommateurs choisissent la marque Holcim-Vietnam plus que les autres, d'autre part, les distributeurs, les grossistes et les détaillants, eux-mêmes, font de la publicité pour Holcim-Vietnam. De plus, les consommateurs finaux profitent aussi de la promotion..

Holcim-Vietnam a commencé le lancement de ses produits en avril 1998. Ses choix économiques ont rapidement eu un impact sur le comportement de ses concurrents. S'il baisse ses prix, les concurrents sont obligés d'en faire autant. Ainsi, les prix du marché du ciment du Sud ont donc beaucoup baissé par rapport à l'année précédente. Cependant ils restent encore très élevés par rapport aux autres régions et au reste du monde. Actuellement, les volumes vendus sont supérieurs à 4.000 tonnes par jour (capacité de production est de 6.000), le nombre de ses distributeurs officiels s'élève à 50 avec 2.500 magasins de détaillants.

En un an, Holcim-Vietnam s'est imposé comme le leader au Sud. Sa part de marché en 1999 était 30%. C'est un succès remarquable pour Holcim-Vietnam.

Conclusion

L'ouverture et la transformation de l'économie du Vietnam ont donné la possibilité aux firmes multinationales de s'y implanter, en s'appuyant sur des marchés en pleine croissance. Ces nouvelles venues, y apportent des compétences technologiques et managériales essentielles pour accélérer la restructuration de ce secteur.

Ainsi, le développement des mécanismes de marché et de la concurrence, ont déjà transformé sa structure industrielle au Vietnam, de monopole à oligopole, en y facilitant l'entrée de nouvelles firmes, et également l'élimination d'entreprises moins efficaces.

Dans ce nouveau type de marché, la concurrence est particulièrement violente. Cela tient à ce que chaque entreprise doit nécessairement considérer l'influence de ses propres actions sur les décisions de ses concurrents et peut être conduite à certains comportements. Sur ce marché, les trois facteurs principaux sont les coûts, les barrières à l'entrée et l'interaction stratégique entre les entreprises. Sur cette base, Holcim a pénétré le marché vietnamien et a mis en place des stratégies faces à la concurrence dans le but de placer Holcim-Vietnam dans la meilleure situation possible.

La théorie de l'économie industrielle montre que les stratégies mises en oeuvre par le Groupe Holcim sont réalisables. La localisation de l'usine, le choix du partenaire des affaires, la création d'une barrière à l'entrée, la détermination des objectifs de volumes, ainsi que la fixation des prix paraissent constituer une bonne stratégie et semblent appropriés au contexte vietnamien. Holcim a d'ailleurs remporté un succès notable et confirme sa réputation.

On constate que dans la lutte interne à l'oligopole, nous pouvons signaler deux éléments :

-la baisse des coûts de revient de production et de vente grâce à des innovations techniques,

-la croissance du secteur obligeant les producteurs à investir, à seule fin de maintenir leurs positions acquises.

Les deux aspects sont difficilement dissociables, à notre avis, d'après l'évolution historique de ce secteur: augmentation de capacité de production grâce à la construction de nouvelles usines technologiquement élevées et investissements indispensables pour se maintenir dans les positions commerciales obtenus.

Face à concurrence, la VNCC a fixé les grands objectifs pour la période 2000 – 2010 suivant deux axes :

Par des investissements

VNCC continue à investir dans la modernisation (remplacement des équipements obsolètes, renouvellement de procédés et technologies, amélioration des performances environnementales d'usines compétitives), visant à relever la qualité, augmenter la production, réduire le coût de revient, répondre aux normes environnementales et à améliorer le confort du personnel travaillant sur ses sites.

VNCC cherche à suivre l'évolution du marché de ciment de la région pour faire face aux fluctuations de prix en intervenant dans la balance offre – demande, à planifier la construction de grandes usines dotées de technologies modernes et d'équipements sophistiqués, des usines occupant les emplacements avantageux par rapport aux grands marchés, usines situées près des ports à grand tirant d'eau pour faire circuler les marchandises entre le Nord et le Sud et géographiquement parlant, à faciliter les exportations. Ces opérations visent à améliorer la compétitivité des cimenteries nationales face aux coentreprises et à faciliter l'intégration du Vietnam dans le marché régional.

VNCC continue à renforcer la tendance d'investissement dans les équipements sophistiqués pour les centres de formation de techniciens, collaborer avec les universités techniques et économiques, les instituts de recherche pour élaborer un programme de formation répondant à la demande de la conjoncture.

Par sa propre restructuration :

VNCC cherche à pérenniser son mécanisme de régulation, sa part de marché, tant dans le domaine de production que dans celui de la commercialisation.

Elle cherche à achever la constitution d'un réseau de distribution du ciment, privilégier dans la mesure du possible les investissements dans un réseau national d'entrepôts et de revendeurs, notamment dans les localités consommant les plus de ciment tels que Hanoi, Ho Chi Minh Ville, Khanh Hoa, Ba Ria – Vung Tau, ainsi que les zones industrielles.

Elle cherche à développer les moyens de transports dédiés au ciment en vrac répondant aux normes environnementales, aux coûts de transport réduits tout en conservant la qualité du ciment sur une longue durée, et poursuivre une politique de mobilisation des ressources nationales et étrangères en capitaux, en technologies, en moyens humains pour le développement de grandes usines de ciment. Concernant les coentreprises la participation étatique vietnamienne ne devra pas être en dessous de 50% du capital légal.

Bibliographie

- [1] **Bain J.S** (1965) *Barriers to New Competition, their Characters and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- [2] **Cao Cuong** (1999) *Usine verticale du ciment : quel résultat?*, Thoi bao Kinh te Saigon, le 21 janvier.
- [3] **Chevalier Jean-Marie** (1995) *Economie industrielle des stratégies d'entreprise*, Montchrestien.
- [4] **Christian von Hirschhausen**, (1995) *Du Combinat socialiste à l'entreprise capitaliste*, L'Harmattan, Collection «Pays de l'Est».
- [5] **Claude d'Aspremont, David Encaoua, Jean Pierre Ponsard**, (1999) *Politique de la concurrence et théorie des jeux : quelques réflexions à partir de l'industrie cimentière*, Revue d'économie politique, No1.
- [6] **Dumez H. et Jeunemaître A.**, (1997) *Understanding and regulating the market at a time of globalisation : the case of the cement industry*, Mc Millan Londres.
- [7] **Gouvernement** (1997) *Loi d'investissement étranger au Vietnam*.
- [8] **Groupe des journalistes économiques** (1998) *Usine cimentière ne polluant pas l'environnement*, Ngoai Lao dong, N°27 juillet.

- [9] **Hervé Tanguy** (1987) *L'instrument des choix stratégiques : pour une élaboration interactive des choix collectifs*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- [10] **International Finance Corporation- IFC** (1994) *Vietnam Morning Star Cement Ltd.*
- [11] **Jacquemot Pierre** (1990) *Firme multinationale, une Introduction Economique*, Economica.
- [12] **Laurent Schwab- Nguyen Kim Anh - Do Thanh Nam** (1998) *Firme multinationale, structure de marché, politique de concurrence- Le cas du groupe Holderbank*, Mémoire de recherche, Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion – CFVG.
- [13] **Laurent Schwab- Nguyen Kim Anh - Do Thanh Nam** (1999) *Firme multinationale, structure de marché, politique de concurrence- Le cas du groupe Holderbank*, Ouverture économique - No5 ; Editions de statistiques Du Vietnam.
- [14] **Ministère de construction** (1996) *Infrastructures du Vietnam pendant 10 ans de réforme.*
- [15] **Ministère de l'industrie** (1997) *Evaluation globale des ressources naturelles pour les projets cimentiers jusqu'à l'an 2010.*
- [16] **Ministère de la construction** (1997) *Aménagement et développement de l'industrie cimentière du Vietnam jusqu'à l'an 2010.*
- [17] **Ministère de la construction** (1999) *Prévision de la demande cimentière du Vietnam*, Thoi bao Kinh te Saigon.
- [18] **Morning Star Cement -MSC**, (1996) *VN cement production, consumption.*
- [19] **Nguyen Tâm** (1999) *Crise de sur-production du ciment*, Sai gon tiep thi , le 8 mai.
- [20] **Patrick Joffre** (1994) *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica.
- [21] **Phan Thanh Binh - Nguyen Kim Anh - Huynh Quoc Bao** (2001) *Perpective de secteur du ciment au Vietnam*, Mémoire de recherche, Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion – CFVG.
- [22] **Philippe Delalande** (2000) *Le Vietnam face à l'avenir*, L'Harmattan.
- [23] **Ponssard Jean Pierre**, (1999) *Concurrence stratégique et réglementation de la concurrence dans un oligopole naturel : L'exemple de l'industrie cimentière*, Economie industrielle : Développements récents, hors séries, publiée avec le concours du C.N.R.S.
- [24] **Porter Michael E.** (1990) *Choix stratégique et concurrence*, Economica.
- [25] **Tan Duc** (2001) *Exemple d'un secteur subventionné: Secteur du ciment face a la prochaine épreuve concurrentielle*, Economica du Saigon - 13 septembre - Traduction par Kim Anh **Nguyen**.

Annexe :

PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS DES GRANDES USINES

Période 1966-2010

| N° | Nom de l'usine | Site | Capacité (million de tonnes) | Mode d'investisse-ment |
|----|---------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|
| | Chim Fon Hai Phong | Hai Phong | 1,40* | JV |
| | Luck Vaxi | Thua Thien -Hue | 0,50 | JV |
| | But Son | Nam Ha | 1,40 | |
| | But Son 2 | Nam Ha | 1,40 | |
| | Holcim-Vietnam | Kien Giang | 1,76 | JV |
| | Nghi Son | Thanh Hoa | 2,23* | JV |
| | Phuc Son | Hai Hung | 1,80 | JV |
| | Hoanh Bo | Quang Ninh | 1,50* | JV |
| | Hoang Mai | Nghe An | 1,40 | |
| | Tam Diep | Ninh Binh | 1,40 | |
| | Lang Bang | Quang Ninh | 1,50* | |
| | Thach My | Quang Nam – Da Nang | 1,40 | JV |
| | Thanh Ha | Quang Binh | 1,40 | |
| | La Hien | Bac Thai | 1,40 | |
| | Luong Son | Hoa Binh | 1,40 | |
| | Huu Hung | Lang Son | 1,40 | |
| | Ta Thiet | Song Be | 1,40 | |
| | Tan Lam | Quang Tri | 1,40 | |
| | | Vinh Phu | 1,40 | |
| | | Tuyen Quang | 1,40 | |
| | | Son La | 0,50 | |

(Source : Ministère de Construction 1996)

Investissement Direct Etranger au Vietnam: Résultat, Défis et Perspective

Le Dang Doanh

Conseiller du Ministre du Plan et d'Investissement

Hanoi, Vietnam

Introduction

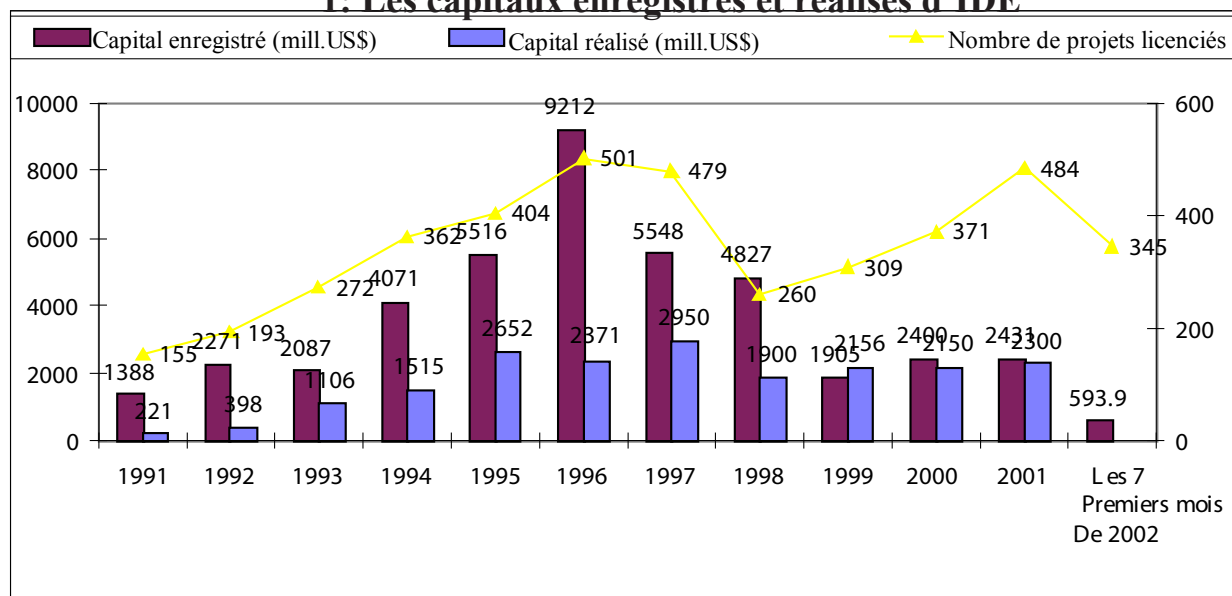
Cette étude fournit une revue de l'IDE au Vietnam, les résultats obtenus de l'IDE de 1988 jusqu'à mi 2002, ainsi que les impacts de l'IDE sur le développement économique du Vietnam et la baisse du volume de l'IDE depuis l'année 1997 jusqu'à présent. Le Vietnam braque sur la réalisation de 12 à 15 milliards de USD dans la période quinquennale 2001-2005. Cette étude examine aussi les défis affrontés de cette cible ambitieuse, les mesures mises en œuvre pour améliorer l'environnement d'investissement et les prospections de l'IDE au Vietnam dans le contexte de compétition féroce de la région et avec la Chine.

I. L'Investissement Direct Etranger au Vietnam

En étant l'arrière-garde de la région dans l'attraction d'IDE, le Vietnam a délivré, jusqu'à mi 2002, 4047 licences d'Investissement avec les capitaux totaux enregistrés de 41,5 milliards de USD. Dans cette période, 1432 projets ont augmenté leurs capitaux avec le montant de 7,05 milliards de USD.

Alors, les capitaux enregistrés s'élèvent à 48,6 milliards de USD. Il y a 3264 projets en route avec les capitaux enregistrés de 38,3 milliards de USD, les capitaux réalisés s'estiment à 22 milliards de USD équivalent à 57%, un ratio élevé par rapport à celui des autres économies régionales (*Figure 1*).

1: Les capitaux enregistrés et réalisés d'IDE



Source: MPI et GSO.

L'Investissement Direct Etranger joue un rôle très important dans l'économie du Vietnam : Il occupe 13,3% du GDP et 35% de la production industrielle en 2001, apporte une contribution de 23% aux exportations, de 25% au revenu du Budget d'Etat, mais il fournit seulement 0,3% d'emplois. D'une part, c'est le résultat impressionnant, le montant d'IDE engagé au Vietnam en 1999 (56 USD) est plus élevé que celui de la Thaïlande (49USD), de la Malaisie (47USD), de la Chine (41 USD), et plus de 2 fois du chiffre moyen des pays d'ASEAN (21 USD) (UNCTAD, 2000). D'autre part, l'IDE attiré au Vietnam est modeste par rapport au niveau régional. (l'IDE au Vietnam est environ de 2% de celui en Chine) mais ce montant limité contribue une grande importance pour l'économie nationale due à la petite taille de l'économie du Vietnam. (GDP en 2000 est de 30,3 milliards de USD, FMI)

Parmi les 73 différents pays et économies d'investissement au Vietnam, 64% viennent de l'Asie, 21% de l'Europe et 13% de l'Amérique et des pays caribéens. Singapore est le plus grand investisseur avec 288 projets et 6 milliards de USD de capitaux enregistrés, suivi par Taiwan, Japon, Hongkong et Corée. Les cinq premières économies ont investi 250 projets (occupant 59,7% du nombre total des projets licenciés) avec les capitaux engagés de 22 milliards de USD (équivalent à 53,5% de capitaux totaux engagés). Les cinq investisseurs qui se trouvent du sixième au dixième rang sont la France, l'Île de la Bretagne Virginie, l'Angleterre, la Russie et les Etats Unis. Ces dix premiers investisseurs effectuent plus de 75% du nombre total des projets licenciés et de capitaux engagés au Vietnam (Tableau 1).

Tableau 1: Les dix premiers pays et territoires d'IDE au Vietnam,

le 2 juillet 2002

| Pays et territoires | Nombre de projets | Capital (Mill de USD) |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| Singapore | 254 | 6,907.67 |
| Taiwan | 832 | 5,298.33 |
| Japon | 339 | 4,119.02 |
| Coréen du Sud | 403 | 3,461.86 |
| HongKong | 234 | 2,819.21 |
| France | 117 | 2,039.57 |
| B.V.Islands | 144 | 1,759.48 |
| Hollandes | 42 | 1,655.56 |
| Russie | 41 | 1,506.36 |
| Angleterre | 40 | 1,171.56 |

Source: Vietnam Investment Review, No 563/Juillet 29-Aout 4, 2002.

Dans la structure économique, les investisseurs étrangers se concentrent sur l'industrie (huile et gaz, production et transformation industrielle comme les vêtements et les prêts-à-porter, les produits alimentaires, les boissons) avec 2743 projets et les capitaux totaux engagés de 23 milliards de USD, sont égaux à 60% de projets et à 55% de capitaux engagés. L'agriculture, la pêche et les forestiers occupent seulement 11% du total des projets (428 projets) et 3,6% de capitaux engagés. Le secteur tertiaire (construction, hôtels, restaurants, transport et communication) occupe 21,6% de projets et 40% du total de capitaux engagés. (Figure 2)

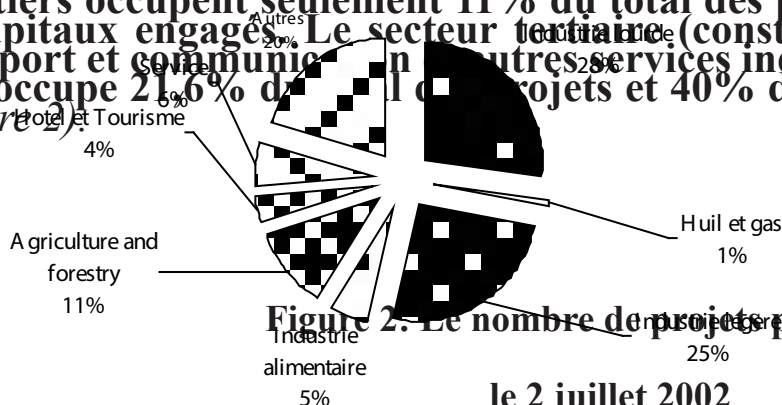


Figure 2: Le nombre de projets par secteur, le 2 juillet 2002

Review, No 563/Juillet 29-Aout 4, 2002.

Source: Vietnam Investment

Toutes les 61 provinces et villes ont maintenant attiré l'IDE mais les investisseurs étrangers concentrent géographiquement leur investissement dans les régions économiques importantes au Sud comme Hochiminh-ville, Dongnai, Binhduong, Baria Vungtau et celles au Nord telles que Hanoi, Haduong, Hungyen, Haiphong et Quang ninh, alors que le Centre attire seulement une très modeste part d'IDE (Tableau 2).

Tableau 2 : L'IDE dans quelques grands villes et provinces,**Le 2 Juillet 2002**

| Ville/province | Nombre de projets | Capital (mill. USD) |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Baria-VungTau | 78 | 1,821.34 |
| BinhDuong | 544 | 2,714.33 |
| DongNai | 349 | 5,290.59 |
| HaiDuong | 37 | 498.93 |
| HaiPhong | 106 | 1,303.17 |
| HaNoi | 407 | 7,867.03 |
| HoChiMinh city | 1129 | 10,232.51 |
| LamDong | 53 | 845.79 |
| QuangNgai | 5 | 1,325.97 |
| ThanhHoa | 7 | 443.25 |

Source: Vietnam Investment Review, No 563/July 29-August 4, 2002.

Le Vietnam a développé le système de zones industrielles dans le pays tiers dans le but de créer l'infrastructure favorable aux investisseurs. 67 zones industrielles sont maintenant développées, parmi lesquelles il y a seulement une de 100% capitaux étrangers, 14 joint-venture et 52 de capitaux vietnamiens. La proportion des zones industrielles est de 35% avec 870 projets d'investissement étrangers et 9 milliards de capitaux engagés. 85% de projets licenciés dans ces zones sont des entreprises à 100% capitaux étrangers.

Il y a juridiquement 3 formes d'investissement étranger au Vietnam : Contrat de Coopération d'Affaires (BCC), Joint-Venture (JV) et entreprise à 100% capitaux étrangers. La forme de BCC est appliquée dans les domaines de l'huile et de communications alors que les industries de large public comme le transport, le tourisme apprécient la forme de JV. Pour les autres industries, les investisseurs sont libres de choisir la forme d'investissement que la taille et la location d'investissement. Les investisseurs étrangers préfèrent la forme de 100% capitaux étrangers en tenant compte de différentes difficultés causées par la coopération d'une JV avec le partenaire vietnamien.

Dans les années récentes, la forme d'investissement de 100% de capitaux étrangers s'estime à 61% de projets licenciés et à 32,8% de capitaux étrangers tant que la forme de JV occupe seulement 34,2% des projets licenciés et 53% de capitaux étrangers. La plupart des JV sont coopérées avec les entreprises étatiques vietnamiennes, sa forme dans le secteur privé est minimale et limitée.

6 projets de BOT sont réalisés dans les domaines de fourniture d'eau et d'électricité mais leurs longues négociations font cette forme d'investissements moins populaires. A la très différence de la Chine où les investisseurs de Hongkong, Taiwan et les ressortissants chinois apportent une contribution très importante dans l'IDE, l'investissement des ressortissants vietnamiens est très limité.

En considérant comme un nouveau phénomène dans la société vietnamienne, l'IDE est un sujet en discussion. Le licenciement de n'importe quel projet important relève des différents points de vue de nombreuses agences étatiques, d'organisations et aussi des individus sur les problèmes relatifs à l'IDE (location, industries, formes d'investissement, les investisseurs etc.). Ils doivent compter au processus de décision du projet. Le consensus est trouvé après le processus de consultation. Sans tenir compte de différents points de vue, même de graves préjudices, il est indiscutable que l'IDE a positivement contribué au développement du Vietnam par plusieurs moyens : attirance de capitaux étrangers, transfère de technologie, amélioration de la balance de paiement international, augmentation d'exportation et accès au marché international etc. La Constitution amendée du Vietnam (depuis l'an 2001) a bien confirmé que l'IDE a constitué une part intégrale à l'économie nationale et l'attirance d'IDE devait être une politique consistante de long terme du Vietnam.

En réalité, l'IDE a aidé le Vietnam à développer les nouvelles industries du pays telles que l'exploration et l'exploitation du gaz, la production des voitures et des automobiles ou la production des alimentations et des boissons, l'industrie de vêtements et de textile.

L'IDE contribue aussi à moderniser le management et la gouvernance, à former un groupe de dirigeants jeunes et dynamiques. Près de 300.000 ouvriers se sont entraînés ou re-entraînés, 25.000 techniciens et 6000 dirigeants ont été formés, une partie en outre-mer.

L'IDE nous aide aussi à accélérer le processus d'intégration internationale, à renforcer l'échange culturel avec d'autres pays. Plusieurs anciens employés dans les entreprises d'investissement étrangers se sont entraînés et sont devenus plus tard les entrepreneurs reconnus dans le secteur privé du pays. Le forum de ce secteur organisé initialement par les dirigeants d'IDE, devenu maintenant le forum des entreprises est une chaîne de fournir la réaction des réformes nécessaires au Gouvernement.

Le Vietnam a déclaré l'attirance de 100 entreprises transnationales (parmi les 500 premières dans la liste de Fortune) qui investissent dans les différentes industries, il est évident que ces TNC (du Japon, des Etats-Unis, de l'UE) ne sont pas encore décidés d'investir les projets de haute technologie au Vietnam. A propos des conditions requises dans l'infrastructure, les travailleurs bien formés et qualifiés sont créés. L'IDE est une source importante de transfert de technologie. Le Vietnam pourrait moderniser rapidement le système de télécommunication, avoir accès aux informations techniques les plus récentes. L'IDE contribue aussi à moderniser la gestion dans le secteur corporatif, par exemple le tourisme, l'hôtellerie.

L'IDE dans l'agriculture, la foresterie, la pêche est inadéquate en comparaison avec l'importance et le potentiel de ces industries au Vietnam.

L'IDE ne crée pas assez d'emplois que l'intention parce qu'une part importante des projets d'IDE est utilisée dans l'industrie à capital intensif. En plus, les industries de grande protection tels que les automobiles, les voitures, le ciment, les composants des produits électroménagers tant que les produits agriculture, forestiers, pêcheurs ne sont pas protégés. Il y a des indications que quelques investisseurs étrangers pourraient se déplacer aux autres pays quand la protection en Vietnam est effacée selon la mise en vigueur du schéma de CEPT en 2006.

Le Vietnam ne peut pas promouvoir un nombre considérable de l'IDE dans la construction des routes, des ports et des différentes branches de l'infrastructure.

La forme d'investissement de JV est appliquée dans 98% des entreprises étatiques et seulement 2% dans le secteur privé émergé.

L'IDE exige le développement de infrastructure technique et sociale mais ne le substitue pas. La structure géographique de l'IDE au Vietnam a confirmé de nouveau cette expérience internationale. La plupart des IDE se concentre géographiquement dans les régions autour de Hochiminh-ville et de Hanoi. Jusqu'à maintenant, 30 provinces sous-développées ont attiré moins de 10 projets par province et 4 provinces dans les régions isolées et montagneuses (Nord Est, Plateau Central, Delta du Mékong) ont attiré seulement un projet par province.

II. Le développement et les challenges

L'IDE au Vietnam a connu sa période euphorique de 1988 à 1995 avec l'augmentation très élevée des engagements des grands projets. Après la crise financière asiatique, l'IDE au Vietnam a baissé dramatiquement dans les années suivantes. Les capitaux engagés sont de 4,6 milliards de USD en 1997, 3,8 milliards de USD en 1998 (-17%) et seulement 1,5 milliards en 1999 (-60%). Environ 800 projets licenciés ont été retirés ou ont révoqué leurs capitaux dans cette période, surtout ceux des économies asiatiques affectées (Kokko). En 2000, le Vietnam a terminé quelques grands projets d'huile, de gaz et d'énergie et par ce moyen, l'IDE engagé s'élève à 28,6%, et en 2001, il y a une augmentation de 25% par rapport à la dernière année. Dans les 7 premiers mois de l'an 2002, aucun grand projet n'est disponible, le nombre de projets a augmenté de 16% (équivalent à 345 projets licenciés) mais les capitaux engagés sont de 594,5 millions de USD sont égaux seulement à 52% de la même période des dernières années en représentant la réduction de 48%. Le déclin dramatique des flux de capitaux nécessaires n'est influencé que par des facteurs externes, tels que les impacts de la crise asiatique. Les diagrammes 3 et 4 illustrent que la baisse d'IDE au Vietnam est plus grave et sa restitution est plus longue que dans d'autres pays d'ASEAN. Il est remarquable que le flux d'IDE en Chine a augmenté pendant la période de la crise asiatique et a tendance à augmenter dans les années prochaines. La prise en compte des facteurs intérieurs explique clairement la situation du Vietnam. La stratégie de développement socio-économique adoptée par le 9^{ème} Congrès du Parti Communiste du Vietnam a bien défini que la demande de capitaux de l'économie dans la période de 2000-2005 est de 60 millions de USD et le taux de croissance de GDP de 7,5% par an. L'IDE réalisé s'estime à 12 milliards de USD. Dans cette période, le Vietnam devait attirer 30-35 milliards de USD avec le taux de réalisation de 40%. C'est la tâche réalisable qui peut renforcer la réforme, améliorer l'environnement d'investissement et de compétition avec les économies régionales.

En étant membre de l'OMC et la croissance économique rapide aide la Chine à augmenter le montant d'IDE et en 2000 le flux d'IDE en Chine s'élève à 47 milliards de USD alors que ce chiffre aux pays d'ASEAN (10 pays) est de 12,9 milliards de USD. En 2002, l'IDE en Chine s'estime à 50 milliards de USD.

Il est évident que la Chine est une compétitrice forte d'IDE non seulement pour le Vietnam, mais également pour tous les pays d'ASEAN.

Figure 3: La Comparaison du flux d'IDE au Vietnam et des économies de l'Asie du Sud

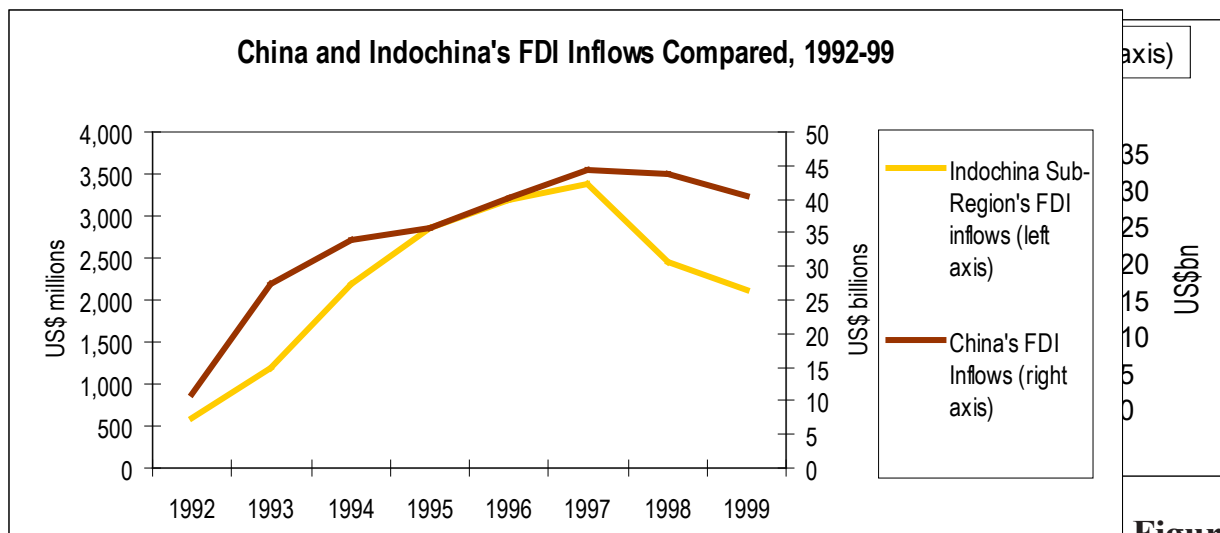


Figure 4: La comparaison des flux d'IDE en China et en Indochine

La tendance d'IDE dans le monde est changée dans les années récentes : au lieu d'investir dans les «domaines vertes» comme les années précédentes, les investisseurs préfèrent maintenant M&A, c'est le cas de la Corée (UNCTAD).

Les entreprises transnationales se sont orientées vers une stratégie de production des composants et assemblages dans le système de production d'intégration verticale, l'investissement d'un pays est alors coopéré strictement avec la chaîne des entreprises dans plusieurs pays.

La compétitivité nationale des économies comme le Vietnam est mesurée par le contexte régional et global.

Les avantages comparatifs – point de vue du Vietnam

La stabilité politique et sociale est un atout du Vietnam et la consultation des risques Economiques et Politiques à Hongkong a placé le Vietnam, après l'évènement du 11 Septembre, au premier rang parmi les pays dans la région.

Il y a peu de problèmes de religion, de langues ou de conflits ethniques et la sécurité des IDE est garantie. Dans ces dernières décades, grâce à la politique "doi moi" (rénovation), l'économie du Vietnam a obtenu un taux de croissance très élevé, la pauvreté a donc diminué de moitié. L'indice de développement humain du Vietnam s'est amélioré et placé au 109^{ème} rang parmi les 173 pays, c'est plus élevé que celui des GDP (UNDP). Le pouvoir d'achat au marché de 78 millions d'habitants a augmenté. La ressource humaine jeune bien qualifiée est aussi un avantage comparatif. Le prix des emplois est compétitif dans la région.

La location géographique, les sources naturelles (huile, gaz, bauxite, etc) sont d'autres facteurs qui sont remarquables dans le choix de la place d'investissement.

Le Gouvernement vietnamien coopère activement avec les investisseurs. La Loi sur les IDE a

été promulguée la 1^{ère} fois au mois de décembre 1997 et depuis ce jour, elle est amendée 4 fois en 1990, 1992, 1996 et récemment en Juin 2000 en réponse aux exigences des investisseurs.

Les inconvénients – point de vue des investisseurs

Le coût d'affaires élevé est le premier inconvénient pour les investisseurs. JETRO du Japon a régulièrement publié la comparaison des coûts d'affaires des pays dans la région et le coût de téléphone, les frais d'Internet, des port de mer sont très élevés.

Le Vietnam a encore le système de prix dualiste, l'un pour les investisseurs étrangers (selon la Loi sur les IDE) et l'autre pour les investisseurs locaux (selon la Loi sur l'encouragement des Investisseurs domestiques)

Le Gouvernement a promis de relever ce système dualiste et d'unifier ces deux lois d'investissement.

L'impôt sur les revenus de l'entreprise et sur les revenus des individus (50%) est un peu élevé dans la région.

L'infrastructure au Vietnam est bien améliorée mais la qualité de quelques marchandises et services publics est mauvaise. Par exemple, la tension de l'électricité fluctueuse et le manque des sources de matériaux font augmenter le coût de production et empêchent les investisseurs d'investir au Vietnam. L'avantage du coût bon marché des travailleurs est limité à cause de l'augmentation des salaires payés mais la croissance de production est modeste. Donc, le prix de travail par unité n'est pas encore attractif. (Voir Table 3).

**Table 3: La comparaison du coût d'affaires des pays
(12/2000- Unité: US\$)**

| | Bangkok | | Kuala Lumpur | | Singapore | | Taiwan | |
|---|---------|------|--------------|------|-----------|------|--------|------|
| Salaire des ouvriers/mois | 94 | 113 | 248 | 468 | 176 | 329 | 64 | 228 |
| Salaire des ingénieurs/mois | 251 | 221 | 447 | | 378 | 668 | 190 | 344 |
| Salaire des dirigeants de moyenne levée/mois | 511 | 488 | 453 | | 727 | 1407 | 723 | 620 |
| Charge du loyer des bureaux/mois/m ² | 23 | 16 | 24 | 42 | 13 | 17 | 19 | 28 |
| Charge du loyer des bureaux pour la représentation étrangère | | 1800 | 1500 | | 1420 | 920 | | 1970 |
| Frais de téléphone international (coup de 3 minutes au Japon) | 8.52 | 8.52 | 4.3 | 2.23 | 3.11 | 2.61 | 2.59 | 3.78 |
| Prix d'Electricité d'affaires/KWh | 0.07 | 0.07 | 0.035 | 0.05 | 0.03 | 0.06 | | 0.09 |

| | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|------|------|------|------|----|
| Transportation de container (40/ft/container) (de l'usine au port Yukohama) | 1.375 | 880 | 670 | 1466 | 895 | 994 | | |
| Prix normal de pétrole (1 liter) | 0.31 | 0.31 | 0.3 | 0.74 | 0.34 | 0.29 | 0.35 | |
| Impôt sur les revenus (taux le plus élevé,%) | 50 | 50 | 45 | 29 | 37 | 29 | 30 | 33 |

Source: JETRO.

En ne prenant pas en compte certains amendements, la Loi sur les Investissements Directs Etrangers au Vietnam n'est pas compétitive avec celle des autres pays dans la région. M&A est encore limité, les investisseurs étrangers n'ont droit d'acheter au plus que 30% des actions des entreprises étatiques actionnarisées, même celles dans les industries où les investisseurs étrangers peuvent investir 100% de capitaux étrangers. La JV avec l'entreprise privée domestique est exigée par la procédure spéciale d'autorisation, c'est une perte de temps et c'est plus difficile. Le droit de distribution est restrictif, les impôts locaux sont difficiles à imposer due à la baisse du développement des fournitures domestiques. Quelques industries et marchés ne sont pas ouverts pour les investisseurs étrangers. La seule forme juridique d'entreprise permise par la loi sur les IDE est la société à responsabilité limitée, le projet expérimental d'actionnarisation des JV doit être approuvé et implémenté. La Bourse à Hochiminh-ville est encore petite et limitée aux investisseurs étrangers.

Malgré des améliorations dans les années récentes, (surtout La Loi des Entreprises et la libération de commerce ont été bien appréciées), les régulations juridiques au Vietnam sont souvent changées, surtout des réglementations concernant les taux fiscaux, l'échange de monnaies étrangères, le travail, l'utilisation du terrain et des pénalités judiciaires. La bureaucratie et la transparence faible, sont aussi des inconvénients remarquables de l'environnement commercial du Vietnam. Les lois ne sont pas solides et uniformes. L'interprétation des lois dépend trop de coutumes locales et des officiers locaux subalternes. Par exemple, des officiers de douanes aux ports différents exigent différents taux fiscaux sur de mêmes produits. (Par exemples il faut compléter 127 documents différents pour embarquer des ports vietnamiens en comparaison avec 7 documents dans les pays de ASEAN)

L'environnement d'investissement dans province Binh Duong est très compétitif, son coût d'affaires (de temps et de monnaie) est la moitié des autres provinces. Les investisseurs se plaignent des frais de transport très élevés, l'inspection irrégulière, la collection d'impôt et autres. PERC a classé le Vietnam en 7^{ème} position parmi 11 pays dans la région eu égard au problème de corruption. Le droit de la propriété intellectuelle (copyright of software) intéresse aussi les investisseurs étrangers, surtout des Etats-Unis malgré les des efforts et les engagements du Gouvernement.

Le World Economic Forum a placé le Vietnam au 65^{ème} parmi 80 économies dans l'indice de compétitivité du monde en 2002. Récemment, en 2002, Standard & Poor's, Moody et Fitch ont placé le Vietnam de B1 à BB dans la liste de classement des risques financiers ce qui est un signe d'amélioration encourageant.

III. Perspective et Réforme

Il est très nécessaire de renforcer la réforme et d'améliorer l'environnement d'affaires au

Vietnam pour attirer les investissements étrangers. La compétitivité internationale avec la Chine et les pays d'ASEAN exige au Vietnam une réforme plus rapide, l'amélioration des infrastructures s'il veut enrayer le déclin évident actuel.

En août 2001, le Gouvernement vietnamien a adopté la résolution de mesures indicatives pour promouvoir l'IDE dans la période 2001-2005.

La 1^{ère} priorité est la révision du système juridique selon les engagements internationaux qui sont abordés dans le cadre des Accords commerciaux Vietnamo-Américains, l'AFTA et l'OMC.

Le Vietnam souhaite intégrer l'OMC avant la fin du cycle DOHA, c'est-à-dire avant 2005. D'après le Ministère de la Justice, environ 148 Lois et réglementations différentes doivent être amendées ; il faut souligner que l'Assemblée Nationale du Vietnam dans les dernières années a adopté environ seulement 10 lois par an. Dans les autres pays, une loi unifiée est appliquée pour toutes les formes d'entreprises et de propriété (privé, entreprise étatique et JV). Une loi unifiée sur l'investissement étranger et domestique doit être promulguée. Dans ce contexte, les formes d'investissements doivent être diversifiées, différents canaux d'investissements étrangers doivent être ouverts (y compris l'ouverture de la Bourse), l'ouverture du marché des immobiliers, les différents services et distributions doivent être en ligne avec les engagements d'intégration économique internationale. Le Traitement National et la Nation la plus favorisée doivent être mises en vigueur.

La procédure de post-autorisation, surtout les problèmes d'utilisation des terrains, de taux de change, impôts et formalités douanières doivent être simplifiés. Les informations commerciales doivent être disponibles, actualisées, transparentes.

Le système dualiste de prix doit être levé.

L'amélioration de l'infrastructure, surtout dans les fournitures d'eau et d'électricité, l'accès à l'Internet est une priorité. Parallèlement avec les améliorations des « hardware » de l'infrastructure, il faut réformer aussi leur « software ». Le Vietnam doit réduire toutes les charges et frais des services publics tels que les coûts de téléphone internationaux, l'Internet, les frais de port et autres au niveau régional. Les frais hors lois doivent être éliminés au plus tôt.

La réforme de l'administration publique doit donner de bons résultats pour la communauté tels que la réforme du système juridique dont la Loi sur l'Entreprise est en tête. Tous les problèmes seront résolus en prenant en compte l'environnement compétitif.

La formation et le recyclage des employés vietnamiens sont en route. La qualité de la main d'œuvre doit être renforcée par différents moyens tels que la formation professionnelle, les langues étrangères, la santé et les dispositions industrielles, les équipements modernes de formation avec les professeurs professionnels, y compris la coopération avec les rapatriés le cas échéant, L'équipe des ouvriers non formés dans les régions rurales doit être bien qualifiée.

Le Vietnam doit développer le système de promotion d'investissement de fourniture des informations sur les opportunités, et l'environnement d'investissement d'outre-mer du Vietnam. Jusqu'à maintenant, les investisseurs n'ont l'accès aux informations que par l'Internet et les websites.

En constituant les conditions favorables à l'économie du Vietnam dans l'attraction et la réalisation des IDE, ces réformes contribueront à réduire le décalage entre le Vietnam et les économies régionales.

Références

Freeman, Nick J. “ Understanding the Decline in Foreign Investor Sentiment towards Vietnam during the 1990s, *Asia Pacific Business Review* 8(1) Autumn 2001, 1-18, London.

International Monetary Fund (IMF), IMF Country Report No. 02/5 Vietnam Selected Issues and Statistical Appendix Washington D.C.

Kokko, Ari and Mario Zejan, “ Planned and Failed Foreign Direct Investment in Vietnam , *Asian Pacific Development Journal* , 3(1), 37-54, 1996.

Ministry of Planning and Investment Vietnam , Report on Foreign Direct Investment , Hanoi 2002.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) , *World Investment Report 1998, Trends and Determinants*. New York United Nations.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) , *World Investment Report 2000 Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development*. New York, United Nations.

United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report 2001*, New York Oxford University Press.

Vietnam’s Communist Party, Ninth National Congress, *Strategy for Socio-Economic Development 2001-2010*. Hanoi 2001.

Annex 1: FDI in Vietnam by Industries

(on basis of licencing as of 31/12/2001)

| Order | Industry | 1988-2001 | | 2001 | |
|-------|----------------|-----------|------------------------|------|------------------------|
| | | NoP | Amount (000 USD) | NoP | Amount (000 USD) |
| 1 | Heavy Industry | 773 | | 147 | |
| 2 | Oil and Gas | 68 | | | |

| | | | | | |
|----|------------------------------------|-------------|---------|------------|---------|
| 3 | Light industry | 1160 | | 200 | 364,093 |
| 4 | Food stuff processing industry | 233 | | 35 | 178,104 |
| 5 | Agriculture and forestry | 310 | | 15 | 20,616 |
| 6 | Hotel-tourism | 205 | | 4 | 10,050 |
| 7 | Office for leasing | 107 | | 2 | 3,200 |
| 8 | Civil construction | 3 | | | |
| 9 | Other service | 219 | 873,260 | 43 | 26,048 |
| 10 | Transportation & Tele. | 141 | | 4 | 231,456 |
| 11 | Construction | 290 | | 8 | 8,700 |
| 12 | Culture - Health - Education | 114 | 579,869 | 18 | 51,910 |
| 13 | Aquatic | 103 | 357,594 | 6 | 7,650 |
| 14 | Finance-Banking | 35 | 243,322 | | |
| 15 | Others | 4 | 27,359 | | |
| 16 | EPZ&IZ infrastructure Construction | 7 | 327,779 | 2 | 25,701 |
| | Total | 3772 | | 484 | |

Note: No of projects (NoP).

Total capital calculated at time of licencing; Excluded overseas investment
Provinces and industrial parks, calculated by their report.

Source: Foreign Investment Department, MPI.

Annex 2: FDI by form of investment (as of 31/12/2001- effective projects only)

| Form of investment | No of | Total investment | Legal investment |
|----------------------------|--------------|------------------|------------------|
| BOT | 6 | | 39,962,500 |
| BCC | 139 | | |
| 100% foreign owned capital | 1,858 | | |
| JV | 1,043 | | |
| Total | 3,046 | | |

Source: Projects Monitoring Department, MPI.

Annex 3: FDI by sector (as of 31/12/2001- effective projects only)

| No | Sector | NoP | Total investment | Legal investment |
|------------|--------------------------------------|------------|------------------|------------------|
| I | Industry | | | |
| | Crude oil | 28 | | |
| | Light industry | 791 | | |
| | Heavy industry | 789 | | |
| | Food stuff | 165 | | |
| | Construction | 212 | | |
| II | Agriculture and forestry | 382 | | |
| | Agriculture and forestry | 326 | | |
| | Aquatic | 56 | 174,264,319 | 85,037,778 |
| III | Services | 679 | | |
| | Transportation & Tele. | 95 | | |
| | Hotel-tourism | 120 | | |
| | Finance-Banking | 48 | 543,200,000 | |
| | Culture-Health-Education | 105 | 560,509,685 | |
| | New cities | 3 | | 394,618 |
| | Office-Apartment Building | 112 | | |
| | EPZ & IZ infrastructure Construction | 15 | 795,100,556 | |
| | Others | 181 | 720,632,797 | |
| | Total | | | |

Source: Projects Monitoring Department, MPI.

L'essaimage d'entreprise

Spécificités régionales, spécificités nationales

Lotfi Mezhoudi

Enseignant-chercheur

Institut Supérieur de Gestion de Gabès Tunisie

lofimezhoudi@yahoo.fr

Résumé: Dans cet article, on essaye de montrer qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de l'essaimage d'entreprises et qu'il n'est pas déterminé nécessairement et uniquement par la volonté de l'entreprise mère, mais surtout par des considérations culturelles et sociales qui dépassent même les considérations liées à l'ancien employeur et à son degré d'implication qui diffère selon son activité, son contexte et la situation de l'essaimé. On essaiera, à travers l'application au contexte tunisien, de montrer que l'approche d'un tel phénomène ne doit pas prendre en considération les différences entre les pays seulement, mais entre les régions d'un même pays aussi. Pour dire enfin qu'à l'époque de la globalisation des économies, le site revêt une importance grandissante. On parle d'avantages comparatifs d'un pays, d'une région voire même d'une localité. Il est intéressant dans le cadre d'une réflexion sur la création d'entreprises par essaimage de considérer les potentialités que révèle un espace géographique donné. La localité peut réunir des acteurs locaux plus au moins favorables à l'appropriation de la technologie, à la saisie des opportunités du marché, à l'innovation et à l'essaimage.

Mots-clés: essaimage, appropriation de la technologie, régions, considérations culturelles.

***Abstract:** In this article, we try to show that not exist a consensus for the definition of the swarming of enterprises and that is not determined necessarily and solely by will of the former company, but especially by cultural and social considerations that pass even the considerations linked to the former employer and to his degree of implication that differs according to his activity, his context and the situation of him swarmed. We will try, through the application of the Tunisian context, to show that the approach of such a phenomenon should not take in consideration only the differences between the countries, but also between the regions of the same country. To say that at the time of the globalization of economies, the site dresses a growing importance. We speak about comparative advantages of a country, of a region or even of a locality. It is interesting in the setting of a reflection on the creation of enterprises by swarming to consider the potentialities that a geographical space reveals. The locality can unite the local actors more at least favourable to the appropriation of the technology, to the seizure of the opportunities of the market, to the innovation and to swarming.*

***Keywords:** spin off (swarming), appropriation of the technology, regions, cultural and social considerations .*

Introduction :

La mondialisation de l'économie a attiré l'attention sur un certain nombre de facteurs importants pour la vitalité économique des différentes régions du globe, en particulier l'importance de la technologie et celle de la création et du développement de nouvelles entreprises par des promoteurs créateurs du secteur privé en particulier. En effet l'Etat providence et investisseur omniprésent n'a plus les moyens financiers de jouer à lui seul le rôle de locomotive et doit concentrer ses efforts sur quelques axes stratégiques et sociaux.

La libéralisation, en tant que nouvelle politique de développement adoptée par plusieurs pays, passe normalement par une politique d'incitation à l'initiative privée. La création d'entreprise apparaît comme source de richesses nouvelles, d'emplois, d'apprentissage technique et technologique, de développement de relations industrielles, etc. C'est un impératif non seulement économique mais aussi social. Dans bon nombre de pays, le nombre de jeunes qui arrivent en âge de travailler chaque année est en progression continue et une bonne partie de ces jeunes vient augmenter le nombre de chômeurs. Un investissement privé dans des projets de petite taille, en particulier dans les régions, peut-il alléger ce déficit dans les emplois à créer ? Surtout que la défaillance des grandes entreprises situées dans ce qu'on appelait « pôles de développement » les poussent à se délester peu à peu de bon nombre de leurs activités et à licencier un certain nombre d'employés ou à encourager leur départ. Ces derniers, forts d'une expérience de plusieurs années généralement, prennent en charge la gestion de leur carrière et se trouvent « obligés » de s'intégrer dans des entreprises qui existaient déjà ou de créer leurs propres affaires. Une bonne partie de petites entreprises naissent suite à un phénomène d'essaimage. Ce phénomène, bien qu'encore récent, peut constituer une nouvelle voie pour la création d'entreprises. Qui crée ces petites entreprises ? Par quel processus sont elles créées ? Comment émergent elles ? C'est à ces questions parmi tant d'autres qu'on va essayer d'apporter des réponses.

L'essaimage d'entreprises dépend des stratégies et des conditions dans lesquelles se trouve l'entreprise mère, des motivations et des prédispositions du salarié (essaimé potentiel) ainsi que du soutien accordé à ce dernier par les réseaux sociaux et/ou institutionnels. L'essaimé peut être, sous certaines contraintes, un acteur à part entière dans le processus d'essaimage d'entreprises. A travers l'application au contexte tunisien on essayera d'expliquer dans quel sens le phénomène d'acquisition de connaissances technologiques et d'amélioration des compétences peut servir comme levier d'essaimage d'entreprises réussi. On montrera que l'appropriation de la technologie, qui constitue la voie vers l'innovation, est une variable déterminante dans le processus d'essaimage. On vérifiera que l'approche d'un tel phénomène ne doit pas prendre en considération les spécificités nationales seulement mais aussi celles régionales. Les raisons qui les poussent à essaimer, les considérations sociales et les caractéristiques de l'unité que créent les essaimés de chaque région présentent les spécificités d'un phénomène d'essaimage particulier.

1 L'essaimage quelle définition ?:

La revue de la littérature consultée montre qu'il y a une réelle controverse dans l'acception qu'on donne aux phénomènes, considérés comme synonymes, d'essaimage et de « spin off ». En effet l'analyse des définitions que donnent les différents auteurs à la notion de « spin off » et d'essaimage nous conduit à constater des divergences notables entre les deux concepts pour des considérations qu'on présentera. Au dé la de ces différences on montrera que le concept d'essaimage en soi présente des différences d'un pays à un autre voire même d'une région à une autre.

Dans l'acception japonaise, le « spin off » consiste dans la création par une firme d'une entité économique autonome dont elle détient une partie du capital. Le degré de dépendance de l'entité nouvellement créée de la firme mère est proportionnel à sa part dans le capital. Sur la base de ce critère de possession du capital, on distingue le « spin off » du « sell off » c'est à dire les points de vente indépendants et du « wholly owned business units » ou la propriété totale du capital de l'entité créée par la firme mère (Ito 1995, [11]).

C'est la théorie des coûts de transaction qui explique l'émergence du « spin off » au Japon. En effet c'est la recherche d'une minimisation et d'une meilleure répartition des coûts ainsi qu'une simplification de structures et de fonctionnement qui guide la majorité des entreprises nippones dans leurs stratégies d'essaimage. Le corps de compétences qu'abrite la nouvelle entreprise créée peut assurer sa compétitivité. Le développement du « spin off » au Japon est expliqué, selon Ito (1995, [11]), par l'homogénéité de la société japonaise, la possibilité d'établir des contrats informels, la stabilité des actionnaires et le manque des possibilités d'embauche pour les salariés potentiellement licenciés. Ce ne sont pas uniquement les considérations économiques mais plutôt les mobiles socioculturels qui expliquent ce développement.

Dans le cas des Etats-Unis, certains auteurs font référence à la Silicon Valley comme exemple du développement de « spin off ». La Silicon Valley regroupe globalement une collectivité de chercheurs qui, au fur et à mesure de leurs découvertes, ont associé une démarche de création d'entreprises autour des produits nouvellement inventés. Cette démarche ne peut être liée à une quelconque volonté d'une direction de participer à l'émergence de jeunes entreprises. C'est le chercheur seul qui prend l'initiative d'exploiter ou non les produits générés par sa recherche et il n'existe pas de relation de type essaimé-essaimageur.

Un deuxième groupe de chercheurs insiste sur le fait que la création de la nouvelle entité indépendante se fait par un salarié qui se sépare de son employeur sans pour autant qu'il soit aidé par lui. En effet, Garvin (1983, [9]) considère que le « spin off » est « la création d'une nouvelle entreprise par un individu qui se sépare de celle où il travaille pour entrer dans le même domaine d'activité que cette dernière » (p.3). Dans le même ordre d'idées Scheutz (1986, [21]) définit le « spin off » comme « la rupture avec leurs entreprises d'origine des employés créatifs pour s'installer à leur compte » (p.169). C'est aussi la définition que donnent aussi bien Loyd et Seaford (1987, [17]) que Knight (1988) puisqu'ils considèrent que le « spin off » est « la création de petites entreprises par des cadres qui abandonnent leur employeur pour s'installer à leur compte » (p.1) et (p.134). Pour Johnsson et Hagg (1988, [13]), « il y a « spin off » dès qu'un technicien ou un col blanc quitte son emploi dans une entreprise - habituellement grande- dans le but de créer une entreprise séparée qui complète ou rivalise avec son ancien employeur » (p.64). Toutes ces définitions ne reconnaissent aucun rôle à l'ancien employeur et insistent sur le fait que le « spin off » est la création d'une entreprise par un salarié qui abandonne son emploi.

En France, les premières tentatives d'intégration d'un certain nombre de pratiques hétérogènes sous l'appellation essaimage remontent à la fin des années 80. Depuis cette date le terme essaimage est utilisé couramment, en France, dans des définitions à géométrie variable. En effet Bruyat (1987, [4]) considère l'essaimage comme « une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager, ses employés à créer leurs propres entreprises » (p.235). De même pour Sire (1988, [22]) « l'essaimage consiste en la création ou la reprise d'une entreprise par un des salariés avec le soutien de son employeur » (p.2). Pour sa part l'A.N.C.E. (1988, [1]) définit l'essaimage comme « l'action dynamique d'une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprise par les salariés » (p.8). Bertherat et

son groupe de travail considère que l'essaimage peut être compris de deux façons :

- dans une acception restreinte : tout processus de création d'entreprises par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise mère (produit, marché, brevet, know-how, ...). On parle alors d'essaimage d'activités;

- dans une acception large : tout système d'appui permettant à un salarié en activité ou licencié, de créer ou de reprendre une entreprise (Bertherat 1989, [3]).

Dans ce même ordre d'idées Lenoble-Pinson (1996, [16]) avance que «l'essaimage est une pratique par laquelle une entreprise favorise le départ de certains de ses salariés et les aide pour qu'ils fondent leur propre entreprise» (p. 1). De même pour Belley, Dussault et Lorrain (1997, [2]) considère que l'essaimage est «un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés» (p. 1).

L'élément important qui se dégage de cette réflexion sur l'essaimage en France réside dans les liens qu'entretiennent essaimeur et essaimé. En effet presque tous les auteurs s'accordent sur le fait que l'essaimage est une pratique voulue par l'entreprise mère. Celle-ci à travers des aides techniques et financières cherche la réussite de l'entreprise nouvellement créée et qui sera son nouveau partenaire.

Il apparaît que les deux versions (américaine et française) présentent des divergences suffisamment significatives pour être considérées comme étant distinctes. Il paraît pertinent de s'interroger sur les raisons d'une telle concentration d'auteurs francophones sur le versant institutionnel et négocié du phénomène, et anglo-saxons sur son versant individualiste et spontané. A ce propos, Bruyat (1993, [5]) soutient à juste titre que toute production théorique développée dans les sciences humaines en général, et en entrepreneurship en particulier, ne peut échapper aux conditions culturelles, voire idéologiques, qui l'ont vu naître. Il convient d'admettre à cet égard que la culture nord-américaine repose sur des valeurs davantage empreintes de libéralisme et d'individualisme qui, couplées à une grande tolérance vis-à-vis de l'échec, constituent un terrain particulièrement fertile pour l'éclosion d'initiatives individuelles de création d'entreprise par des employés, et ce sans aucun état d'âme envers leurs anciens employeurs (Monsted, 1995, [19]). Par contre, la culture européenne paraît davantage marquée par des valeurs collectives et institutionnalisées (sécurité sociale, ...) qui, combinées au déshonneur généralement lié à toute forme d'échec, inhiberaient les comportements entrepreneuriaux en général. Les européens (non anglo-saxons) privilégieraient dès lors la création d'entreprises nouvelles à partir d'organisations existantes, uniquement en étroite collaboration avec ces dernières, aux fins notamment d'en limiter les risques commerciaux et financiers (Sire 1988, [22]).

Il appartient de dire de ce fait que l'acception donnée à l'essaimage d'entreprises peut varier d'un pays à l'autre. Il peut constituer une stratégie de diversification et de développement de l'entreprise comme il peut être un choix délibéré du salarié par lequel il crée son propre projet même si l'ancien employeur ne lui apporte pas le soutien nécessaire. En plus de ces différences influencées par les cultures sociétales, on pense montrer que l'essaimage d'entreprises pourrait comporter des spécificités d'une région à une autre dans un même pays. Pour cela on se basera sur une étude qu'on a menée en Tunisie, dans trois régions différentes.

2 L'essaimage en Tunisie :

Dans la suite de cet article on essaiera de dresser les profils des essaimés tunisiens et de comprendre leurs motivations et les problèmes qu'ils rencontrent. On présentera les facteurs qui expliquent la particularité du phénomène d'essaimage d'entreprises en Tunisie à travers les pratiques au niveau de certaines régions.

Ainsi pour avoir un échantillon qui soit représentatif des entreprises créées par essaimage en Tunisie et qui minimise l'erreur aléatoire, on n'a pas pris au hasard les essaimés enquêtés, mais on a procédé à une stratification de la population en utilisant comme variable de contrôle la région. Cette stratification permet d'éviter qu'il y ait une concentration des essaimés au niveau d'une seule région et de réduire l'erreur aléatoire relative à l'échantillon. En procédant de la sorte on a aussi voulu voir si les différences entre les régions en matière d'infrastructure, de dynamisme économique et de traditions en matière d'entrepreneuriat peuvent influencer ou non le phénomène d'essaimage. Ces facteurs incontrôlables par l'essaimé et l'essaimeur ne se manifestent pas de la même façon dans les différentes régions, c'est pourquoi on a cherché à choisir des régions qui reflètent les principales caractéristiques de l'ensemble du pays. Par ailleurs la consultation des statistiques et la comparaison des indicateurs économiques et sociaux des différentes régions de la Tunisie (INS, 1998) a permis de choisir les régions de Gabès, de Gafsa et de Sfax. En consultant des indicateurs comme le nombre d'entreprises, la participation au PNB, la répartition de la main d'œuvre, le taux de chômage, on a trouvé que les trois régions choisies présentent les caractéristiques essentielles du tissu économique et social du pays et les trois niveaux de développement qu'on y retrouve. En effet la région de

Sfax est considérée comme l'une des plus développées en Tunisie, elle est comparable, par son dynamisme et sa diversité économique, au grand Tunis et au Sahel. La région de Gabès qui est moins développée que ces régions présente toutefois, malgré le manque de diversité des secteurs d'activité, des indicateurs économiques en progression. On a pu constater une ressemblance des indicateurs socio-économiques entre cette région et celles de Bizerte, de Kairouan, de Medenine et de Zarzis. La région de Gafsa est moins développée que celles déjà citées. On pourra la rapprocher de certaines régions du nord ouest et du sud ouest. Ces régions, de troisième ordre, se caractérisent par l'existence d'une seule branche d'activité industrielle.

Pour aborder la question d'essaimage d'entreprises dans ces trois régions, on a retenu trois critères qui détermineront le choix des entreprises à étudier. Le premier critère est celui relatif à la taille. Les entreprises essayées sont généralement de petite taille. Pour cela on a retenu les entreprises qui, au moment de leur démarrage, avaient moins de cent employés. Le deuxième critère est la multiplicité des secteurs industriels. On a intentionnellement choisi d'identifier des entreprises dans des secteurs industriels différents. Ce choix permet d'éviter une définition de l'essaimage strictement limitée à un secteur et évite que les conclusions ne s'appliquent qu'à un nombre très restreint de situations. Le troisième critère concerne les stades de développement. Même si on cherche à étudier des entreprises qui sont en phase de création, on va aussi s'intéresser à des entreprises à divers stades de développement. On procède ainsi pour pouvoir distinguer les différents stades et stratégies de développement des entreprises essayées.

Une enquête menée auprès d'une quarantaine de petites entreprises essayées, situées dans les régions de Gabès, de Gafsa et de Sfax, a servi de champ d'investigation. Des questionnaires complétés par des entretiens semi-directifs avec les chefs de ces unités ont permis de collecter des informations de type qualitatif ce qui nous a incité à chercher une méthode statistique qui permet de structurer les variables et de trouver celles qui pourraient expliquer l'essaimage d'entreprises en Tunisie. Il s'agit de trouver une méthode qui, à partir d'un ensemble de variables, permet d'identifier un nombre plus restreint de dimensions ou de facteurs. L'analyse factorielle paraît être la plus adaptée puisqu'elle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau individus/variables en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs. Pour préparer les données on a procédé à une standardisation des informations collectées au niveau de 39 unités de l'échantillon. On a transformé les variables qualitatives en variables binaires pour pouvoir les traiter. Cette opération a permis de distinguer 52 variables à double modalité utilisées comme base de l'analyse de données qu'on a effectuée à l'aide du logiciel STATITCF. Les résultats de ce traitement ont permis, par une application de l'analyse factorielle des correspondances (AFC), de réduire le nombre des variables et de se concentrer sur les principaux facteurs qui expliquent le phénomène d'essaimage dans chacune des trois régions. On procédera dans ce qui suit à leurs présentations.

2.1 L'essaimage dans la région de Gabès :

La région de **Gabès** se distingue par l'existence d'un pôle industriel greffé, sans préparation préalable, à un espace pauvre en traditions industrielles. Ce pôle qui a été pour une bonne décennie (70-80) l'employeur par excellence, n'a pas pu continuer à jouer ce rôle à cause des changements notamment économiques. Cette situation, même si elle n'a pas causé un flux important de licenciement d'employés, a créé un climat d'insécurité et d'insatisfaction chez ces derniers ce qui a incité un certain nombre de salariés à essayer.

D'après les premières constatations, il semble que la nature technique de la formation de l'essayé, son expérience, sa recherche d'indépendance et son sens d'innovation constituent les prédispositions à l'essaimage d'entreprises dans la région de Gabès. Les moyens mis à la disposition de l'essayé par la famille et les proches ainsi que le degré d'innovation du produit ou service offert forment les piliers de cet essaimage.

La formation des essayés enquêtés est essentiellement technique. En effet, neuf des essayés ont fait des études secondaires techniques avec un nombre d'années plus ou moins important dans la filière mécanique générale. A cette formation de base s'ajoutent des stages professionnels de quelques mois au sein des grandes entreprises de la zone industrielle de Gabès ou chez des artisans (mécaniciens et tourneurs). Cette double formation théorique et pratique a permis, au début des années 70, à certains de ces jeunes d'intégrer ces grandes entreprises. Les autres, moins âgés et finissant leurs études à la fin des années 80, ont été embauchés par d'autres entreprises ou administrations, vu qu'à cette époque toutes les grandes entreprises de la zone industrielle commençaient à licencier dans un effort d'assainissement suite à la mauvaise conjoncture économique. A la limite la majorité (dix) de ces essayés ont passé au moins cinq ans dans leurs dernières fonctions de chef d'équipe ou d'agent de maîtrise.

La longue période passée par ces essayés au sein de grandes entreprises à forte composante technologique leur a permis d'avoir, d'une part un savoir-faire et une connaissance des processus de

production et des machines, d'autre part des relations assez développées avec les différents fournisseurs, clients et intermédiaires. La formation, les connaissances et l'expérience acquises au sein des grandes entreprises, sont la base d'un processus d'essaimage, levier de création de leurs unités.

Confrontées à une conjoncture économique très difficile, les grandes entreprises de la zone industrielle de Gabès se trouvaient devant une obligation de mener une politique d'assainissement à partir de la fin des années 80. La suppression d'un quart des postes de travail a incité un bon nombre d'agents de maîtrise et de cadres à négocier leur départ ou même à quitter volontairement ces entreprises.

En effet quelques uns de ces démissionnaires ont lancé leurs projets en s'appuyant surtout sur l'expérience, le savoir technique et le tissu relationnel qu'ils ont développé dans leurs anciennes fonctions. Il s'agit, comme le mentionne Pirnay (1998, [20]), d'un cas de « pull spin-offs », c'est à dire des phénomènes de création d'entreprises initiées par des employés sans le soutien explicite de leur ancien employeur. Les domaines d'activité choisis par ces essaimés sont ceux connexes aux activités de leurs anciens employeurs dont ils se sont approprié l'essentiel de la technologie utilisée. Il s'agit d'un essaimage de reconversion qu'on peut appeler « rien à perdre tout à gagner ». La recherche d'innovation ne constitue pas uniquement un objectif annoncé par les essaimés de cette catégorie, mais aussi une réalité puisque sept d'entre eux ont développé des innovations soit au niveau des machines qu'ils utilisent ou des produits qu'ils mettent sur le marché.

Il semble que la famille est pour beaucoup dans la création des unités essaimées, d'une part par l'apport en capital, d'autre part par le fait que les pères d'un bon nombre de ces chefs d'unité étaient soit mécanicien, soit menuisier, soit opérant dans la construction métallique. Cet environnement professionnel dans lequel ils ont grandi a permis de développer chez eux un intérêt pour le travail manuel créatif (certains d'entre eux affirment avoir bricolé quelques gadgets dans les ateliers de leurs pères où ils se rendaient chaque jour après l'école). Le choix de la filière technique de mécanique générale confirme en quelque sorte cette orientation.

Le milieu dans le quel s'amorce et se développe ce type d'entreprise joue aussi un rôle tout à fait fondamental. A cet effet, dans l'agriculture, et Gabès est une région agricole, c'est l'exploitation familiale qui domine. Le travail autonome et indépendant est fréquent et il existe des rapports de solidarité dans le cadre de la famille élargie. Un tel contexte socioculturel peut présenter des conditions favorables expliquant la naissance de ces petites unités. Il peut aussi expliquer l'absence du problème de financement, qui constitue la contrainte la plus épineuse pour un créateur d'entreprise. En effet, les fonds qui ont permis la mise en place des unités étudiées proviennent, en majorité, d'un apport personnel ou familial même si quelques unes d'entre elles ont été concernées par des crédits FONAPRA (fonds national de la promotion de l'artisanat) après leur lancement de pas moins d'un an.

Le choix même de la nature de l'activité par chaque essaimé est déterminé, en plus des prédispositions personnelles, par des considérations sociales. En effet, l'essaimé qui se trouve à un âge avancé « obligé » de se lancer pour son propre compte choisit la même activité que l'ancien employeur. Il explique ce choix par son expérience dans le domaine et par la pression de la famille et l'entourage qui voient que l'aventure n'est plus permise pour créer et surtout dans un secteur inconnu. On peut qualifier cet essaimage d'activités « d'offensif » puisqu'il met en action des salariés qualifiés qui essaiment dans des activités stratégiques. Les essaimés moins âgés, exposés à moins de pression sociale et ayant moins d'expérience, essaiment en créant des projets personnels dans des activités éloignées de celles de leurs anciens employeurs.

Les objectifs des essaimés de la région de Gabès varient de la recherche d'indépendance et/ou l'insatisfaction par rapport à l'ancien emploi d'une part, à la mise en valeur des compétences et connaissances propres et/ou l'encouragement des proches et de la famille d'autre part. Bien que ces objectifs puissent être tous valables pour un même essaimé, l'intensité de chacun varie d'une personne à l'autre selon le profil, l'entourage et surtout les conditions, le climat et la situation dans l'ancien emploi. Sire (1988, [22]) montre que les essaimés « à chaud » justifient leur comportement par des arguments négatifs, notamment en considérant la création de leur propre entreprise comme une échappatoire au licenciement et au risque de chômage. C'est en particulier les circonstances dans lesquelles l'essaimé a quitté son travail qui déterminent ses objectifs et sa relation future avec son ancien employeur. Il y a ceux qui ont été « poussés » à essaimer et qui, pour ne pas évoquer leur licenciement, avancent comme raison d'essaimage leur insatisfaction par rapport à l'ancien emploi ou même la recherche d'indépendance. Ceux-là entretiennent généralement des relations de concurrence avec leurs anciennes entreprises en essaissant dans la même activité pour leur montrer qu'ils sont « capables » de survivre et pourquoi pas réussir. Ces essaimés cherchent, en raison du ressentiment envers leurs anciens employeurs, à approcher leurs clients avec des produits similaires aux leurs. S'ils essaiment dans des projets personnels ou dans des activités connexes à leurs anciennes activités, ils ne cherchent pas à collaborer avec celui qui n'a pas su les garder. Les essaimés qui le font par « choix » cherchent généralement à exploiter un potentiel de connaissances et de compétences ou suite à un encouragement de la part de leurs familles ou proches qui sont dans les affaires ou sociétaires de l'emploi indépendant. Ces derniers essaimés cherchent à maintenir une relation de complémentarité avec

l'ancien employeur surtout qu'ils choisissent, généralement, des activités connexes pour être sous-traitants ou prestataires de service pour leurs anciens employeurs.

Les objectifs des essaimés et le choix de l'activité ne sont pas uniquement liés à leurs situations passées mais dépendent entre autres aussi des conditions réunies ou de ce que représente la région pour eux. Le choix de la localisation de la part des essaimés est motivé par des raisons économiques mais surtout sociales. En effet un certain nombre d'essaimés cherche la proximité des clients et des fournisseurs en plus d'une bonne infrastructure. Une bonne partie des essaimés est influencée par son entourage qui l'incite à rester dans la région. Le capital social s'avère très important puisque la fidélisation des clients à des produits de qualité est moins importante que la fidélité à l'entreprise ou surtout à l'essaimé. Quant aux fournisseurs ils ne demanderont pas de garanties pour accorder des facilités de paiement aux essaimés. Cela permet, pour la majorité d'entre eux, de se passer de l'aide et du soutien de leur ancien employeur. Le soutien par l'ancien employeur aux essaimés est remplacé dans le cas de la région de Gabès par le capital social des essaimés c'est à dire par leur entourage et ce que la région offre comme opportunités. Les particularités socio-culturelles de la région, notamment la solidité des liens familiaux et la valorisation du travail indépendant dans une communauté agricole, viennent s'ajouter à ce capital social et à l'effort de formation consenti par certains essaimés. Tous ces facteurs constituent des appuis considérables pour pouvoir créer et innover. En effet plusieurs essaimés se sont basés sur des « innovations » pour se lancer mais surtout pour se trouver une place dans un environnement qui devient de plus en plus turbulent.

2.2 L'essaimage dans la région de Gafsa :

La région de **Gafsa** qui est l'une des moins développées en Tunisie, est caractérisée par l'existence d'une seule branche d'activité industrielle. Dans cette région l'unique employeur, qui est passé par une période de régression, a mis en œuvre une politique d'essaimage par laquelle il a incité un ensemble de salariés pour créer des projets personnels. Pour cela il a créé, avec l'aide de l'Etat, un fonds de reconversion (FRDCM) dont la mission est d'aider les essaimés dans l'étude de leurs projets et de participer financièrement au capital des entreprises essaimées.

En effet, cette région, qui a vécu plusieurs tensions sociales, se trouvait, à la fin des années 80, confrontée à des problèmes sociaux et économiques qui, s'ils restaient sans solution, pouvaient engendrer des tensions et des revendications. Le syndicat, très influent, commençait à tenir un discours qui plaçait l'Etat, par ses choix en matière de développement régional, comme le premier responsable de cette situation. La politique de résorption du chômage pratiquée par le biais de la Compagnie de Phosphate de Gafsa (CPG) et le grand nombre d'emplois créés par cette dernière ont été possibles grâce à une conjoncture économique plus ou moins facile à gérer. Mais à partir de la fin des années 80, la concurrence internationale et la turbulence des marchés ont causé des problèmes à la CPG (prix de revient non compétitif, problèmes d'écoulement du phosphate, déficits, ...). Cela a poussé les pouvoirs publics, dans une optique de restructuration de la CPG et sous une pression syndicale importante, à créer le Fonds de Reconversion et de Développement des Centres Miniers (FRDCM) dans le but d'aider les cadres et les agents de maîtrise touchés par la restructuration et l'assainissement de la CPG ainsi que toute autre personne désirant investir dans la région à créer des entreprises. L'intervention du fonds, dont la CPG est l'actionnaire le plus important, consiste à étudier le projet de l'investisseur, à évaluer ses opportunités et à le financer jusqu'à concurrence de 40%.

La pression du syndicat et le soutien de l'ancien employeur semblent expliquer l'émergence des unités essaimées malgré les problèmes qu'elles rencontrent. En effet, il semble que le type d'essaimage adopté dans la région de Gafsa dépend de la nature de la formation mais surtout de l'implication et l'aide consentie par l'ancien employeur à l'essaimé. En effet les moyens mis à la disposition de l'essaimé par l'entreprise mère ainsi que son expérience et sa formation professionnelle forment les principaux facteurs qui conduisent à un essaimage dans des activités connexes à celles de l'ancien employeur. Par contre l'essaimage dans des projets personnels est plutôt motivé par le niveau de formation académique élevé des essaimés ainsi qu'ils occupaient des postes administratifs au sein de la structure de l'entreprise mère. L'essaimage dans les mêmes activités ne concerne que les essaimés qui ne proviennent pas de la compagnie de phosphate de Gafsa et sont au nombre de trois.

Les essaimés de la première catégorie sont passés par une période, plus au moins longue, de formation professionnelle. Cette formation, qui est acquise essentiellement au sein de l'entreprise mère, constitue l'une des prédispositions sur laquelle s'appuient les essaimés pour lancer leur affaire. Les essaimés appartenant à la deuxième catégorie ont fini leurs études secondaires ou fait des études universitaires. La troisième catégorie est constituée des essaimés qui se sont appropriés les technologies auparavant utilisées dans des entreprises de petite taille. Cette différence de formation entre les trois catégories a fait naître une différence au niveau des aspirations des essaimés. Les essaimés de la première catégorie, dont la formation de base est limitée (niveau primaire ou quelques années au secondaire), l'ont comblé par des stages professionnels de quelques mois au sein de la Compagnie de Phosphate de Gafsa. Ils n'ont pas eu un grand éventail de

choix lorsqu'ils ont décidé d'essaimer que de créer dans des domaines proches de leurs compétences techniques. C'est un cas d'essaimage de reconversion qu'on a qualifié de type « moyen de survie ». Les membres de la deuxième catégorie, avec leur niveau de formation académique élevé, ont occupé des postes de responsabilité au sein de la structure de l'entreprise mère. Cette situation leur a permis d'acquérir certaines compétences managériales et une vision plus claire de ce qui les entoure et des potentialités du marché. Cela les a conduit, suite à la mauvaise conjoncture économique et à la politique d'assainissement décidée par la compagnie, à essaimer dans des projets personnels qu'ils ont étudié avec l'entreprise mère. On peut considérer que c'est un essaimage de reclassement de type « sauve qui peut » dans le cas d'un essaimé concerné directement par le licenciement ou de type « changement d'air » lorsqu'il s'agit d'un départ « volontaire » de l'essaimé. Les essaimés de la troisième catégorie, qui ne proviennent pas de la compagnie de phosphate de Gafsa, ont essaimé dans les mêmes activités que leurs anciens employeurs en exploitant les connaissances et l'expérience acquises durant les années qu'ils ont passées à utiliser des technologies qu'ils se sont appropriés. Il s'agit d'un essaimage qu'on a qualifié de type « imitateur » puisque les trois essayent de produire, à des échelles moins importantes, les mêmes produits que leurs anciens employeurs.

Les prédispositions des essaimés en matière de formation semblent déterminer le choix par l'essaimé de la nature de son activité. En effet pour une formation uniquement sur le tas, un essaimé se lance dans des activités simples et secondaires qu'il a connu dans son ancien emploi telles que le nettoyage, le gardiennage et la maintenance. Les essaimés diplômés s'orientent vers des activités, autres que celles de l'ancien employeur, qu'ils ont eu l'occasion de découvrir à travers les relations entretenues avec les fournisseurs et les prestataires. Les essaimés qui se sont appropriés à la fois le savoir et le savoir faire relatif à leur métier et à l'activité de leurs anciens employeurs ont pu créer des projets dans les mêmes domaines que ces derniers.

Tous les essaimés ont lancé leurs projets en s'appuyant surtout sur l'aide consentie par le fonds de reconversion qui participe au capital de tout projet qu'il considère réalisable et rentable. Les domaines d'activité choisis par ces essaimés sont, comme on vient de le signaler ci-dessus, soit connexes voire les mêmes activités de leurs anciens employeurs, soit liés à des projets personnels qui n'ont aucun lien avec leurs occupations antérieures.

Le choix d'une activité différente de celle de l'ancien employeur pour certains essaimés témoigne d'une volonté de rompre avec cet employeur. Pour ces essaimés, le travail qu'ils accomplissaient ne motive plus et la situation dans laquelle la compagnie les a mis fait naître chez eux les attitudes négatives que le syndicat et même la population ont, tout au long, des années 70-80 exprimé envers la CPG. L'origine de ces attitudes est historique et culturelle puisque malgré que la compagnie ait considérablement contribué au développement de la région, l'image d'activité polluante et sans valeur ajoutée vient s'additionner au nom démuné de « damous » (grotte obscure) qu'on donnait à la mine, d'une part. D'autre part ces attitudes ont des raisons sociales car les postes de responsabilité étaient occupés par des « étrangers » à la région (des sfaxiens essentiellement) et au moment où la compagnie commençait à recruter les diplômés de la région un plan d'assainissement arrêta le flux d'entrée et même celui du remplacement du père qui partait à la retraite, par le fils.

Le comportement entrepreneurial est entre autres expliqué par des motivations à la fois positives (besoin d'indépendance, perception d'une opportunité, attrait de meilleures conditions matérielles, ...) et négatives (peur du licenciement, absence de perspectives intéressantes, ...). Il ne faut pas non plus sous-estimer le rôle du contexte dans lequel l'individu est amené à entreprendre. Ce contexte, marqué par la situation de crise par laquelle passe la CPG d'une part et l'aide consentie par celle-ci pour ces salariés d'autre part, explique peut être cet enchevêtrement de motivations positives et négatives chez les essaimés. En plus de ces prédispositions les essaimés de la région de Gafsa se basent sur certains appuis pour pouvoir créer et résoudre les problèmes qu'ils pourront rencontrer.

Parmi les problèmes rencontrés par les essaimés de la région de Gafsa on trouve le manque de formation en gestion. En effet la majorité des essaimés reconnaissent la faiblesse de leur formation en matière de gestion qu'ils expliquent par leur orientation technique d'une part, par l'organisation bureaucratique adoptée par leur ancien employeur qui n'offre pas beaucoup de possibilités d'initiatives dans la résolution des problèmes rencontrés d'autre part. Pour pallier aux conséquences de ce problème de manque de formation, les essaimés se basent soit sur l'encouragement, l'aide à l'élaboration du projet et l'accompagnement de la part de l'ancien employeur par l'intermédiaire du fonds de reconversion, soit sur l'aide et l'incitation de l'Etat. Le problème le plus grave qui vient contrecarrer les essaimés de la région de Gafsa est celui de la concurrence accrue de la part des autres entreprises. En réaction à ce problème, les essaimés choisissent des secteurs qu'ils connaissent par l'intermédiaire des proches et de la famille même si ces domaines sont éloignés de leurs compétences. A titre d'exemple on peut citer le cas de l'ingénieur qui a créé une boulangerie ou celui du cadre moyen qui a ouvert une station service. Le problème de concurrence s'accroît de plus en plus aux dires de quelques essaimés du fait que le fonds de reconversion commence à financer certaines des entreprises concurrentes. Parmi les trois essaimés qui ont laissé leur emploi suite à des promesses sérieuses, de la part de la direction de l'ancien employeur, qu'ils auront des contrats cadres, deux ne l'ont jamais obtenu et ils se sont trouvés face à une concurrence accrue. Le troisième, étant syndicaliste influent, a obtenu un contrat de prestation de service fort important.

Le rôle joué par l'ancien employeur est théoriquement celui de l'initiateur de l'idée de l'essaimage et de prêteur des fonds. Cela est le cas dans la région de Gafsa puisque le fonds de reconversion et de développement des centres miniers (FRDCM) a été créé pour jouer le rôle d'essaimeur essentiellement. Le FRDCM participe dans le capital de toutes les entreprises étudiées après avoir exigé une étude et une mise en forme du projet qui garantissent sa rentabilité. La démarche par laquelle passe l'essaimé lui paraît assez longue et exigeante puisqu'il faut qu'il passe, soit individuellement soit avec l'appui du FRDCM, par les administrations publiques pour constituer le dossier, par le cabinet privé pour le montage du dossier et éventuellement par les banques pour boucler le financement. Après cela l'approbation du projet par le FRDCM prendra quelques semaines voire même quelques mois pour passer ensuite à sa mise en œuvre. L'intervention du Fonds s'arrête généralement à ce stade même s'il garde un œil sur les projets des essaimés pour exiger le paiement des intérêts sur les prêts accordés. Le rôle joué par le FRDCM n'a, selon les dires de bon nombre d'essaimés, pour véritable objet que de dissimuler des primes substantielles au départ volontaire. L'un des essaimés se demande même « si le fonds est créé pour donner de l'argent ou pour en recevoir ! » décriant ainsi le rôle mitigé de l'essaimeur. Toutefois les essaimés trouvent dans la région des avantages qui peuvent compenser ce manquement de la part de l'entreprise mère notamment les avantages décrétés par le code d'incitation aux investissements. Le choix de la localisation de la part des essaimés est motivé par les possibilités offertes par le marché en amont et en aval. En effet un certain nombre d'essaimés cherche la proximité des clients et des fournisseurs en plus d'une bonne infrastructure sur le lieu de leur implantation, cela est d'autant plus attractif pour les essaimés qui ont préféré rester à proximité de leur ancien employeur qui les a aidé financièrement ou pour les opportunités d'affaires qu'il représente pour eux. Une bonne partie des essaimés est influencée par son entourage qui l'incite à rester dans la région pour des considérations sociales.

2.3 L'essaimage dans la région de Sfax :

La région de **Sfax**, qui, sur le plan économique et social, est classée juste derrière le district de Tunis, présente un dynamisme et une diversité économique qui sont ancrés dans son histoire et qui sont à l'origine d'une culture d'entrepreneurs valorisant le travail indépendant mais à condition d'appartenir aux réseaux déjà existants.

Si dans les régions de Gabès et de Gafsa l'essaimage d'entreprises vient comme réponse à une situation de crise (déclin économique, restructuration industrielle, réinsertion, etc.) l'essaimage dans la région de Sfax, sans toutefois nier les situations de crise, s'opère dans un état de prospérité. En effet la démultiplication des petites entreprises dans cette région s'inscrit dans une reproduction du système socio-économique sfaxien. Ce processus est inhérent aux structures de la formation et d'acquisition du savoir-faire sur le marché sfaxien. La taille réduite d'une bonne partie des entreprises de la région est propice à la formation des apprentis par la transmission du savoir-faire et la connaissance du milieu des fournisseurs, des sous-traitants et des clients ce qui facilite la mise à son propre compte. L'essaimage ainsi mentionné s'inscrit dans « un mouvement constamment renouvelé de démultiplication des petites entreprises » (Denieuil 1992, [7], p. 71).

Les traditions économiques et sociales dans la région de Sfax font que les sfaxiens sont complémentaires et autonomes par rapport aux autres. A cet effet Fakhfakh (1986, [8]) écrit « la quasi-totalité des capitaux investis dans l'industrie sfaxienne sont privés (96%) ; ils proviennent pour 48% du secteur industriel par réinvestissement ou par participation dans d'autres branches industrielles ; ce qui explique que les principales industries sfaxiennes sont plus ou moins liées entre elles... L'industrie de la ville de Sfax étant l'œuvre des sfaxiens eux-mêmes » (p. 138). Dans ce contexte quelques essaimés ont lancé leurs projets en s'appuyant sur l'expérience, le savoir technique et le tissu relationnel qu'ils ont développé dans leurs anciennes fonctions mais aussi et surtout pour certains sur l'appui de la famille, de l'entourage et pour d'autres sur les relations de coopération avec l'ancien employeur.

La position importante occupée, dans leurs anciens emplois, auparavant par certains essaimés semble être à l'origine d'un certain nombre de compétences managériales qui leurs procurent des possibilités de création d'unités indépendantes. Les essaimés qui n'ont pas occupé auparavant de postes de responsabilité du fait qu'ils étaient, dans la majorité des cas, des ouvriers ont eu une formation sur le tas qui leur a permis d'approcher de près le processus technique et les réalités de la vie professionnelle. La réalisation d'innovations pour la première catégorie et l'insatisfaction de leur situation dans l'ancienne entreprise exprimée par les essaimés de la deuxième catégorie constituent aussi des prédispositions à l'essaimage d'entreprises. En effet les essaimés de la première catégorie ayant acquis des compétences techniques et managériales réalisent des innovations soit dans le produit soit dans le processus de production. La deuxième catégorie est composée d'ouvriers ayant passé une longue période avec un patron qui cherche à « maximiser le rendement de l'ouvrier en minimisant son coût salarial » (Maalej 1989, [18], p.58). Charmes (1981, [6]) avance que le patron qui possède « son secret » né de son savoir-faire, tient à ne le transmettre à son apprenti que le plus tard possible. La conjugaison de ces deux situations fait naître un sentiment d'insatisfaction chez les

ouvriers comme c'est le cas des essaimés de la deuxième catégorie.

Pour les essaimés de la première catégorie, il s'agit, comme le mentionne Pirnay (1998, [20]), d'un cas de « push spin-offs », c'est à dire des phénomènes de création d'entreprises initiées par des employés avec le soutien implicite de leur ancien employeur. Ce soutien se manifeste par les relations de collaboration et même de complémentarité entretenues entre l'essaimé et son ancien employeur. Elles reflètent une donne socio-culturelle typique de la région de Sfax à savoir « l'esprit d'entraide et de collaboration entre les concurrents ». En effet même si ce concurrent était auparavant un salarié, l'ordre social de la région souhaite que l'on collabore avec lui pour le bien de tous. Cela peut être expliqué aussi par le fait que les entreprises de la région ne voulant pas atteindre une taille critique acceptent que leurs salariés essaient dans des activités proches. Les relations de collaboration et de complémentarité s'établissent d'autant plus rapidement et facilement entre « l'apprenti » et son « patron » que la séparation s'est faite à l'amiable.

La majorité des essaimés de l'échantillon créent leur entreprises avec le soutien financier de la famille. «La famille se constitue à Sfax comme l'un des moteurs de l'entreprise : la solidarité familiale apparaît comme un système d'aide et de survie dans le cas des micro-entrepreneurs et des artisans» (Denieuil 1992, [7], p.95). Certains de ces essaimés disent même que sans l'aide financière des membres de la famille et des amis, leurs entreprises n'auraient jamais pu voir le jour.

Le choix de la localisation de la part des essaimés est motivé par des raisons économiques mais surtout sociales. En effet un certain nombre d'essaimés cherche la proximité des clients et des fournisseurs en plus d'une bonne infrastructure dans le lieu de leur implantation. L'encouragement de l'ancien employeur et les opportunités d'affaires qu'il représente pour eux à travers les offres de sous-traitance ou de partition peuvent constituer un élément attractif pour les essaimés pour rester à proximité. Ce partage entre l'ancien employeur et l'essaimé est défini «en même temps qu'un ensemble de relations de consommation, de partage de l'espace, ensemble tel que les phénomènes de production feraient alors partie d'un univers plus grand, expressif d'une communauté» (Jaulin 1979, [12], p.43). L'essaimage dans cette région apparaît comme une politique de création de réseaux de la part des entreprises existantes qui vient comme réponse à une concurrence de plus en plus accrue. Cela permet à la majorité des essaimés de se passer du soutien de l'Etat puisque ce rôle est joué par l'ancien employeur et par le capital social et ce que la région offre comme opportunités. Les particularités socio-culturelles de la région, notamment la solidité des liens familiaux et la valorisation du travail autonome, viennent s'ajouter à ce capital social et à la volonté des essaimés à créer leur propre projet pour constituer un appui considérable qui aidera à créer et innover. En effet plusieurs essaimés se sont basés sur la famille pour lancer mais surtout pour se trouver une place dans un environnement qui devient de plus en plus turbulent. Que représente donc la famille pour les essaimés de la région de Sfax ?

Henni (1988, [10]) avance que le capital de l'entreprise dans les pays en développement n'est pas seulement lié à la valeur d'échange produite par celle-ci mais à une valeur sociale. Plus qu'un soutien financier, la famille constitue une rente inégalable pour l'essaimé qui s'y ressourçe d'idées, de solutions pour ses problèmes et d'opportunités d'affaires auprès de son entourage. Ce dernier apparaît comme l'élément incitateur qui rend socialement possible une décision individuelle. En effet pour la majorité des essaimés la décision finale de création de leurs unités était encouragée par la famille et les proches. D'autre part on trouve que les pères de ces essaimés sont pour beaucoup dans l'orientation vers le travail indépendant puisque pour certains d'entre eux le travail « pour » autrui ou « pour » l'administration publique n'est pas valorisé voire même constitue une passivité et une stagnation (Zghal, 1992, [23]).

La famille intervient aussi pour alléger certains fardeaux qui pèsent sur l'essaimé. En effet l'intervention de la famille et de l'entourage réduit les difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs puisqu'on trouvera toujours un parent avec qui on traitera ou quelqu'un, même étranger à la famille, qui fera confiance à l'essaimé parce qu'il a été recommandé par un proche ou qu'un ami s'est proposé caution solidaire de lui. Le problème de licenciement ne se pose pas pour ce groupe d'essaimés parce que généralement on travaille chez un parent ou une connaissance qui au lieu de renvoyer, cherchera à encourager le salarié à essaimer. A cet effet Koubaa (1991, [15]) en parlant de la région de sfax, avance que «la solidarité implique que l'on recrute les membres de la famille en priorité, sinon des personnes que l'on peut situer socialement» (p. 37). Quant au problème de concurrence avec l'ancien employeur, il ne se pose pas avec acuité pour ces essaimés à cause des liens de collaboration et de complémentarité entretenus entre les deux parties.

Dans le cas de la région de Sfax, les essaimés s'inquiètent pour la lourdeur de la démarche administrative rencontrée lors de la création de leur unités qui dépasse des fois les deux ans et pour la concurrence de la part des entreprises autres que l'ancien employeur. L'utilisation des compétences et des connaissances et l'appropriation de la technologie par bon nombre d'essaimés constituent un soubassement technique qu'ils utilisent pour faire face à ces problèmes rencontrés. Les compétences acquises expliquent peut être les innovations faites sur les machines et outils utilisés ou les produits proposés. Ces innovations sont développés par des essaimés qui cherchent à avoir un « avantage » par rapport aux autres. Ces essaimés utilisent aussi le capital relationnel développé tout le long de leur carrière professionnelle pour trouver des clients sur mesure et des fournisseurs qui leur accordent des facilités de paiement.

Le soutien de l'ancien employeur ou de l'entourage familial, la formation sur le tas et les aptitudes d'innovation des essayés semblent expliquer l'émergence des unités essayées malgré les problèmes qu'elles rencontrent et l'absence de recours aux organismes de soutien et à l'Etat. En effet, il semble que les compétences acquises par l'essayé au sein de l'ancien employeur, sa recherche d'indépendance et son sens d'innovation constituent les prédispositions à l'essaimage d'entreprises dans la région de Sfax. Les moyens mis à la disposition de l'essayé par la famille et les proches, les relations de collaboration et de complémentarité maintenues avec l'ancien employeur ainsi que le degré d'innovation du produit ou service offert forment les bases de cet essaimage.

3 Conclusion :

En conclusion, on pourrait voir que l'essaimage d'entreprises, comme phénomène récent en Tunisie, présente des spécificités régionales expliquées par des prédispositions, des conditions et des comportements différents dans chacune de trois régions.

Dans la région de **Gabès** le manquement du pôle chimique en matière d'emploi et surtout d'ouverture sur son environnement a incité un certain nombre de salariés à essayer en se basant sur un capital-connaissances et un capital-relationnel qu'ils ont pu exploiter même sans l'aide de leur employeur. L'essaimage dans la région de Gabès se présente comme une création d'entreprises et d'emplois par des acteurs que les circonstances (récession et possibilité de licenciement) ont éveillé chez eux un sens d'entrepreneuriat. Ils ont pu l'opérationnaliser grâce à des prédispositions techniques et surtout au soutien moral et financier de la famille et de l'entourage. L'émergence et le maintien des unités créées par essaimage s'expliquent par l'innovation au niveau des machines utilisées et les produits proposés. Bon nombre d'essayés de la région de Gabès ont pu atteindre le stade de croissance et de maturité.

On pourra dire donc que la région de Gabès présente, malgré le manque de diversité des secteurs d'activité, des facteurs qui peuvent expliquer l'émergence de certaines entreprises par essaimage. Parmi ces facteurs on peut citer *l'appropriation des technologies* utilisées par les essayés au sein des grandes entreprises du pôle chimique ainsi que *la situation de précarité des emplois* dans cette région suite à une conjoncture économique difficile. Malgré le manque de traditions entrepreneuriales, les salariés des grandes entreprises se sont trouvés obligés d'essayer pour fuir à temps le risque de licenciement. Pour réussir leurs projets ils ont réalisé des *innovations* aussi bien sur les machines et les procédés utilisés que sur les produits proposés. *L'essaimage s'opère donc comme une stratégie de la part d'essayés, qui se sont appropriés une technologie, sans l'appui de l'ancien employeur. Il se rapproche plutôt de l'acception anglophone du spin off que de l'essaimage dans son acception francophone.*

L'essaimage dans la région de **Gafsa** se présente comme une création d'entreprises et d'emplois par des acteurs que les circonstances ont poussé à créer sans même avoir, pour la majorité d'entre eux, les prédispositions nécessaires techniques et surtout managériales. En effet l'émergence des unités créées par essaimage s'explique par la pression syndicale et *le soutien de l'ancien employeur* à travers le FRDCM. La nature de l'essaimage semble être plus liée aux prédispositions des essayés qu'à la nature de l'aide et de l'accompagnement proposés par l'essaimeur. En effet les essayés ayant à la fois une formation académique et pratique développée ont essayé dans les mêmes activités que leur ancien employeur alors que ceux qui ont acquis une formation pratique ou professionnelle seulement essaient dans des activités connexes en se basant sur leurs compétences techniques. Les essayés dont la formation est essentiellement théorique ont lancé des projets personnels sans liens avec l'activité de l'ancien employeur. Les problèmes rencontrés par les essayés de la région de Gafsa sont liés à leur manque de formation en matière de gestion et surtout la présence d'une concurrence acharnée. Pour résoudre le premier problème, l'essayé se réfère au FRDCM pour l'accompagner et l'aider dans son étude de projet et même dans sa gestion. Pour pallier au deuxième problème, les essayés choisissent des secteurs qu'ils connaissent par l'intermédiaire soit des fournisseurs et des prestataires de service de l'ancien employeur soit des proches et de la famille. Seulement deux des essayés ont réalisé des innovations suite à l'appropriation des technologies complexes auparavant utilisées. Trois autres essayés proposent des produits ou services qui sont nouveaux pour la région. Le reste des essayés s'appuie sur l'essaimeur qui pensera à leur place et les aidera à se constituer un projet et éventuellement à maîtriser les réalités de l'entreprise et du marché.

La majorité des essayés mal préparés n'a pas réussi surtout qu'ils n'ont pas eu de soutien de la part de leur entourage qui refuse, par manque de tradition, qu'un salarié quitte son travail pour aller « s'aventurer » dans un projet personnel dont aucun n'est sûr de la réussite. L'essaimage dans cette région apparaît comme *une politique de reconversion appliquée par la CPG sans préparation préalable des conditions de succès.* Cette politique copiée à la lettre sur une expérience de charbonnages de France ne pourrait réussir pour les différences contextuelles qui existent entre les deux régions.

Dans la région de **Sfax** la plupart des essayés sont issus des petites entreprises dont la structure est simple et aplatie. L'absence de distance hiérarchique entre patron et apprentis dans ces petites entreprises a profité à ces derniers qui ont reçu une formation sur le tas leur permettant de s'approprier le processus

technique, de connaître les réseaux des partenaires et de se confronter à des situations diversifiées et complexes nécessitant des compétences managériales. Les variables qui expliquent les assises du phénomène d'essaimage à Sfax reflètent des réalités socio-culturelles typiques pour cette région à savoir « *l'esprit d'entraide et de collaboration entre les concurrents* » d'une part, et la place que prend *la solidarité familiale* comme système d'aide et de survie dans le cas des micro-entrepreneurs et des artisans d'autre part.

La région de Sfax présente une bonne infrastructure en matière de routes, de réseaux de communication, en nombre d'entreprises et en diversité des secteurs. Cela a encouragé beaucoup d'essaimés à se lancer surtout qu'un bon nombre d'anciens employeurs ont encouragé leurs salariés (surtout lorsqu'il s'agit d'un parent) à essaimer dans une optique de création de réseaux. En effet les liens de parenté jouent un rôle essentiel car plus qu'un soutien financier la famille constitue un appui considérable pour les essaimés qui se ressource d'idées, de solutions pour leurs problèmes et des opportunités d'affaires auprès de leur entourage. L'ensemble des aides reçues par les essaimés explique le manque de difficultés rencontrées par ceux-ci à l'exception de la lourdeur administrative qui est leur problème commun. Les considérations sociales en plus des caractéristiques personnelles des essaimés interviennent aussi pour expliquer le succès de l'essaimage. Par ailleurs les ressources culturelles sous-tendent l'essaimage d'entreprises par des valeurs positives comme l'activité, le travail et le métier.

Les essaimés de la région de Sfax introduisent des améliorations ou procèdent à des modifications au niveau des machines utilisées pour fabriquer des produits qui présentent des qualités meilleures, à des prix défiant la concurrence des grandes entreprises et dans des délais convenant aux clients qui cherchent généralement des spécificités. Pour cela les essaimés ont développé des comportements stratégiques qui se rapprochent de la stratégie basée sur le changement des caractéristiques économiques d'un produit ou de celle « d'imitation créative » qui supposent *une appropriation de la technologie* utilisée dans leurs emplois précédents. La stratégie commerciale développée par certains essaimés se base sur leur grande connaissance des besoins des marchés et leur sensibilité aux désirs des clients.

La formation professionnelle, l'appropriation des technologies utilisées et le désir d'exploiter pour leur compte les compétences acquises semblent former les prédispositions communes des essaimés. L'essaimage d'entreprises s'inscrit donc dans une logique de reproduction du système socio-économique sfaxien par démultiplication des entreprises. Pour cela les différents acteurs contribuent volontairement à le renforcement de ce phénomène par le soutien moral et financier (la famille), par la formation et l'offre des possibilités d'affaires (l'ancien employeur) et par l'atténuation des contraintes et la reconnaissance (le système socio-économique). Ajouter à cela l'intention, la volonté et le comportement stratégique qui s'ensuit de la part de l'essaimé, *l'essaimage dans la région de Sfax apparaît comme une pratique explicite de création d'entreprises et de développement économique dans laquelle est impliquée, en plus de l'essaimé et l'essaimeur, la société.*

Les différences qui ressortent entre les trois régions quant à l'explication du phénomène d'essaimage d'entreprises amènent à poser la question suivante : *A l'époque où on parle de la globalisation et d'un monde qui devient un village, quelle place occuperaient les spécificités régionales ?*

4 Bibliographie :

- [1] A.N.C.E. (1988) *Les créateurs d'entreprises, Enquête nationale*, éd. A.N.C.E, Paris
- [2] Belley, A., Dussault, L. et Lorrain, J. (1997) *L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique*, Fondation de l'entrepreneurship, éd. A.N.C.E, Paris
- [3] Bertherat, J. (1989) *L'essaimage levier de la création d'entreprises*, Rapport du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Collection Rapports officiels, la documentation française, Paris
- [4] Bruyat, C. (1987) Maîtriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise, *VIIIe journée des IAE*, Poitiers, 18-20 novembre, p. 233-243
- [5] Bruyat, C. (1993) *Thèse de doctorat ès Sciences de gestion « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation »*, Université Pierre Mendès Grenoble II, ESA, 431p
- [6] Charmes, J. (1981) L'apprentissage sur le tas dans le secteur non structuré en Tunisie, *Etudes de l'annuaire de l'Afrique du Nord*
- [7] Denieuil, P-N. (1992) *Les entrepreneurs du développement*, éd. l'Harmattan, Paris
- [8] Fakhfakh, M. (1986) *Mutations socio-économiques et aménagement de l'espace de Sfax*, in la ville arabe dans l'islam, sous la direction de BOUDHIBA A. et CHEVALIER D., éd. CERES, Tunis
- [9] Garvin, D.A. (1983) Spin off and the new firms founding process, *California Management Review*, vol XXV, n°2, janvier, p. 3-20
- [10] Heni, A. (1988) *Le cheikh et le patron. Modernité des sociétés sous-développées, rapport dactyl.*, 178p, Université d'Oran
- [11] Ito, A. (1995) Japanese spin offs : Unexplored survival strategies », *Strategic Management Journal*, vol 16, issue n°6, septembre
- [12] Jaulin, R. (1979) Le mythe technologique, *Revue Entreprise*, n°19, mars, p.43

- [13] **Johnsson, T.** et **Hagg, I.** (1988) Extrapreneurs – Between markets and hierarchies, *International Studies of Management and Organization*, vol XVII, n°1, p. 64-74
- [14] **Knight, R.** (1988) Spin off entrepreneurs : How corporations really create entrepreneurs, in **KIRCHOH, B. & al.**, *Frontiers of entrepreneurship research*, p.134-149
- [15] **Koubaa, Z.** (1991) Le secteur informel à sfax : approche monographique et régionale, in *Secteur informel et développement, analyse multidimensionnelle*, ARDES, Sfax
- [16] **Lenoble-Pinson, M.** (1996) *Anglicismes : Cercle de qualité du français dynamique*, Maison de la francité, p.1, [<http://www.synec-doc.be/francite/anglic/>]
- [17] **Loyd, S.** et **Seaford, C.** (1987) New forms of entreprise : from intrapreneurship to spin off, *Small Business Institute Research Trust*, London Business School, p.1
- [18] **Maalej, J.** (1989) *Mémoire de 2^{ème} cycle « Le système d'apprentissage en Tunisie »*, FSEG Sfax, 123p
- [19] **Monsted, M.** (1995) Les paradoxes dans les réseaux innovateurs. Problèmes méthodologiques dans l'analyse de petites entreprises innovatrices au Danemark, in *Actes du 2^{ème} congrès international francophone de la PME « Innovation et organisation des PME »*, Paris, 25-27 octobre, p.667-678
- [20] **Pirnay, L.** (1998) Les phénomènes de spin off : Elucidation d'une réalité plurielle, Université de Liège
- [21] **Scheutz, C.** (1986) Critical events for Swedish entrepreneurs in entrepreneurial spin offs », *Technovation*, vol 5, n°1-3, p.169-182
- [22] **Sire, B.** (1988) L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées, *Cahier de recherche de l'IAE de Toulouse*, n°83, p.2
- [23] **Zghal, R.** (1992) Globalisation, culture et technologie, pour un concept rénové de la technologie appropriée, *Actes du colloque « Acteurs sociaux et mutations »*, Mahdia, 26-28 juillet, 13p

La franchise, une méthode d'implantation dans le commerce de détail : le cas du Vietnam

Minh-Ngoc NGUYEN

Doctorante, allocataire de recherche

Centre de Recherche en Economie et en Gestion,

Université de Rennes 1 (France)

nguyenminhngoc@netcourrier.com

Gérard CLIQUET

Professeur à l'IGR-IAE

Centre de Recherche en Economie et en Gestion,

Université de Rennes 1 (France)

gerard.cliquet@univ-rennes1.fr

Résumé:

La franchise paraît être un des modes d'implantation favorisés dans le commerce de détail. Elle a déjà fait ses preuves dans les pays développés en Europe et en Amérique dès les années soixante, et a récemment commencé à se multiplier dans les pays en voie de développement tels que ceux de l'Europe de l'Est, du Moyen Orient, et de l'Asie Pacifique. Ces pays sont considérés comme des marchés émergents où la franchise peut constituer une véritable source de savoir-faire et de technologies en matière de production, de management et de marketing. Cet article donne une vue générale sur le développement de la franchise en Asie et se concentre ensuite sur les possibilités de la développer au Vietnam, un des plus grands marchés émergents en Asie après la Chine et l'Inde. Les avantages, les défis ainsi que les conditions de la franchise au Vietnam y sont présentés grâce à une étude de marché. Les recommandations visent à améliorer l'environnement commercial en faveur de la franchise et à aider les entrepreneurs tant locaux qu'étrangers dans l'implantation de cette forme organisationnelle, qui reste relativement nouvelle pour le Vietnam.

Mots clés: Franchise, implantation commerciale, marchés émergents, Asie, Vietnam

Abstract: Franchising appears to be one of the favorite modes of implementation in the retail trade. It has been successfully applied in European and American developed countries from the 60s, and recently started to multiply in developing countries such as those of Asia Pacific, Middle East and Eastern Europe. These countries are considered as emerging markets where the franchise business format can constitute a source of know-how and technologies in terms of production, management and marketing. This article offers a general review on the development of franchising in Asia and concentrates on the possibilities of developing this business method in Vietnam, which is one of the largest emerging markets in Asia after China and India. The advantages, the challenges and the conditions of franchising in Vietnam are presented thanks to a market analysis. Some recommendations aim to improve the commercial environment for franchising and to help both local and foreign investors to better use this organizational form, which remains relatively new in Vietnam.

Key words: Franchising, business implementation, emerging markets, Asia, Vietnam.

Introduction

Plusieurs travaux de recherche ainsi que des exemples de réussite dans la vie économique permettent actuellement d'affirmer que la franchise est une méthode d'implantation rapide (Oxelfeldt et Kelly 1969, [34] ; Minkler 1990, [31] ; Hoffmann et Preble 1991, [19]; etc.) et à risques de défaillance moindres (Shane 1996, [38]). En effet, la franchise est initiée dans une perspective de stratégie de développement territorial nécessitant une couverture géographique rapide. Elle permet, dans cette perspective, de reculer les limites habituelles en matière de ressources financières et humaines. Elle conjugue les avantages du dynamisme de l'entreprise individuelle et la puissance économique de la grande organisation. Grâce à sa nature fondée sur la motivation des deux parties (franchisé et franchiseur), la franchise s'inscrit parmi des formes organisationnelles empruntant la voie de la croissance contractuelle (Alix-Desfautaux 1992, [3]).

S'étant rapidement développée en Europe et aux Etats-Unis à partir des années soixante, la franchise est récemment apparue dans les pays de l'Europe de l'Est, du Moyen Orient, en Afrique du sud et en Asie Pacifique, bref sur les principaux marchés dits émergents (Alon et Welsh 2001, [4],[5]). Elle constitue pour ces derniers une véritable source de transfert de savoir-faire et de technologies, en matière de management, de marketing, de production, qui les aident à développer leur propre économie (Kaufmann et Leibenstein 1988, [22] ; Stanworth et al. 1995, [40]).

L'objectif de cet article est de cerner le développement de la franchise en Asie, avec une étude plus particulièrement consacrée au Vietnam, qui est considéré comme étant un des grands pays émergents de la région (après la Chine et l'Inde). Nous rappellerons, dans un premier temps, les généralités concernant la franchise : sa définition, ses avantages, ses différentes formes. Un résumé de la situation de la franchise des pays asiatiques sera présenté dans un deuxième temps. Nous étudierons ensuite les problèmes du développement en franchise sur le marché vietnamien, tels que la demande, la concurrence, l'accès au marché et les défis que doivent relever les franchiseurs. L'article conclura par les recommandations destinées à améliorer l'hospitalité du pays vis-à-vis de la franchise et encourager les entrepreneurs étrangers

et vietnamiens à investir davantage dans ce mode de développement commercial.

1 Généralités concernant la franchise

1.1 La franchise : une définition

La franchise s'inscrit parmi les formes contractuelles de coopération inter firmes. Elle s'exerce dans la plupart des secteurs d'activité, dans le cadre de la stratégie du développement de l'entreprise.

La franchise a été définie par la Fédération Française de la Franchise¹ comme *“une méthode de collaboration entre une entreprise, le franchiseur, d'une part, et une ou plusieurs entreprises, les franchisés, d'autre part, pour exploiter un concept de franchise mis au point par le franchiseur et composé de 3 éléments :*

- *la propriété ou le droit d'usage de **signes de ralliement de la clientèle**: marque de fabrique (de commerce ou de service), enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos ;*
- *l'usage d'une expérience et la mise au point d'un **savoir-faire** ;*
- *une collection de produits et/ou de services et/ou de technologies ”.*

La franchise est un vecteur de développement commercial. C'est une technique tant industrielle que commerciale appliquée au secteur de la distribution. Elle met en jeu une collaboration entre franchiseurs et franchisés qui fonctionnent en réseau. Le réseau de franchise s'appuie sur deux atouts, qui sont l'identité et la réputation (Leloup 1991, [27]).

La franchise apparaît bien comme une activité où prédominent des relations de partenariat et de confiance entre franchiseur et franchisé.

Le franchiseur, qui est-il ?

C'est un entrepreneur indépendant, un chef d'entreprise souhaitant lancer une activité ou en élargir le développement. Ce peut être un industriel, un producteur, un commerçant ou un prestataire de services. Il dispose d'un savoir-faire qui présente un succès potentiel qu'il entend étendre. Bien intégré sur son marché, il dispose d'un concept original et offre un contrat de collaboration à des candidats désirant développer ce concept à leur compte. La franchise permet au franchiseur la diffusion de sa marque et l'optimisation de son image avec un faible investissement initial.

Le franchisé, qui est-il ?

C'est, lui aussi, un entrepreneur indépendant, une personne physique ou morale, sélectionné par un franchiseur. Il dispose d'un capital et recherche une entreprise dynamique pour l'y investir. Une fois le contrat signé avec le franchiseur, il devient juridiquement responsable de sa propre exploitation, et verse un droit d'entrée et des redevances tout au long de l'activité concernée. Il bénéficie exclusivement de l'image de marque du franchiseur. Donc, la franchise est, pour lui, une formule intéressante, car elle peut réduire les risques financiers et économiques qui résident dans tout lancement d'entreprise.

La franchise est un mode développement pour une stratégie d'entreprise. Elle représente, pour le franchiseur, une politique d'expansion et, parfois, d'internationalisation. Le franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts et de l'indispensable formation [17].

En terme de marketing, la franchise permet de prendre rapidement une part de marché importante grâce à une bonne maîtrise de la commercialisation. En plus, l'image de la marque est rapidement accélérée et entretenue à l'échelle nationale et mondiale, même si le franchiseur ne dispose pas au départ de moyens financiers considérables (Thiriez et Palmier 1996, [41]).

1 <http://www.franchise-fff.com/>

1.2 Les explications théoriques de la franchise

La littérature fournit deux grands types d'explication de la franchise, l'une de nature financière et l'autre reposant sur la théorie de l'agence. Il est à noter l'existence d'une troisième explication de la franchise qui est fondée sur la théorie des transactions informelles, mais celle-ci est considérée comme complémentaire à la théorie de l'agence (Alix-Desfautaux 1998, [2]).

1.1.1 La rareté des ressources et l'explication financière de la franchise

L'un des cadres théoriques à l'origine de différentes recherches sur l'option de la franchise est celui de la rareté des ressources. La théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly 1969, [34]) détermine trois types de ressources rares dans le cadre du développement organisationnel d'un réseau de franchise :

- Les ressources financières : il s'agit de fonds nécessaires pour le franchiseur pour dupliquer une idée rentable,
- La connaissance des marchés locaux,
- Le talent et la disponibilité managériale des opérateurs locaux.

La franchise se présente ainsi comme une source de capital et d'expertise managériale pour accélérer la croissance, en contournant les limites des ressources initiales du franchiseur en capital et en management. Les franchiseurs créent ces systèmes parce qu'ils n'ont pas suffisamment de capitaux pour envisager une chaîne détenue à 100% (Oxenfeldt et Thomson 1968-1969, [35]).

Selon les partisans de l'explication financière, la franchise permet une rapidité du retour sur investissement au travers de la perception régulière des redevances. Ainsi, l'accroissement des ventes du franchiseur s'effectue grâce à l'investissement réalisé principalement par le franchisé.

L'explication du phénomène de la franchise fondée sur une vision essentiellement financière peut être qualifiée de traditionnelle. Elle est complétée par une approche plus psychosociologique des organisations qualifiée d'agencielle. La théorie de l'agence fournit une explication plus orientée vers les comportements des membres du réseau de distribution.

1.1.2 La franchise : une réponse aux problèmes d'agence

Le problème principal d'agence est celui du comportement opportuniste dans une relation d'agence, entre le principal et l'agent. Jensen et Meckling (1976, [20]) ont défini la relation d'agence comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.* » Selon Raimbourg (1997, [37]), une relation d'agence apparaît dès lors qu'un particulier ou une entreprise confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à autrui.

Dans le cadre du contrat, il est impossible pour le principal de diriger ou d'animer complètement l'agent, en raison des caractéristiques des parties, de l'incertitude environnementale et du coût d'obtention de l'information (Nègre 2000, [32]). La franchise, avec son mécanisme d'autodiscipline reposant sur l'intérêt patrimonial des franchisés, permet de répondre à ce problème. La relation franchiseur/franchisé est propice à la réduction du besoin de supervision. En effet, les franchisés sont motivés par le profit, ce qui réduirait leur propension à tricher et donc le besoin de contrôle. La franchise permet ainsi de minimiser des risques d'opportunisme (Alix-Desfautaux 1998, [2]).

1.1.3 La franchise et la théorie des transactions informelles

La théorie des transactions informelles vient apporter des éléments complémentaires à la théorie de l'agence pour expliquer le phénomène de la franchise. En effet, parallèlement aux droits et obligations définis explicitement par le contrat de franchise, les relations entre le franchiseur et les franchisés se fondent sur un contrat implicite reposant sur la confiance. En tant que forme d'organisation, la franchise met en jeu des transactions informelles. Il est par conséquent nécessaire d'analyser l'importance de la structure informelle au sein des échanges entre franchiseur et franchisé.

Selon Breton et Wintrobe (1986, [9]), un des éléments fondamentaux de la structure informelle est constitué par la confiance. Les auteurs distinguent les réseaux de confiance verticaux et les réseaux de confiance horizontaux. Les réseaux verticaux caractérisent la confiance existant entre les subordonnés (franchisés) et les supérieurs (franchiseurs). Les transactions verticales sont le plus souvent des transactions efficaces qui tendent à améliorer la productivité. Les réseaux de confiance horizontaux étant formés par les relations entre les subordonnés, sont le plus souvent des transactions inefficaces. En effet, selon Olson (1982, [33]), les membres d'un groupe particulier ont intérêt à minimiser leurs efforts vis-à-vis de l'organisation parce qu'ils ne retireraient qu'une fraction du profit due à tout éventuel supplément d'efforts. En outre, et en cas de

diminution des ressources globales, ils subissent une partie des conséquences négatives. La constitution de réseaux horizontaux conduit plutôt à une détérioration de la productivité.

La franchise est un mécanisme qui met en œuvre les réseaux de confiance verticaux (entre franchiseur et franchisés) et qui minimise les réseaux horizontaux. Car les franchisés sont le plus souvent éloignés les uns des autres, et cette dispersion tend à minimiser les relations pouvant se nouer entre membres d'un même réseau. Cette approche est remise en cause par le développement des réseaux mixtes franchise/succursalisme (Bradach 1998, [8]).

1.3 Différentes formes de la franchise

1.1.4 Franchise financière

Cette formule de franchise financière, ou franchise managée ou encore mandat de gestion, qui permet de dissocier le franchisé (apporteur de capitaux) du manager/gestionnaire (salarié du franchiseur ou du franchisé), a été très répandue, notamment dans l'hôtellerie, où les niveaux d'investissement étaient très élevés.

Dans ce cas, les relations franchiseur/franchisés investisseurs sont purement financières et le franchisé aura tendance à se comporter en « *sleeping partner* » à l'égard de l'enseigne tandis que le franchiseur, lui, regardera son unité franchisée un peu comme un succursaliste.

En général, ce type de recrutement n'est toutefois ni exclusif, ni même privilégié par les franchiseurs qui ont également besoin de la motivation et du concours des franchisés de type classique pour faire vivre leur réseau et faire évoluer leur savoir-faire.

1.1.5 Franchise associative

L'association en question est celle de capitaux. Le franchiseur prend une participation (jusqu'à 50%) dans le capital de ses franchisés, et parfois (aux Etats-Unis) ceux-ci détiennent également une participation dans le capital du franchiseur. Cela permet surtout au franchiseur de mieux contrôler ses franchisés. Le risque financier du franchisé s'en trouve allégé. Mais il est alors exposé à d'autres dangers : celui notamment de l'immixtion excessive du franchiseur dans la gestion de son entreprise. Bien maîtrisée, la formule peut, en resserrant les liens entre les partenaires, renforcer le réseau. Mal utilisée, elle peut l'affaiblir.

1.1.6 Master franchise

Par contrat, un franchiseur concède à un chef d'entreprise le droit de franchiser lui-même l'enseigne sur un territoire donné. Devenant franchiseur à son tour, ce dernier est un master franchisé.

Née aux Etats-Unis, la formule a permis à de nombreuses chaînes américaines de s'implanter en Angleterre ou en France. Depuis, elle est devenue l'une des méthodes classiques d'exploitation des franchises, en particulier à l'envergure internationale. La technique présente toutefois un certain nombre de difficultés :

- il faut pouvoir rémunérer non seulement le franchisé et le franchiseur, mais également le master
- la marche est haute pour le master. Le droit d'entrée élevé, et le risque également
- la réussite d'un concept étranger est bien difficile à évaluer : quel sera l'accueil des clients, quel investissement réaliser pour coller au marché local, etc.? Même les plus grands réseaux internationaux sont amenés à adapter une partie de leur concept au pays concerné

1.1.7 Franchise corner

S'adressant principalement à des commerçants traditionnels, cette formule de franchise partielle permet de vendre dans une partie du magasin les produits du franchiseur.

1.1.8 Multi-franchise

Quand un franchisé réussit, en général, il peut ouvrir une ou deux autres, voire davantage d'unités de la même enseigne avec la bénédiction de son franchiseur.

Avantages :

- Pour le réseau : la qualité de transfert du savoir-faire est renforcée, et la cohésion assurée

– Pour le multi-franchisé : intérêt managérial, économies d'échelle, notamment en frais de gestion, stocks et publicité.

□ Inconvénients : on a vu certaines baronnies se constituer ici et là, pencher au premier litige pour la sécession et entraîner de toutes façons des éléments de déséquilibre au sein des réseaux.

Pour un candidat à la franchise, la présence de multi-franchisés est donc un signe favorable, mais dans certaines limites.

1.1.9 Pluri-franchise

Celle-ci consiste pour un même entrepreneur franchisé à rallier différentes enseignes. Cela se pratique notamment dans le prêt-à-porter.

1.4 Les contrats voisins de la franchise

1.1.10 La concession

La formule est relativement proche de la franchise. La concession est une convention par laquelle un commerçant, appelé concessionnaire, met son entreprise de distribution au service d'un autre commerçant ou industriel, appelé concédant, pour assurer la distribution des produits dont le droit de revente lui est concédé. La concession a lieu exclusivement sur un territoire déterminé pendant une période limitée et sous la surveillance du concédant (Leloup 2000, [28], p.35). Suivant le réseau, le concédant fournit ou non à ses concessionnaires différents services associés (formation, publicité...). On adhère à un réseau par la signature du contrat de concession. Contrairement à la franchise, il n'y a pas de droits d'entrée, ni de redevances à payer. Le concédant propose au concessionnaire de distribuer des produits ou services en mettant en œuvre son concept et en utilisant des signes de ralliement. Il attend du concessionnaire qu'il vende le plus grand nombre de produits ou de services. Et le concessionnaire réalise des profits importants à partir du moment où il vend beaucoup de produits et/ou services.

En résumé, ce genre de contrat est beaucoup moins contraignant que celui d'une franchise. Le contrat de concession comporte une marque, mais qui n'a pas besoin d'atteindre la notoriété d'une marque de franchise.

1.1.11 La commission-affiliation

C'est une formule où le franchiseur reste propriétaire des marchandises vendues par le franchisé et peut imposer un prix de vente. Elle est particulièrement en vogue dans le prêt-à-porter. Le principe est celui du dépôt-vente des marchandises chez un commerçant. On intègre le réseau par un contrat de commission-affiliation. Les seuls frais de fonctionnement correspondent à ceux versés pour les droits d'entrée et le paiement des redevances qui seront déduits de la commission du revendeur.

Si ses fondements sont identiques à ceux d'un contrat de franchise (enseigne, assistance, savoir-faire), la commission-affiliation s'en distingue par la gestion du stock qui reste la propriété du commissionnant (franchiseur). Et de plus, l'indépendance du commerçant est l'un des éléments fondamentaux qui distinguent la franchise et la commission-affiliation.

La formule présente un double intérêt : elle réduit les risques du commissionnaire (franchisé) puisqu'il n'a pas d'avance de trésorerie à effectuer, le stock ne lui appartenant pas. « *La commission-affiliation est venue fournir un filet de sécurité à ceux qui maîtrisaient mal leurs achats et se trouvaient confrontés à des problèmes de stocks résiduels qu'ils étaient dans l'incapacité de payer au franchiseur* » [36]. En outre, elle permet au commissionnant (franchiseur) de gérer au plus près son réseau, et d'adapter son offre à la demande en temps réel via un système informatique intégré.

1.1.12 La coopérative de détaillants

Dans le cadre d'une coopérative, des commerçants indépendants se fédèrent afin de créer un réseau. Ce réseau, par sa taille, permet la création d'une entité de gros chargée de les approvisionner totalement ou en partie, et ce, à des conditions économiques compétitives. La coopérative de détaillants suit la même logique que la chaîne volontaire et se présente sous la forme d'un réseau de magasins fédérés par une enseigne commune. Elle repose sur le principe démocratique « un homme - une voix ». Mais la démocratie des commerçants hétérogènes par leur dynamisme et leur capacité financière constitue la principale faiblesse de cette forme de réseau (Benoun et Héliers-Hassid 1995, [7]).

On constate donc que la franchise est un mode qui peut permettre aux pays émergents d'assimiler les méthodes de gestion modernes, davantage que les autres modes qui viennent d'être évoqués.

2 La franchise en Asie

Après les Etats-Unis, puis l'Europe où la franchise y a fait ses preuves, c'est maintenant en Asie qu'elle apparaît. Avec une population de l'ordre de 3,8 milliards d'habitants, soit plus de la moitié de la population mondiale, l'Asie a été considérée comme étant une destination de la franchise pendant les premières décennies du 21^{ème} siècle (Alon et Welsh 2001a, [4]). En effet, tandis que les marchés européens et américains commencent à atteindre leur phase de maturité (Stanworth et al. 1995, [40]), un grand nombre de franchiseurs ont préparé leur stratégie d'entrée sur les marchés asiatiques (surtout dans les nouveaux pays industrialisés et les pays en voie de développement), et ce, pour plusieurs raisons.

Ce marché est considéré comme «vierge» pour le développement en franchise (Alon et Welsh 2001a, [4]). Le concept de la franchise y est véritablement connu depuis seulement les dix dernières années. Le niveau de vie de ces pays est de plus en plus élevé. Les tendances de la consommation ont considérablement changé, du fait de la croissance des revenus et du niveau de vie des habitants, ceci se concrétisant par l'apparition des nouveaux besoins et par l'augmentation des demandes de produits et services de qualité tels que les articles de style américain ou du moins occidental, entre autres. De plus, les futurs entrepreneurs doivent faire face à la pénurie de capital et d'expérience pour ouvrir leur commerce. Pour toutes ces raisons, les franchiseurs étrangers peuvent trouver en Asie beaucoup d'opportunités pour franchiser leur concept avec succès.

Le développement en franchise, dans plusieurs pays asiatiques, est encouragé par le gouvernement, en termes de financement et d'organisation. Le gouvernement malais, par exemple, a adopté un plan de développement en franchise. Un département pour la franchise et les ventes a été mis en service au sein du Ministère du Développement d'Entreprises pour gérer la franchise. Le gouvernement singapourien a mis en place une politique pour encourager des milliers de commerçants dans la transformation de leurs magasins en franchise. Aux Philippines, le chiffre d'affaires réalisé en franchise a atteint 1,2% du PIB ; et un grand nombre des PME ont surmonté les difficultés de financement et de capacité de management en se développant en franchise (Casanova 2002, [11]).

De plus, des fédérations de la franchise ont été fondées dans le but de promouvoir les activités et chercher des opportunités. A part les fédérations nationales (Chine, Japon, Philippines, Malaisie, Singapour, Indonésie, etc...), il y a en particulier la Fédération de la Franchise d'Asie Pacifique (APFC, Asia Pacific Franchise Confederation) qui agit au niveau international, et regroupe 11 pays en Asie-Pacifique. L'objectif de l'APFC est d'encourager les échanges régionaux, de renforcer la coopération en protégeant et en promouvant la franchise en Asie Pacifique. Plusieurs activités stimulant la franchise ont été mises en place : les conférences, les grands meetings, les salons de la franchise. Le nombre croissant de ces activités constitue un signe de la diffusion de la franchise en Asie.

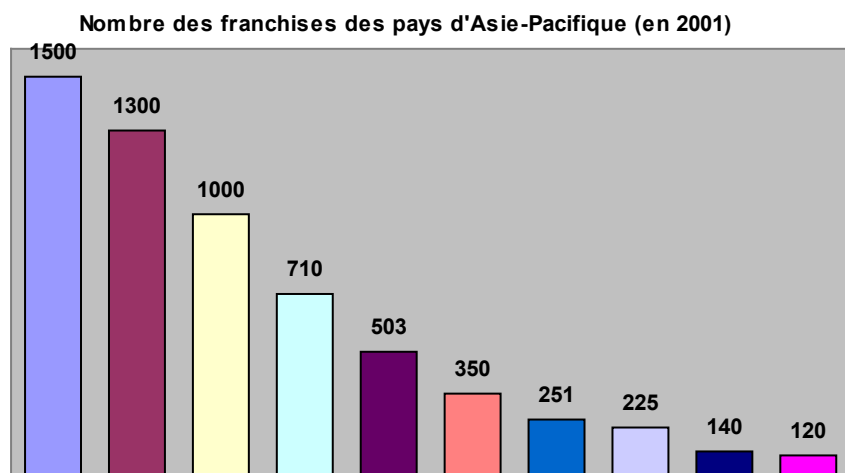


Figure 1 Nombre des franchises des pays d'Asie Pacifique (en 2001)

Source: Asia Pacific Franchise Confederation (<http://www.aspacfranchise.org>)

3 La franchise au Vietnam

1.5 La situation du marché de la franchise

Malgré son arrivée au Vietnam en 1994, la franchise reste aujourd'hui encore peu connue de la population, et même du milieu commercial. En effet, depuis que Baskin Robbins, une chaîne américaine de glaciers, a ouvert son premier point de vente à Ho Chi Minh - ville, quelques marques étrangères se sont ensuite développées en franchise au Vietnam, à savoir : Carvel (glaces, Etats-Unis), Jollibee (fast-food, Philippines, 1995), Kentucky Fried Chicken (fast-food, Etats-Unis, 1997), Burger Khan (fast-food, Corée du Sud), Five Star Chicken (fast-food, Thaïlande), Aptech (formation en technologie et informatique, Inde), ... Les Américains occupent statistiquement la plus grande part de marché. La plupart des chaînes franchisées demeurent dans le secteur de la restauration rapide, mais ce dernier ne s'est pas très bien développé. C'est pour cela qu'après tant d'années, le résultat et l'expansion des magasins n'ont pas satisfait les franchiseurs. Kentucky Fried Chicken (KFC) en est un exemple puisque cette chaîne n'a ouvert que quatre restaurants depuis 1997 jusqu'à présent dans ce pays. Tandis que des centaines de points de vente de KFC sont massivement ouverts en Thaïlande, en Indonésie... Baskin Robbins, après 8 ans d'existence sur le marché vietnamien, ne possède pas une meilleure position (Le Duc Tan 2002, [26]). Bref, les marques étrangères en franchise se comptent seulement sur les doigts. McDonald's, la plus grande chaîne américaine et mondiale de restauration rapide, a envoyé en 1999 ses spécialistes pour chercher des opportunités au Vietnam. Mais, après avoir fait des études de marché, ils ont dû conclure qu'il n'y avait pas de place pour les hamburgers de McDonald's et ont finalement décidé de ne pas franchiser dans ce pays (Le Duc Tan 2002, [26]). En général, le secteur de la restauration rapide est en train de s'accroître mais pas de manière considérable, car la demande de ce type de produits est faible, vu le niveau de vie encore bas des habitants. Même pour les Vietnamiens de moyenne classe, le prix des fast-foods de marque étrangère est relativement cher, et ce ne sont donc pas des produits de consommation quotidienne pour eux. Ainsi, la question importante de départ est de trouver quels types de produits peuvent être franchisés sur le marché vietnamien.

Quant à la franchise domestique, Trung Nguyen est la première compagnie à employer la franchise et elle est considérée comme un exemple de réussite dans ce domaine pour les entreprises vietnamiennes. Cette compagnie, créée en 1998, à partir de quelques points de vente à Ho Chi Minh - ville, possède maintenant une chaîne de 400 cafés dans toutes les villes et provinces du Vietnam. Trung Nguyen est également apparu dans des pays étrangers, comme la Chine, le Japon et Singapour. Trung Nguyen continue de franchiser sa marque et est internationalement de plus en plus connu. Ses partenaires allemands, russes, américains et canadiens sont en négociation pour des contrats de franchise (An Yen 2002, [6]). Pourtant, Trung Nguyen n'est pas une véritable franchise. Cette compagnie a simplement signé le contrat d'utilisation de sa marque et son logo, avec obligation d'approvisionnement exclusif chez Trung Nguyen et de respecter quelques normes dans la décoration du lieu de vente. Il n'y a ni droits d'entrée, ni redevances. Trung Nguyen exige seulement un droit d'entrée pour ses partenaires étrangers. Selon le directeur de la chaîne, c'est maintenant et après 3 ans de développement à vitesse surprenante que la compagnie commence à préparer un guide du concept qui aurait dû être fait trois ans auparavant, qui devra être respecté par toutes les unités, quelles que soient leur taille et la distance vis-à-vis du siège. On pourrait considérer Trung Nguyen comme une « *quasi-franchise* ».

Avant le succès des cafés Trung Nguyen, le thé Dilmah a été un si grand événement sur le marché qu'on aurait pu croire qu'il s'agissait d'une chaîne développée en franchise. Au bout d'une très courte période, près de 500 salons de thé Dilmah ont, pour ainsi dire, poussé comme des champignons, tous se ressemblant tant dans les variétés de thé servis que dans la décoration des points de vente. Mais ce n'est pas une franchise. Au début, la compagnie Ha Thang qui est le distributeur autorisé du thé Dilmah, une marque du Sri Lanka, a ouvert deux premiers salons de thé à Hanoi. Il n'y avait, à l'époque, que le thé vert traditionnel et le thé Lipton sur le marché. L'éventail de saveurs des thés Dilmah et le décor créatif du magasin ont constitué un concept véritablement nouveau séduisant la quasi-totalité des jeunes, puis tous les Hanoïens. Et quelques mois après le succès de ces deux salons de thé, des centaines de commerçants ont imité le concept. Comme la compagnie Ha Thang n'avait pas enregistré légalement celui-ci, elle n'a donc pas pu interdire les nouveaux salons de thé Dilmah imitateurs.

Bien que les deux cas de Trung Nguyen et Dilmah ne soient pas de véritables franchises, mais « *quasi-franchise* » ou « *pseudo-franchise* », leur succès prouve tout de même une potentialité du commerce en franchise sur le marché vietnamien. Plusieurs entreprises vietnamiennes qui sont connues par leur marque, leurs produits et/ou services peuvent tout à fait se développer rapidement par le biais de la franchise, car c'est une méthode d'expansion à grande vitesse et à moindre risque. Mais en réalité, peu d'entreprises l'ont fait. De ce fait, le marché de franchise du Vietnam est encore petit, et reste à exploiter.

1.6 Etude de marché

1.1.13 Environnement commercial du Vietnam

Selon le résultat de la dernière enquête réalisée par l'Organisation Japonaise du Commerce Extérieur, le Vietnam possède des avantages si on compare à d'autres pays en matière de stabilité socio-politique et de ressources humaines. Il s'agissait de l'enquête auprès de 2000 compagnies japonaises installées

dans 10 pays asiatiques, dont 129 opèrent au Vietnam. La plupart des partenaires japonais n'ont trouvé aucun problème socio-politique dans leurs affaires au Vietnam, alors que l'instabilité politique dans d'autres pays asiatiques comme l'Indonésie, les Philippines, la Thaïlande, etc., les préoccupe beaucoup. Investir au Vietnam est donc pour eux plus facilement et moins de risques (Luu et al. 2000, [30]). Un autre avantage concerne les problèmes de main-d'œuvre et de relations entre entrepreneur et salariés, qui sont moins tendus et encourage donc de plus en plus les investisseurs étrangers.

D'un autre côté, il existe encore des points à améliorer pour rendre l'environnement économique plus attractif tels que les formalités administratives compliquées, le système juridique incomplet, la contrefaçon, l'imitation de marque et des infrastructures peu développées (Law 1995, [25] ; Farrell et al. 1997, [15] ; Luu et al. 2000, [30]).

1.1.14 Taille de marché

D'un point de vue général, le marché de la franchise au Vietnam reste encore modeste. Le nombre de franchises existantes n'occupe qu'une petite part de marché de l'ensemble du commerce de détail. Néanmoins, le taux de croissance du secteur est estimé à 30% (Doyle 1998, [13]), ce qui prouve la potentialité du développement. La franchise au Vietnam se trouve actuellement au premier stade de son cycle de vie : le démarrage. Ainsi, les investisseurs locaux et étrangers ont encore beaucoup d'opportunités pour s'affirmer en franchise. Comme le temps est un des éléments primordiaux et décisifs de la réussite dans le commerce, il est conseillé aux investisseurs de rentrer dans le jeu juste au moment où le marché de la franchise est nouveau et potentiel. Les premiers pas se heurtent sans doute à des obstacles mais, seront peut-être porteurs de succès surtout quand le Vietnam aura rassemblé assez de conditions favorables au développement de l'économie en général, et en particulier à celui de cette nouvelle méthode commerciale.

1.1.15 Analyse de la demande

Pour bien s'implanter en franchise au Vietnam, il est impératif d'étudier à l'avance la tendance de la consommation, notamment la demande des clients finaux. Ce critère qui est très important pour la réussite en franchise, nécessite sans doute une bonne connaissance de la culture et des traditions vietnamiennes. Il est ainsi conseillé d'adapter les concepts étrangers dans tous les secteurs, selon les goûts et les habitudes des consommateurs, avant de se lancer sur le marché vietnamien. En effet, le style de vie et les préférences des Vietnamiens ont nettement changé pendant ces dernières années. Nous analysons ci-dessous quelques catégories de produits à titre d'illustration. Les données sont fournies par la compagnie Taylor Nelson Sofres Vietnam, Consultants en Marketing et Recherche de Marché [42].

- Accessoires de la personne : les Vietnamiens aiment les produits de marque. En 1999, un tiers des 1200 personnes interrogées portent des vêtements de grandes marques. Ce chiffre s'élève à 50% en octobre 2001. Ainsi, au bout de 20 mois, un cinquième des Hanoïens et Saïgonais consomment des marques connues à la mode comme Nike, Nino, P&T, CK. En particulier, le pouvoir d'achat des vêtements de sport a augmenté de 10% en 24 mois, dont Adidas (+43%), Nike (+16%)...
- Electroménagers : la consommation de ces produits (téléviseurs, réfrigérateurs, machines à laver, etc.) n'a pas considérablement changé. Cela s'explique par le fait que la demande de ces produits a déjà été satisfaite et que, de plus, les consommateurs disposent d'un large choix de ce type de produit. A remarquer, le chiffre d'affaires des magnétoscopes baisse tandis que celui des lecteurs de CD et de DVD augmente, ce qui laisse pressentir un fort intérêt des Vietnamiens pour les nouvelles technologies.
- Boissons : les boissons préférées des Vietnamiens sont la bière, le thé et le café. Concernant le marché de la bière en particulier, il existe une variété de bières au choix des clients. Les bières connues dans le monde comme Heineken, Tiger, Carlsberg ont trouvé leur place au Vietnam, mais les marques domestiques telles que Bière Hanoi, Saigon, Halida, etc. sont également très appréciées. Les Vietnamiens consomment rarement d'alcool, sauf principalement dans les fêtes et les occasions importantes. L'alcool de riz est le préféré, puis viennent le vin et le champagne. Les marques d'alcool importées dans le pays semblent relativement chères pour la majeure partie de la population.
- Quant aux boissons légères, le thé et le café sont les deux grands choix des Vietnamiens. A part le thé vert traditionnel qui est immanquable dans chaque famille, il y a le thé jaune Lipton et le thé du Sri Lanka Dilmah avec ses différentes saveurs qui intéressent surtout la jeune génération. Le Vietnam est le deuxième exportateur mondial de café, et ce pays est connu pour le café de bon goût qui vient des plateaux du centre. Le marché du café est partagé entre différentes entreprises vietnamiennes comme Vinacafé, Buon Me Thuat et Trung Nguyen. La consommation des boissons gazeuses est à la baisse, puisque le taux des consommateurs est passé de 96% des interviewés en 1999 à 85% en 2001. Les deux plus grands concurrents sont depuis toujours Coca-Cola et Pepsi-Cola.
- Equipements et soins de la personne : l'usage des produits cosmétiques a brutalement augmenté de 1999 à 2001, car la proportion des femmes de 15 à 45 ans utilisant des produits de beauté est passée de 30% à 68%. Debon et Pond's sont les leaders dans cette catégorie à prix abordable pour toute la population ; d'autres marques étrangères réalisent de plus faibles chiffres d'affaires.

1.1.16 Les nouveaux créneaux

Il peut actuellement y avoir des opportunités au niveau des salons de beauté, des studios de photos de qualité utilisant la technique numérique, des points de consultation d'Internet, de réparation d'autos et de motos, etc. En général, les secteurs qui possèdent des potentiels pour être développés en franchise sont

ceux fournissant des produits de consommation de masse à prix abordable.

En bref, la tendance de la consommation change et est accompagnée de l'évolution du niveau de vie et du dynamisme des consommateurs finaux. Les Vietnamiens font beaucoup attention à la marque, et sont également affectés par la notoriété des marques de qualité. Beaucoup de personnes peuvent décider d'acheter des produits et services de marque sans avoir auparavant connaissance de la qualité. En ce qui concerne le temps, les Vietnamiens ne sont pas tellement pressés. La contrainte temporelle n'intervient pas beaucoup lors de l'achat. En effet, ils font des courses tous les jours aux marchés en plein air à proximité de leur domicile, pour y chercher des produits frais. C'est pour cela que la demande des produits destinés à gagner du temps, le fast-food par exemple, n'est pas abondante. La publicité a une très forte influence sur la décision d'achat, et il est toujours bon d'investir dans la publicité et de faire passer des spots publicitaires intéressants et attractifs avant et au cours du lancement d'un produit. Mais il y a aussi le critère de prix qui compte beaucoup lors du choix des produits. En effet, malgré la population considérable du pays, le nombre des Vietnamiens qui sont capables d'acheter des grandes marques internationales reste encore petit (Luu et al. 2000, [30]). Tous ces points doivent être pris en compte au moment de la mise en œuvre des stratégies et tactiques de marketing.

Considérant les caractéristiques de la franchise et l'analyse de la demande du marché vietnamien, nous constatons que les franchiseurs peuvent cibler deux catégories de clients qui sont : 1) la population urbaine aux revenus élevés, qui réserve un budget important pour la vie quotidienne ; 2) la communauté des affaires, qui comprend les hommes d'affaires et les étrangers voyageant, vivant et travaillant au Vietnam, susceptibles de connaître et de faire confiance au système de franchise.

1.1.17 Analyse de la concurrence

A présent, la franchise n'existe pas au Vietnam sauf Café Trung Nguyen qui est la seule compagnie vietnamienne à exercer en franchise ; les franchiseurs étrangers sont en grande partie américains et sont en faible nombre. La concurrence entre les franchises n'est donc pas encore très acharnée bien qu'elle prenne de l'ampleur dans le commerce de détail.

Il faut, pour avoir l'avantage compétitif, posséder des concepts innovants et adaptés aux besoins des consommateurs. Il est intéressant de constater que les Vietnamiens sont assez sensibles à la nouveauté et apprécient les concepts nouveaux. L'arme du prix est aussi un outil compétitif important, viennent ensuite la qualité ainsi que d'autres critères comme la fiabilité, le service clientèle, etc...

1.1.18 Accès au marché vietnamien par le moyen de la franchise

Les investisseurs étrangers qui veulent franchiser au Vietnam peuvent choisir entre les options suivantes :

- Franchise directe
- Franchise indirecte, i.e. la master-franchise
- Création des joint-ventures, en coopération avec des partenaires locaux

Dans le premier cas, le franchiseur franchise directement à un ou plusieurs entrepreneurs implantés dans un pays étranger sans l'intervention d'une tierce partie. La franchise directe recouvre trois modalités (Nègre 2000, [32]) :

1, La franchise directe d'une unité (*direct unit franchising*) : le franchiseur concède une franchise pour une unité directement comme il le ferait dans son propre pays.

2, L'établissement d'une filiale étrangère : le franchiseur crée une filiale dans un territoire étranger qui agit comme le franchiseur, en concédant des franchises comme le franchiseur le ferait dans son propre pays ;

3, L'accord de développement (*development agreement*) : le franchiseur contracte avec un « développeur » étranger. Selon cet accord, le développeur va lancer et développer un réseau dont il détiendra chaque unité franchisée. Le franchiseur conclut un contrat de franchise pour chaque unité franchisée du réseau avec le développeur.

Ce mode permet au franchiseur en particulier beaucoup de contrôles de ses franchisés, et permet également aux deux parties de faire plus de profits car il n'y a pas d'intermédiaires. Pourtant, plusieurs difficultés peuvent survenir : le manque de connaissance du marché, les relations avec les partenaires, l'inefficacité des contrôles à distance concernant surtout les problèmes de l'uniformité, de l'adaptation et de mise à jour du concept (Bradach 1998, [8]), etc.

Certains franchiseurs pratiquent plutôt la master franchise pour les pays lointains et dans lesquels le marché leur est méconnu. Mais la franchise à plusieurs niveaux, avec le contrôle indirect du franchiseur, peut parfois influencer négativement l'image du concept et donc l'image de la marque.

Le joint-venture est, depuis bien longtemps, le mode d'expansion préféré des franchiseurs dans les pays asiatiques (English et Xau 1994, [14]). En effet, le franchiseur s'associe avec un partenaire étranger dans le cadre d'une société constituée dans le pays d'implantation. Il est avantageux pour les franchiseurs d'avoir des relations contractuelles avec les partenaires locaux qui ont une meilleure connaissance de la politique et des pratiques commerciales du pays hôte (Genovese 1995, [16]). De plus, ces derniers ont généralement, et sans contraintes linguistiques ni différences culturelles, une meilleure position dans la négociation avec les organisations de compétences (l'Etat, les Ministères, etc.) ainsi que les fournisseurs. Avec leurs connaissances du marché local, ils participent également avec pertinence à la définition des plans stratégiques (Justis et Judd 1989, [21]). Bref, ce mode d'entrée est le plus utilisé pour investir au Vietnam et très recommandé car par rapport à d'autres formes de création d'entreprise, le joint-venture reçoit souvent plus d'avis favorables du gouvernement vietnamien (Luu et al. 2000, [30]).

Dans tous les cas, la recherche de partenaires est essentielle pour la réussite du franchiseur. L'expérience des Américains est fondée sur le choix des partenaires parmi des certaines de catégories, à savoir : les compagnies ayant une expérience en franchise dans un pays asiatique, les investisseurs étrangers connaissant le Vietnam, les compagnies étrangères ayant des relations avec le Vietnam, les entreprises vietnamiennes ayant des potentiels financiers et des connaissances du marché ou enfin les commerçants vietnamiens en réussite (Doyle 1998, [13]).

1.1.19 Défis à relever

Les commerçants, avant de se lancer dans la franchise au Vietnam, doivent toujours tenir compte des difficultés qu'ils pourront rencontrer. Premièrement, il n'existe pas encore de cadre juridique de la franchise. Comme elle reste une méthode commerciale récemment apparue au Vietnam, et n'est pas encore appliquée à grande échelle. Le gouvernement vietnamien n'a établi jusqu'à ce moment aucune politique concrète en vue de la gérer. Actuellement, la franchise obéit aux lois existantes telles que celles du Code Civil, du Code commercial, les lois sur les investissements directs étrangers au Vietnam... qui ne régissent finalement que quelques aspects de la franchise. Plus la franchise se développe, plus une réglementation concrète et détaillée est nécessaire. Un système légal complet aura pour but de rassurer les futurs franchiseurs et franchisés surtout les investisseurs étrangers.

Deuxièmement, les Vietnamiens manquent de connaissances profondes sur la franchise tant théoriques que pratiques. Or, les connaissances vagues sur la franchise entraînent fatalement une mauvaise compréhension et donc l'exécution imparfaite des droits et obligations des parties au contrat. Les entrepreneurs vietnamiens en coopération avec les étrangers qui ont beaucoup d'expérience dans le domaine, peuvent rencontrer des difficultés dans la négociation du contrat. Il existe des cas où la partie vietnamienne est abusivement exploitée, faute d'expérience.

Troisièmement, le plus grand obstacle réside dans la contrefaçon et l'imitation de marque qui sont très répandues sur le marché vietnamien (Dinh Pham Tran 2001, [12]). C'est à cause de ce problème que beaucoup de commerçants doivent bien réfléchir avant d'acheter une franchise. Comme la marque représente un élément important de la franchise, le fait qu'elle soit contrefaite ou imitée créera de graves conséquences : la perte de chiffre d'affaires, de clientèle et les atteintes à la réputation de l'entreprise.

Au Vietnam, la violation du droit de propriété industrielle reste un problème qui donne mal de tête aux autorités et qui constitue une barrière à l'entrée pour les investisseurs étrangers (Luu et al. 2000, [30]). Le gouvernement a pris et continue de prendre des mesures visant à découvrir et à sanctionner les actes illicites. Pourtant, la contrefaçon et l'imitation de marque existent toujours et effrayent les entreprises et les consommateurs.

La marque étant déposée auprès de l'Office National de Propriété Industrielle, un département du Ministère des Sciences de la Technologie et de l'Environnement, reçoit une protection. Cependant, les déposants ne peuvent pas se contenter de cette protection, car, à l'heure actuelle, les actes illicites portant atteinte à la marque sont de plus en plus sophistiqués et difficiles à contrôler. En effet, le malfaiteur, lui aussi, procède à un dépôt de marque et demande aussi un titre de protection. Sa marque est certainement semblable à une marque prestigieuse existante. Si les établissements de compétence, faute de vérifications prudentes, acceptent la demande, le malfaiteur sera protégé par la loi. C'est une sorte de manœuvre frauduleuse qui profite des lacunes du système légal.

Dans tous les cas, ceux qui subissent des dégâts sont, avant tout, les consommateurs, et puis les entreprises

ayant la marque contrefaite ou imitée. Le consommateur doit non seulement payer cher des produits de mauvaise qualité, mais subir également des problèmes de santé quand il utilise des produits contrefaits (surtout lorsqu'il s'agit des produits alimentaires ou médicaux). Pour les entreprises, la contrefaçon entraîne une réduction notable du chiffre d'affaires et une diminution des bénéfices. Les dégâts immatériels sont aussi très importants, et cela concerne la perte de confiance de la clientèle vis-à-vis du produit, la perte de crédibilité de l'entreprise, les troubles du marché à cause de la mauvaise concurrence.

En bref, au Vietnam, il n'y a pas encore de dispositions législatives détaillées stipulant la propriété de la marque. La violation du droit de propriété de la marque n'est pas encore sanctionnée comme il le faudrait. Plusieurs mesures ont été prises pour lutter contre les atteintes à la marque. Mais, la contrefaçon et l'imitation de marque, malgré ces efforts, continuent de causer des dommages. C'est là, un véritable défi à relever pour la franchise.

4 Recommandations

Pour les investisseurs souhaitant franchiser au Vietnam, il est conseillé de planifier le projet à long terme puisque peu de secteurs permettent de réaliser rapidement les profits. Bref, le Vietnam n'est pas un lieu d'investissement pour les profits à court terme (Genovese 1995, [16]). Il serait possible d'accepter des pertes dans un premier temps pour faire des bénéfices par la suite (Shultz et Ardrey 1997, [39]). Car la stratégie de prix bas reste, de toutes façons, très nécessaire pour attirer l'attention des consommateurs, et ceci est d'autant plus important pour les nouveaux produits et services. Voici ci-dessous quelques pistes qu'il pourrait être intéressant de suivre afin de mieux franchiser au Vietnam :

- Visiter le marché et prendre le temps pour étudier la demande du marché avant d'y franchiser un nouveau concept. Bien sélectionner les partenaires locaux.
- Un bon plan de marketing est fortement nécessaire (Shultz et Ardrey, 1997).
- Prévenir les coûts cachés, qui peuvent naître ultérieurement comme les coûts de communication, les loyers, les différentes taxes et les frais tels que les taxes sur les bénéfices, sur les revenus, sur les ressources naturelles, sur les importations/exportations, sur la terre et la location, etc... La main-d'œuvre au Vietnam est bon marché, mais ses coûts cachés peuvent être élevés. Le franchiseur étranger doit payer les taxes sur le bénéfice, sur les importations et les frais de contrat, de négociation... Les autres taxes peuvent en revanche être à la charge des franchisés.
- Être patient et prêt à se confronter à des formalités administratives encombrantes ainsi qu'à la bureaucratie qui peut ralentir les affaires.
- Bien comprendre les réglementations juridiques et les pratiques commerciales du pays.

Du côté des entrepreneurs vietnamiens, ils sont nombreux à posséder des produits et des marques ayant déjà fait leurs preuves, et ils peuvent tout à fait se lancer en franchise. Ce mode de développement permet une expansion rapide et homogène avec un minimum de capital. Les entrepreneurs vietnamiens n'ont pas pour l'instant d'expérience dans la franchise internationale, mais ils possèdent une très bonne position sur le marché domestique. Créer un concept de produit ou service avec un savoir-faire bien distinct est primordial, puisque le cœur de la franchise réside justement dans ce concept et ce savoir-faire. La construction de l'image de la marque, demande, quant à elle, beaucoup d'efforts et de temps. Et pour conquérir les consommateurs dans un environnement concurrentiel, il faut non seulement penser à la qualité, au prix et aux promotions mais aussi aux services clientèles, à la crédibilité à long terme sans oublier l'évolution régulière du concept.

Une fois que l'entreprise a obtenu un concept bien distinct de celui des concurrents, il est temps de penser à le protéger au niveau national et international. En réalité, beaucoup d'entreprises vietnamiennes n'ont pas une vision à long terme dans ce domaine, et pensent seulement à enregistrer leur marque après que celle-ci a été copiée, et perdent ainsi des parts de marché. Quand la compagnie générale de tabac du Vietnam (Vinataba) a commencé en 2000 à procéder à l'enregistrement de sa marque Vinataba dans les pays de l'ASEAN, elle a découvert que la compagnie P.T Putrastraba (Indonésie) avait enregistré cette marque dans 12 pays différents, dont la Chine, la Thaïlande, la Malaisie, le Laos, etc. (selon Vietnam Investment Review [18]). Vinataba doit actuellement intenter un procès contre P.T Putrastraba, et en même temps négocier avec cette compagnie indonésienne au risque de payer des milliers de dollars pour reprendre la propriété de sa marque. Trung Nguyen Café a récemment eu des problèmes lors du dépôt de marque aux Etats-Unis dans son projet de franchiser sur ce marché. En effet, la compagnie Rice Field Corp. (Etats-Unis) a déposé la demande d'enregistrement de la marque « Café Trung Nguyen » avant la compagnie vietnamienne. Trung Nguyen pose bien évidemment réclamation, mais doit, de ce fait, retarder les contrats de franchise avec ses partenaires américains. Vifon Vietnam aux Etats-Unis, Biti's en Chine, etc. se sont trouvés dans la même situation, et ont dû payer beaucoup d'argent et consacrer du temps pour récupérer leur marque. Ainsi, déposer la marque longtemps avant de pénétrer un marché est une mesure de précaution nécessaire. Les cas cités ci-dessus peuvent constituer une leçon pour les autres entreprises vietnamiennes en ce qui concerne la protection de leur marque.

Il est également recommandable pour les entreprises vietnamiennes de participer aux salons de la franchise

organisés par les fédérations de la franchise dans la région. C'est une bonne occasion pour chercher des opportunités d'affaires ainsi que pour se perfectionner tant en matière de théorie que de pratique.

Le Vietnam est estimé comme étant un lieu de sécurité en matière d'investissement grâce à la stabilité socio-politique qui y règne. Pourtant, plusieurs aspects doivent et peuvent encore être améliorés tels que les infrastructures, les organisations administratives, les réglementations et la capacité de contrôler le marché.

Il n'existe pas encore de loi spécifique régissant la franchise. L'influence du facteur juridique exercé sur les activités commerciales est omniprésente, et un cadre juridique complet vis-à-vis de la franchise permettrait à l'Etat, d'une part, de mieux contrôler et orienter le marché, et d'autre part, d'éviter les litiges qui pourraient survenir au cours de l'exécution du contrat. Une base juridique solide rassure les entreprises et les soutient dans leur choix de la franchise en tant que stratégie de développement. Vu l'importance de la loi sur la franchise, il appartient à l'Etat du Vietnam de procéder à l'élaboration et à la promulgation des textes relatifs à ce phénomène.

L'élaboration d'une telle loi demande certainement beaucoup d'expérience et d'énergie. Dans le monde, la franchise ayant des dizaines d'années de développement est bien connue et appréciée. Les Américains et les Européens, en particulier, en ont une bonne expérience. Alors, les Vietnamiens qui arrivent en retard peuvent en profiter pour tirer un enseignement précieux des leçons passées. L'Etat pourrait, pendant la période d'élaboration des textes juridiques relatifs à la franchise, se référer aux textes étrangers existants tels que la loi *Doubin* (1989) et son décret d'application, le Code de déontologie européen, le *Full disclosure law* (la loi américaine concernant la franchise)... Ce sont des documents de référence qui aideront le Vietnam à bien rédiger sa propre loi de manière qu'elle puisse s'adapter tant à la situation du pays qu'à la tendance internationale.

Mais avant tout, la création d'un cadre juridique exige des experts de qualité qui ont de très bonnes connaissances dans le domaine. La formation sur la franchise devient donc indispensable.

5 Conclusion

La franchise est récemment apparue au Vietnam et est encore peu connue de la population de ce pays. Comme dans plusieurs pays asiatiques, ce mode d'implantation peut permettre aux entreprises vietnamiennes de développer rapidement leur concept et leur image. Pourtant, la majorité des franchises qui existent actuellement au Vietnam appartiennent à des investisseurs étrangers. Quant aux entrepreneurs vietnamiens, certains se sont lancés en franchise et rapidement développés grâce à cette méthode. Comme la franchise au Vietnam se situe en phase de démarrage, ce pays présente un potentiel aux yeux des franchiseurs qui cherchent à tirer profit d'un marché de près de 80 millions d'habitants. A part les défis à relever, le Vietnam a rassemblé assez de conditions favorables au développement de la franchise. La franchise est non seulement un outil qui aide à développer le commerce de détail, mais qui peut également contribuer à la création de la richesse du pays. Pour un pays pauvre et en voie de développement comme le Vietnam, il est d'autant plus nécessaire de favoriser cette formule commerciale, grâce à laquelle les savoir-faire et les technologies pourraient y être transférés. Ces derniers constituent un élément important pour accélérer l'évolution de l'économie nationale.

Bibliographie

- [1] **Albert Kong** (2002) What's Up in Asia?, *Franchise International*, Spring 2002
- [2] **Alix Desfautaux C.** (1998) Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, 59-65
- [3] **Alix Desfautaux C.** (1992) *Thèse de doctorat « Le choix de la franchise en tant que mode de développement de l'entreprise »*, Université de Caen
- [4] **Alon I., Welsh D.H.B.** (2001a) *International Franchising in Emerging Market: China, India and Other Asian Countries* CCH, Chicago
- [5] **Alon I., Welsh D.H.B.** (2001b) *International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America*, CCH Incorporated Chicago 2001
- [6] **An Yen** (2001), Chuyen nhuong thuong hieu Viet Nam: Can lan sau vao thi truong trong nuoc va xuat khau, *Thoi bao Kinh Te Viet Nam*, No 156, 28/12/2001
- [7] **Benoun M., Hélliès-Hassid M.L.** (1995) *Distribution, acteurs et stratégie*, Economica, 2^{ème} éd., p.175
- [8] **Bradach J.L.** (1998) *Franchise organization*, Harvard Business School Press
- [9] **Breton A., Wintrobe R.** (1986) Organizational structure and productivity, *American Economic Review*, 76, 3
- [10] Bui Bich Lien & Baker & McKenzie, Goodwill for hire, *Vietnam Economic Times*, janvier 2002, p.18

- [11] **Casanova C.**, Are Filipino Franchises Ready for the Global Market?, *Article on Franchise*, www.franchiselinkasia.com
- [12] **Dinh Pham Tran**, (2001) True to Label, *Cover Story, Vietnam Economic Times*, November 2001, 18-19
- [13] **Doyle M.R** (1998), Franchising Vietnam, *Industry Sector Analysis*, 01/01/98
- [14] **English W., Xau C.** (1994) Franchising in china: A 1994 Look at KFC and McDonald's, in *International Franchising in Emerging Market: China, India and Other Asian Countries*, Alon I. & Welsh D.H.B, CCH, Chicago 2001, 37-56
- [15] **Farell B.R., Downing J.R., Healy P.** (1997), It's Been a Long Road Back Doing Business in Vietnam, *The CPA Journal*, 67, 4, April, 36-41
- [16] **Genovese M.L.** (1995) Succeeding in Vietnam's Emerging Market Economy, *East Asian Executive Reports*, 17(5), May, p.21
- [17] Guide Pratique de la Franchise et des adhérents de la FFF, *Fédération Française de la Franchise*
- [18] Health Warning: Protect Trademarks or Get Burn, *Vietnam Investment Review*,
- [19] **Hoffmann R., Preble J.** (1991) Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth, *Long Range Planning*, 24,4, 74-85
- [20] **Jensen M.C., Meckling W.H.**, (1976) « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structures », *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360
- [21] **Justis R., Judd R.** (1989) *Franchising*, Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- [22] **Kaufmann P.J., Leibenstein H.** (1988) International Business Format Franchising & Retail Entrepreneurship: A Possible Source of Retail Know-how for Developing Countries, *Journal of Development Planning*, No 18, 165-179
- [23] *L.S.A* No 1577, 26 mars 1998, p.29
- [24] *La franchise en dix questions*, Ministère de l'économie de Finance et de l'Industrie, 2^{ème} édition décembre 2000
- [25] **Law A.** (1995) Catching up With the Rest of Asia, *Asiamoney*, Vietnam Supplement, June, 53-56
- [26] **Le Duc Tan** (2002) At home with Pho, *Vietnam Economic Times*, Janvier 2002, 14-15
- [27] **LeLoup J.M.** (1991) *La franchise Droit et pratique*, Delmas 2^{ème} édition
- [28] **LeLoup J.M.** (2000) *La franchise Droit et pratique*, Delmas 3^{ème} édition
- [29] **Martin R.** (1996) East eats West: Southeast Asian nations embrace American restaurant brands, *Nation's Restaurant News*, New York, 30, p.22
- [30] **Luu Trankiem, Ahmed Z.U., Jevons c., Jan T.A.K.** (2000) Doing Business in Vietnam: Implications for International Investors, *Journal of Transnational Management Development*, 5, 4, 3-24
- [31] **Minkler A.P.** (1990) An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economic Letter*, 34, 77-82
- [32] **Nègre C.** (2000) *La franchise : Recherche et Applications*, Vuibert, p.14
- [33] **Olson** (1982) Dans **Charreaux**, « La théorie des transactions informelles, une synthèse », *Economie et société, série Sciences de Gestion*, No 15, p.143
- [34] **Oxenfeldt A.R., Kelly A.O.** (1969) Will successful franchised systems eventually become wholly-owned chains ?, *Journal of Retailing*, No 44, 69-83
- [35] **Oxenfeldt A.R., Thomson D.D.** (1968-1969) Franchising in perspective, *Journal of Retailing*, 44, 3, 9
- [36] *Points de Vente* No 844, 28 mars 2001, p.22
- [37] **Raimbourg P.** (1997) Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise, dans *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 2^{ème} éd., p.183
- [38] **Shane S.** (1996) Why Franchise Companies Expand Overseas, *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88
- [39] **Shultz C.J., Ardrey W.J.** (1997) Asia's Next Tiger, *Marketing Management*, 5, 4, 26-37
- [40] **Stanworth J., Price S., Purdy D.** (2001) Franchising as a Source of Technology Transfer to Developing Economies, Proceedings of the 15th International Society Of Franchising Annual Conference, Lasvegas, Nevada
- [41] **Thiriez G., Pamier J.P.** (1996) *Guide pratique de la franchise*, Les éditions d'Organisation.
- [42] *Vietnam Economics Times*, On the Brandwagon, janvier 2002, p.32

Taxonomie exploratoire d'entreprises et de conditions d'implantation

dans les pays émergents

Auteur :

Benoit Mario Papillon, professeur

Département des sciences de la gestion

Université du Québec à Trois-Rivières, Qu. Canada G9A 5H7

Tél. : 819-376-5080 ext.3145

Télécopieur : 819-376-5079
Benoit-Mario_Papillon@UQTR.CA

Site du professeur : www.uqtr.ca/~papillob

Résumé

Les classifications industrielles d'entreprises ne permettent pas de saisir de façon explicite les enjeux de l'implantation de nouvelles entreprises dans les pays émergents. La communication propose une taxonomie d'entreprises et de conditions d'implantation mieux adaptée à l'identification et l'analyse de ces enjeux. En premier lieu, un concept d'entreprise distinct du concept de ressource est établi en s'appuyant sur une synthèse de la théorie transactionnelle de l'entreprise et de la théorie de la spécialisation. Une classification en valeur des produits permet d'illustrer l'application du concept à une grande diversité d'entreprises. L'importance croissante de ces dernières dans l'économie mondiale est justifiée à partir d'une notion généralisée de distance entre les ressources et les besoins. Des éléments de la taxonomie sont introduits en approfondissant cette notion généralisée de distance et l'implantation d'une entreprise de la filière « béton » est utilisée à titre d'exemple. Les conditions d'implantation sont traduites en conditions de rentabilité et la cinquième partie se concentre sur les déterminants de cette dernière, plus particulièrement ceux reliés au secteur public, car les choix en matière d'implantation portent aussi à conséquence à ce niveau.

Mots-clés : Implantation d'entreprises, théorie de l'entreprise, mondialisation, développement économique, Vietnam.

Abstract : Industrial classifications are not very helpful for identifying the stakes of business direct investment in developing countries. The paper proposes a classification of businesses and of investment conditions which is more useful in this perspective. First, a concept of firm, distinct from the concept of resource, is introduced, following a short synthesis of transaction theory and of specialization theory of the firm. With a product classification based on value, it is shown that the concept can be applied to a wide diversity of businesses and their growing importance in the world economy is accounted for with a generalized notion of distance between resources and needs. This notion of distance is further developed for introducing the classification and the supply of concrete is used as example. The analysis of investment conditions focuses on the determinants of return on capital and particularly the determinants related to the public sector, since the effects of foreign investment decisions operate also at this level.

Keywords: Foreign investment, theory of the firm, globalization, economic development, Vietnam.

L'implantation d'entreprises dans les pays émergents peut poursuivre une variété d'objectifs. Pour un organisme voué à un partage planétaire plus équitable de la prospérité, l'objectif poursuivi pourrait être une réduction des écarts de rémunération moyenne par habitant entre les pays. Pour un gestionnaire de fonds internationaux de placement, l'objectif sera la rentabilité d'investissements dans l'implantation d'entreprises, alors que pour les dirigeants d'une entreprise multinationale envisageant l'implantation d'une division dans un pays émergent, l'objectif de rentabilité sera concomitant ou sous-jacent à des objectifs de croissance des ventes et de croissance de la taille de leur entreprise. Pour les dirigeants d'un pays émergent, l'objectif poursuivi par des politiques favorisant l'implantation d'entreprises sera généralement une augmentation du niveau de vie de la population, *l'implantation d'entreprises étant perçue comme un moyen de mettre davantage en valeur les ressources nationales*. L'analyse reconnaît cet objectif plus global qui permet d'intégrer des considérations publiques ou collectives, tout en demeurant centrée sur les fonctions de l'entreprise qui s'implante et sur les déterminants de sa rentabilité.

L'analyse de divers aspects de l'implantation d'entreprises dans les économies émergentes nécessite un minimum de réflexions au niveau de l'objet implanté, soit l'entreprise. En quoi consiste l'entreprise, qu'elle soit d'origine étrangère ou nationale. Il serait possible de définir l'entreprise à partir de ce que l'on voit ou de ce que l'on entend : des édifices, de la machinerie de toutes sortes, des étalages, des gens qui s'activent autour de ces structures, En identifiant la notion d'entreprises avec ces objets, le concept d'entreprise s'assimile à celui de ressources et n'est pas très utile car alors l'objectif d'implantation d'entreprises se ramène sans plus de nuances à la localisation sur le territoire national de ressources spécifiques. L'évolution de l'analyse économique de la production illustre aussi comment, avec le temps et à la lumière des débats sur les systèmes économiques comparés, la notion d'entreprise est graduellement passée d'une vision surtout sensorielle, proche de celle du technicien, à une vision de gestionnaire et d'analyste en politiques économiques. C'est l'objet de la première partie.

Il y a une différence fondamentale entre *d'une* part les résultats de l'entreprise ou, de façon plus générale, de l'activité économique, ce sont les multiples biens et services permettant de satisfaire des besoins, et *d'autre part* la nature beaucoup moins tangible de l'entreprise. L'activité des entreprises, c'est-à-dire celle fondée sur la production pour autrui, à l'opposé de la production pour soi-même, et que l'on estime en volume avec le concept de PIB ou des notions équivalentes est une réalité avant tout sociale. Elle consiste en interactions entre une multitude de gens qui agissent, compte tenu de leurs connaissances et des ressources à leur disposition, pour améliorer leur condition et celle de leurs proches. Les entreprises diverses constituent des lieux intenses de telles interactions. Le concept d'entreprise introduit à la partie 1 reconnaît cette nature moins tangible de l'entreprise et la partie 2 en démontre la portée générale. La partie 3 rend compte du rôle croissant des entreprises dans un contexte de mondialisation.

Aussi bien pour les autorités du pays d'accueil que pour les gestionnaires d'une entreprise étrangère envisageant de s'y implanter, les nombreux facteurs en cause dans une décision d'implantation peuvent varier d'une situation à l'autre. Avoir une taxonomie permet de mettre un peu d'ordre et de définir de façon plus pointue la portée des analyses souhaitables. La partie 4 approfondit une notion généralisée de distance entre ressources et besoins afin de développer une telle taxonomie des entreprises et illustre l'application de cette taxonomie aux choix d'implantation. Un enjeu important des décisions d'implantation est la rentabilité des investissements en cause. Après avoir présenté une liste des déterminants de cette rentabilité dans un contexte d'économie en émergence, la partie 5 discute la complémentarité entre capital public et capital privé et discute le lien avec les choix en matière d'implantation.

1. Analyse économique de l'entreprise

Au plan des rapports sociaux, on peut distinguer deux types de production : la production pour soi ou ses proches immédiats et la production pour autrui. Le premier type de production dorénavant qualifiée de production domestique vise l'autosuffisance et se pratique sur une petite échelle. La production pour autrui peut aussi se faire sur une échelle assez réduite comme c'est le cas avec la production artisanale. Mais bien souvent elle se fera sur une grande échelle quand la technologie et la disponibilité de biens d'équipement le permet et aussi quand il y a des infrastructures permettant de rejoindre suffisamment de gens pour que toute cette production ait de la valeur. La production domestique n'exclut pas une certaine spécialisation des tâches, comme on peut l'observer avec le rôle de l'homme et de la femme dans les couples de montagnards d'ethnies assez isolées ou dans les descriptions historiques des grands domaines seigneuriaux. Mais le degré de spécialisation des tâches sera généralement beaucoup plus élevé avec la production pour autrui et cette spécialisation des tâches s'inscrira généralement dans un vaste ensemble d'interactions entre une multitude d'unités de gestion en aval et en amont. Il a fallu beaucoup de temps pour développer une théorie

reconnaissant les attributs essentiels d'une organisation assumant une production pour autrui.

1.1 Évolution de la théorie de la production

Il est raisonnable d'associer les premiers modèles de la production au sens de la production pour autrui aux Tableaux de François Quesnay publiés en France en 1758, et décrivant les flux de revenus et de produits entre trois secteurs ou groupes d'agents économiques : les travailleurs agricoles, les artisans et les propriétaires terriens. Par leur souci de produire une image globale de la production, ces tableaux peuvent être interprétés comme une version primitive des systèmes modernes de comptabilité nationale générant les estimés du Produit Intérieur Brut. À l'intérieur de ces systèmes de comptabilité nationale, les tableaux de F. Quesnay sont plus spécifiquement apparentés aux tableaux d'input-output, publiés une première fois par Wassily Léontief en 1941 et décrivaient les relations inter-sectorielles au sein de l'économie américaine. La popularité de Léontief et ses tableaux ont rapidement débordé les frontières de la recherche économique quand Léontief a prédit une forte croissance de la demande d'acier après la deuxième guerre mondiale, contrairement à l'intuition populaire et l'opinion des spécialistes de l'industrie. L'origine de cette clairvoyance réside dans les détails des tableaux qui mesurent par exemple la quantité d'acier utilisée dans la fabrication d'une quantité donnée de voitures et d'appareils ménagers. Cette concentration sur la structure technologique de la production ou en termes plus populaires sur les recettes appliquées par le système de production (telle quantité de minerai est combinée avec telle quantité de charbon pour produire telle quantité d'acier) fait bien ressortir la prédominance du tangible dans la conception des tableaux. Bien que les tableaux traitent maintenant de façon explicite le commerce de gros et de détail, cette emphase sur le tangible ou le sensoriel n'est pas étrangère au fait qu'à l'origine l'activité des commerçants n'était pas considérée comme productive au même titre que l'activité agricole ou manufacturière.

Du point de vue de l'analyse de l'entreprise ou des organisations, les tableaux d'input-output supposent implicitement une structure institutionnelle donnée et décrivent ce que les entreprises qui s'y trouvent prennent dans leur environnement sous forme d'inputs et ce qu'elles y retournent sous forme de produits. Pour plusieurs décennies après Léontief, la théorie de l'entreprise enseignée par la science économique aux gestionnaires s'est limitée à la détermination des choix optimaux d'intrants, en fonction des outputs à produire et des vecteurs de prix. Le changement de perspective dans la recherche théorique sur l'entreprise s'amorce à partir des années 70s avec des contributions comme celle d'Alchian et Demsetz (1972, [2]), et la parution de l'ouvrage de Chandler (1977, [4]). Les années 80s marqueront une croissance exponentielle de la recherche sur des thèmes reliés à l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement: les contrats, les coûts d'information et de transaction, l'intégration verticale et la sous-traitance ou l'impartition, la motivation et l'encadrement des cadres supérieurs, les coûts d'agence, la syndicalisation et la qualité de la main d'œuvre, le recours au système de franchise.¹

Autant l'analyse économique traditionnelle touchant la production était préoccupée par la technologie, autant l'analyse économique récente de l'entreprise est préoccupée par le domaine, moins tangible mais tout aussi fondamental du point de vue de la gestion, des interactions entre les multiples parties prenantes à son activité. Il est raisonnable de parler de convergence entre les thèmes de la nouvelle analyse économique et ceux de la théorie des organisations et du management.² Du point de vue de l'histoire de la pensée, cette nouvelle analyse économique de la production et de l'entreprise a découvert et consacré avec près de cinquante ans de retard le génie de Ronald Coase et son article classique sur la nature de l'entreprise paru en 1937. Ironiquement, la première célébrité de Coase lui est venue des rangs des juristes pour un article plus récent, paru en 1960, portant sur un autre sujet (1960, [7]). Comme pour l'article sur l'entreprise, Coase a raisonné à un niveau d'abstraction supérieur à celui caractérisant la littérature existante sur le sujet. Son discours de réception du Prix Nobel d'économie au début des années 90, intitulé « The Institutional Structure of Production » fait bien ressortir une fois de plus sa préoccupation pour les aspects moins tangibles de la production. Avec la découverte un peu tardive de Coase en théorie de l'entreprise, il y a eu la redécouverte de l'article de Hayek de 1945 sur l'utilité de la connaissance (1945, [13]). Inspiré par le débat sur les avantages et désavantages respectifs du socialisme et du capitalisme entre O. Lange, L. Mises et quelques autres, Hayek y présente une analyse des contraintes organisationnels en termes de disponibilité de l'information pertinente

1 Putterman et Kroszner (1996, [27]) rassemblent un échantillon des plus importantes contributions et présente une synthèse de l'ensemble de cette littérature.

2 Il est possible de mesurer cette convergence en comparant par exemple le contenu et les préoccupations des auteurs suivants : Gabrié et Jacquier (1994, [12]) largement inspirée par la nouvelle analyse économique de la production et de l'entreprise, Williamson (1995, [33]) rassemblant des contributions multidisciplinaires en hommage au classique de Chester Barnard *The Functions of the Executive* paru en 1938, et Boyer et Equilbey (1999, [3]).

et d'incitations des parties prenantes. Il n'est pas exagéré de soutenir que ces contraintes constituent les fondements de la nouvelle analyse économique de la production.

Au niveau des ouvrages d'enseignement général à l'attention des futurs gestionnaires, il a fallu attendre l'ouvrage de Milgrom et Roberts (1992, [22]) pour une présentation intégrée de cette nouvelle analyse économique de la production et de l'entreprise. On y consacre un chapitre entier et plusieurs sections à la transition dans les économies socialistes, et particulièrement celles de l'Europe de l'est. Au-delà d'une préoccupation journalistique, il y avait alors la Perestroïka, la chute du Mur de Berlin, ..., cela reflète la généralité des thèmes abordés dans la nouvelle analyse de la production comme en témoigne la redécouverte de l'article de Hayek. Plusieurs textes d'enseignement général intégrant cette nouvelle perspective sont maintenant disponibles.³ À la différence des bouquins de la génération précédente mettant l'emphase sur des instruments de mesure et des méthodes de calcul pour donner des réponses spécifiques concernant les coûts, la rentabilité d'un projet, ou la sensibilité de la demande d'un produit à des variations de prix, la nouvelle littérature se place à un autre niveau d'abstraction et tente de déterminer comment partager les pouvoirs de décision au sein d'une organisation, y distribuer les incitations et concevoir des mesures de performance afin de s'assurer que les gens détenant l'information en font un usage optimal du point de vue de l'organisation, cette dernière pouvant être une entreprise ou un complexe d'entreprises en réseau.

1.2 L'entreprise comme notion distincte

Malgré les développements récents de la théorie, ou peut-être à cause d'une reconnaissance tardive par cette dernière des attributs essentiels d'une organisation assumant une production pour autrui, ce qui se dit ou ce qui s'écrit sur les entreprises, en-dehors des sphères de la recherche théorique, porte rarement sur l'entreprise en-soi. On confond presque de façon systématique l'entreprise avec les ressources spécifiques sous sa gouverne. Du point de vue du technicien ou de l'ingénieur, dont la responsabilité a trait à des processus physiques, une telle confusion porte peu à conséquence. Mais pour le gestionnaire dirigeant les ressources de l'entreprise et décidant de leur allocation à court terme et à long terme, la chose porte plus à conséquence. Il en est aussi de même pour l'analyste au sein d'un ministère de l'économie chargé de la mise en œuvre d'une politique d'implantation d'entreprises.

D'un point de vue méthodologique, la définition d'un concept peut se faire au niveau de la fonction des objets qu'on veut identifier avec le concept et au niveau de leur composition. La fonction des entreprises est de rapprocher les ressources des besoins. En termes de la théorie initiée par Coase, l'entreprise remplit cette fonction en réduisant les coûts de transaction. Dans une économie relativement décentralisée avec un régime de droits de propriété privée générant des prix pour une grande variété de ressources et de produits, les besoins sont indicateurs de valeurs et le rapprochement de certaines ressources vers des besoins est créateur de valeur. Le fondement des modèles de création de valeur utilisés en gestion stratégique est dans l'économie de coûts de transaction, l'unité de base de l'analyse étant la transaction. Cette économie provient premièrement d'un nombre moins élevé de contrats. Par exemple si dix personnes veulent s'associer pour produire, cela nécessitera en l'absence d'entreprise un contrat pour chaque paire d'individus c'est-à-dire quarante-cinq contrats alors que l'entreprise réduit ce nombre à dix. Deuxièmement, ces contrats seront bien souvent coûteux à négocier et à opérer. Ceci conduit au deuxième niveau de définition, c'est-à-dire la composition des objets que l'on vise à identifier avec le concept d'entreprise. L'entreprise est constituée de règles et façons de faire reconnues établissant sa crédibilité auprès des parties prenantes à ses opérations incluant sa clientèle, et cette crédibilité permet des contrats plus sommaires, pour une même allocation de ressources. En facilitant l'association, entre de multiples détenteurs de ressources, aux fins d'une production commune, l'entreprise permet une production au sein d'équipes plus larges, poussant plus avant la spécialisation des tâches et la réalisation d'économies d'échelle.

À ce niveau de généralisation, l'entreprise est une agence contractuelle opérant comme intermédiaire entre des ressources et des besoins, ces derniers lui étant directement révélés par des consommateurs ou par d'autres entreprises plus directement en contact avec ces derniers. La recherche et la mise en place de politiques visant à favoriser l'implantation d'entreprises étrangères dans plusieurs pays émergents suggèrent un besoin croissant d'entreprises opérant déjà sur d'autres marchés. Est-ce que ce besoin est réellement fondé et si c'est le cas, comment peut-on en rendre compte?

Parmi ces pays émergents, il y en a, entre autres le Vietnam ainsi que certains pays d'Europe orientale et d'Afrique, pour lesquelles l'activité économique a été coordonnée jusqu'à tout récemment au moyen d'un

3 D'autres ouvrages aussi à l'attention des écoles de gestion adoptant des perspectives similaires à celle de Milgrom et Roberts ont été publiés dans les années qui ont suivi sa parution. Afin de souligner et évaluer les premières expériences avec ce nouveau matériel pédagogique, une session spéciale présidée par Ronald Coase a été organisée au congrès annuel de 1998 de l'AEA (American Economic Association) à Chicago.

régime de planification centrale pouvant être assez élaboré. Les planificateurs ont souvent utilisé dans ce contexte des modèles d'input-output, comme ceux évoqués ci haut pour se guider dans le choix d'allocations de ressources parmi les unités de production. Les classifications industrielles sous-jacentes à ces modèles, assez proches de celles utilisées dans les modèles d'input-output des systèmes de comptabilité nationale des pays de l'OCDE, continuent d'être utilisées pour répertorier les entreprises dont il serait souhaitable de rechercher l'implantation. L'industrie lourde et certaines industries manufacturières comme les véhicules à moteur font rêver ces ex-planificateurs de la même façon qu'elles faisaient rêver les conseillers des ministres de l'économie dans l'Europe occidentale d'après guerre (1945). Dans un cas comme dans l'autre, l'argument d'implantation en est beaucoup un d'analogie : nous observons certaines industries dans des économies reconnues comme développées, donc implantons ces industries chez-nous afin de bénéficier d'une économie développée. L'entreprise en tant qu'agence contractuelle opérant comme intermédiaire est assez loin de ces visions, d'autant plus que la production des entreprises identifiées comme intermédiaires, c'est-à-dire les entreprises opérant dans le commerce de détail et dans le commerce de gros, n'était pas reconnue dans les premières versions des modèles d'input-output. Comment peut-on réconcilier ce concept d'entreprise avec des cas d'entreprises non reconnues comme intermédiaires, par exemple des entreprises manufacturières? Et à un niveau plus opérationnel, qu'est-ce qu'un concept distinct d'entreprise implique au niveau des conditions d'implantation d'entreprises étrangères susceptibles de conduire aux résultats recherchés dans ces implantations?

2. Diversité des entreprises et dénominateur commun

2.1 Classification en valeur de la production

La production se définit comme toute activité qui répond à un besoin. Les ménages en tant que lieu de production répondant aux besoins immédiats des producteurs ou détenteurs de ressources impliqués sont utilisés comme « paradigme » or scénario de référence dans l'analyse du phénomène entreprise.⁴ Il est assez facile de développer de l'intuition pour ce choix de paradigme en pensant à Robinson Crusoe, ou en s'appuyant sur l'histoire de l'émergence des entreprises,⁵ ou en abordant la question de l'économie au noir (ou économie souterraine ou informelle) et des frontières très arbitraires de ce phénomène. Selon ce paradigme de l'autosuffisance, le phénomène entreprise est associé à une production destinée à des besoins autres que ceux des détenteurs de ressources directement impliqués, et les entreprises existent pour les catégories de produits pour lesquels il est plus efficace qu'il en soit ainsi.⁶ Il s'en suit une distance entre une telle production et les besoins visés. Ceci nécessite un vaste réseau d'interactions sociales pour révéler les besoins de façon crédible auprès des détenteurs de ressources et pour acheminer et transformer ces ressources vers les besoins visés. Exception faite des opportunités de troc, la monnaie sera nécessaire premièrement pour attirer dans la production des ressources qui fondamentalement se ramènent toutes à du temps humain ou de l'épargne. Deuxièmement, la monnaie sera nécessaire pour se procurer cette production destinée à autrui. Le paradigme de l'autosuffisance qui associe l'entreprise à une production pour autrui l'associe par le fait même à une production qui génère de la valeur. Un indice observable de cette valeur est le prix de transaction d'une unité du produit.

Un concept d'entreprise ne permettant pas de saisir l'ensemble des entreprises ou ne permettant pas de saisir d'un point de vue générique la spécificité de chaque entreprise serait d'une utilisation très limitée. Une façon intuitive de construire un concept d'entreprise à partir de la diversité d'objets généralement qualifiés d'entreprises est d'introduire une classification en valeur suffisamment générale pour couvrir l'ensemble des produits des entreprises. Les caractéristiques physiques sont un premier critère de classification.

Une voiture confortable dotée d'une technologie alliant puissance et économie d'énergie a plus de valeur qu'une voiture plus lente occasionnant une plus grande fatigue pour le voyageur et sans économie d'énergie appréciable. Le prix de ces deux voitures est différent parce que leurs caractéristiques physiques respectives donnent lieu à une satisfaction différente des besoins en transport. Pareillement, la valeur d'un

4 Ce choix s'appuie sur l'interprétation proposée par Demsetz (1995, [11]) qui se fonde sur la spécialisation .

5 Pour une synthèse récente sur le sujet en histoire américaine, voir Lamoreaux, Raff et Temin (2000, [19]).

6 « The bottom line of specialization theory is that firms exist because producing for others, as compared to self-sufficiency, is efficient » (Demsetz, op.cit., p.11).

lardier est différente de celle d'une cuillère à pot parce que leurs caractéristiques physiques respectives permettent de satisfaire des catégories et des volumes de besoins distincts.

Les deux autres critères de classification en valeur sont la date et le lieu.⁷ Bien que moins tangibles que les caractéristiques physiques, ces éléments sont à l'origine de différences de valeur tout aussi significatives. Par exemple, une corde de bois de chauffage chez un détaillant de matériaux, en banlieue d'une grande ville canadienne alors qu'il fait -28°C a plus de valeur que la même corde de bois de chauffage au mois de mai précédent en forêt, où le bois a été coupé. Les caractéristiques physiques du produit n'ont pas changé mais cette nouvelle date et sa localisation sont plus près des besoins. Dans la classification proposée, un produit est complètement identifié par ses caractéristiques physiques, la date et le lieu.

Il n'est pas facile de connaître toutes les caractéristiques physiques d'un produit. Une description complète demande un niveau de connaissances que la plupart des gens n'ont pas. Des éléments moins tangibles comme la réputation des fournisseurs, les marques de commerce, les certifications de laboratoires ou d'agences réputées ou les garanties sont une source de valeurs car ils sont un substitut à une connaissance directe mais coûteuse à acquérir des caractéristiques physiques. Ces éléments peuvent constituer des produits de l'entreprise en complément à ceux identifiés dans la classification précédente.

2.2 Manufacturiers et commerçants: un dénominateur commun

Depuis fort longtemps, l'analyse descriptive des économies distingue trois grands secteurs : le secteur primaire, composé principalement de l'agriculture, le secteur secondaire, étroitement associé à l'activité manufacturière, et le secteur tertiaire, plus particulièrement le transport et les communications. Cette description des économies est largement inspirée d'une perception des changements de long terme en histoire économique amenant un déplacement de l'activité du secteur primaire vers les industries manufacturières, accompagné de la mise en place d'infrastructures, et de l'application de nouvelles connaissances et méthodes dans ces domaines. Cette perception de l'évolution des économies suggère qu'il y a quelque chose de fondamentalement différent entre d'une part des domaines d'activités tangibles comme la sidérurgie et des activités beaucoup moins tangibles comme le commerce de gros et de détail. Plusieurs politiques de soutien à l'essor des industries manufacturières et de certaines productions agricoles trouvent leur justification dans cette perception. Et à la question qu'est-ce que les commerçants produisent comparativement aux manufacturiers ?, il n'est pas rare de se faire dire qu'ils ne produisent rien.⁸

Mais que l'entreprise soit manufacturière et s'active à transformer certaines matières en objets ou qu'elle opère dans le commerce de détail ou un autre secteur d'activités, dans tous les cas elle utilise des ressources pour changer certaines caractéristiques des produits.⁹ Par exemple, l'activité manufacturière consiste à changer leurs caractéristiques physiques de différentes manières alors que l'activité des détaillants consiste à en changer la date et le lieu. Mais dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de générer de la valeur dans un contexte de spécialisation des tâches. La production manufacturière n'est pas a priori supérieure ou plus utile à la collectivité que la production des détaillants; soutenir le contraire réduirait l'analyse à des considérations sensorielles. Quelque soit son secteur d'activités, toute entreprise est un intermédiaire entre d'une part les ressources qu'elle emploie et combine avec les produits d'autres entreprises en amont et d'autre part des consommateurs ou d'autres entreprises en aval, elles-mêmes plus directement en contact avec des consommateurs.

3. L'écart croissant entre les ressources et les besoins

7 Ces critères de classification sont ceux utilisés par R. Debreu dans *Théorie de la valeur*.

8 J.O. Igue et B.G. Soule (1992, [17]) est un exemple parmi de nombreux autres de l'attrait du tangible dans les conceptions de l'analyste.

9 L'analyse peut être généralisée à l'ensemble des produits, biens ou services commerciaux, en introduisant l'information dans la classification en valeur des produits.

3.1 Au-delà des apparences

La division du travail et une plus grande spécialisation des tâches rend l'effort humain plus productif. Ceci implique des unités de production spécialisées dans des catégories de plus en plus nombreuses de produits et aussi des unités de production qui sont d'une taille relativement grande par rapport à la boutique de l'artisan répondant aux besoins d'une communauté locale. L'ensemble d'un tel système de production ne peut pas être reproduit dans des proportions correspondant seulement aux besoins d'une telle communauté. En outre, cette dernière ne dispose pas de la diversité de ressources et de compétences requise par le système. La portée des flux de ressources et de produits augmente donc de façon significative avec l'institution d'une plus grande spécialisation des tâches. Avec l'intégration des ressources et de la force de travail de chaque communauté locale au sein de ce système de production, la distance entre d'une part une ressource en particulier et d'autre part le besoin qu'elle contribuera à satisfaire devient de plus en plus grande.¹⁰

Cette *distance* n'est pas seulement géographique. Elle s'étend aussi le long des autres dimensions de la classification en valeur présentée précédemment, soit le temps et les caractéristiques physiques. Par exemple une voiture achetée aujourd'hui par un ménage dans un pays A a exigé il y a plus de six mois du temps humain doté de diverses qualifications dans une usine d'assemblage d'un pays B. Cette même voiture a aussi exigée d'autres ressources, incluant du temps humain avec des qualifications différentes, et à des dates encore plus éloignées dans le temps pour la production dans un pays C des pièces assemblées le long de la chaîne de montage de l'usine, ainsi que pour la conception du modèle de la voiture et pour la construction de l'usine d'assemblage et la production de sa machinerie.¹¹

Fréquemment une association sera faite entre d'une part l'intégration économique des communautés locales au niveau des régions ou d'un pays ou, avec la globalisation, au niveau international et d'autre part le fait que les gens d'un peu partout sur la planète se sentent plus près les uns des autres grâce aux nombreuses innovations du 20^{ième} siècle en matière de moyens de transport et de communication. Une telle association peut être source de confusion. Avec la globalisation, les ressources mises à contribution dans la satisfaction de besoins spécifiques sont de plus en plus dispersées. La globalisation poursuit sur une plus grande échelle encore la division du travail et la spécialisation des tâches et augmente encore davantage la *distance*, au sens large précédent entre les besoins et les ressources mises à contribution pour les satisfaire. Le tableau 1 caractérise sous forme matricielle la distance géographique entre ressources et besoins. En référence à l'économie vietnamienne, le café et le riz sont des exemples de produits illustrant le contenu de la cellule LG alors que Vinatex se situerait davantage au niveau de la cellule RG et que Proconco se situerait davantage au niveau de la cellule RR ou même GR si l'implication des intérêts français dans Proconco au Vietnam va au-delà d'un simple financement et se traduit par le transfert de ressources, par exemple du savoir-faire. Pareillement, l'implantation au Vietnam d'une multinationale y construisant une cimenterie en vue de desservir le marché régional se situerait au niveau de la cellule GR alors qu'une entreprise du secteur de l'électronique implantant au Vietnam une usine avec un mandat pour approvisionner plusieurs marchés étrangers se situerait au niveau de la cellule GG.

La globalisation correspond à des déplacements vers la droite ou vers le bas dans un tel tableau. Il est possible de concevoir d'autres tableaux similaires pour illustrer la distance croissante, le long des autres dimensions de la classification en valeur des produits, associée à la globalisation. Mais avant d'aller plus loin dans cette voie, ne serait-il pas juste de soutenir que les innovations dans les transports et communications réduisent cette distance?

| | | | |
|-----------------|--------|---------------------------|-------------------------|
| Besoins (BL) | locaux | Besoins régionaux (BR) | Besoins globaux (BG) |
|-----------------|--------|---------------------------|-------------------------|

¹⁰ Les gens souhaiteront aussi satisfaire leurs besoins à partir d'une variété de plus en plus grande de produits. Par exemple les bananes et les oranges qui croissent près de l'équateur et originellement considérées comme des produits exotiques par les populations nordiques sont maintenant une partie intégrante de leur diète quotidienne.

¹¹ La diversité des caractéristiques physiques des ressources mises à contribution dans la production tend aussi à augmenter avec la spécialisation. Les voitures permettent aussi d'illustrer cette évolution. Jusqu'à tout récemment, l'acier et divers autres alliages de fer étaient principalement utilisés alors que maintenant les plastiques et les métaux légers représentent des proportions de plus en plus élevées des matériaux utilisés. Au niveau des pièces mobiles, aussi bien le moteur que les composantes périphériques et accessoires, les mécanismes d'actionnement manuels ou à pression d'huile sont remplacés en partie ou en totalité par des systèmes électroniques ou à vacuum plus légers ou plus précis.

| | | | |
|-----------------------|----|----|----|
| Ressources locales | | | |
| (RL) | LL | LR | LG |
| Ressources régionales | | | |
| (RR) | RL | RR | RG |
| Ressources globales | | | |
| (RG) | GL | GR | GG |

Tableau 1 Caractérisation de la distance géographique entre ressources et besoins

3.2 Nature de l'écart entre ressources et besoins

Le phénomène de rareté peut être représenté par un schéma comme celui de la figure 1 avec un premier ensemble fini représentant la quantité limitée de ressources disponibles pour une collectivité et un deuxième ensemble pouvant s'étendre jusqu'à l'infini représentant les besoins des individus de cette collectivité. Le rôle ou la fonction de l'économie représentée par une flèche allant de gauche à droite est d'allouer l'ensemble fini de ressources à un sous-ensemble à l'intérieur de l'ensemble infini des besoins. L'économie d'un pays, en tant que concept distinct de l'ensemble des ressources humaines et matérielles disponibles à l'intérieur des frontières nationales, peut être identifiée avec un ensemble de règles, définies par les lois, les réglementations, les précédents et la culture, régissant les interactions sociales. L'entreprise, en tant que concept distinct des ressources qu'elle dirige, est un sous-ensemble à l'intérieur de ce vaste ensemble règles. Les règles composant une entreprise se retrouvent dans les contrats qu'elles concluent avec les différentes parties prenantes à son activité et dans sa culture organisationnelle. La notion généralisée de distance introduite précédemment fait référence à la distance schématique entre l'ensemble des ressources et l'ensemble des besoins. Cette distance croît quand l'activité économique générant un produit met à contribution des matières et des processus physiques de plus en plus nombreux et de plus en plus dispersés dans le temps et dans l'espace. Cette distance schématique, de même que la notion généralisée de distance qu'elle vise à représenter, mesure en quelque sorte la complexité des tâches de coordination requises par le système économique en place.

ÉCONOMIE

Figure 1 Rareté et allocation de ressources

Les innovations dans les moyens de transport et de communication ont grandement réduit les coûts des communications à distance et les coûts de se déplacer à la surface du globe ainsi que les coûts de déplacer les produits. De plus, au cours des dernières décennies, les barrières tarifaires et non tarifaires augmentant le coût des échanges internationaux ont été réduites de façon substantielle pour plusieurs catégories de produits. Cette combinaison de facteurs a augmenté dans bon nombre de secteurs le choix des entreprises au niveau des sources possibles d'approvisionnement et processus externes pouvant être mis à contribution dans leur production. La sous-traitance et l'impartition sont parmi les phénomènes importants marquant cette évolution. Outre le coût moindre de s'approvisionner dans d'autres parties du monde, cette évolution a aussi permis de pousser plus loin la spécialisation des tâches et la réalisation des économies d'échelle. Cela n'implique pas une augmentation de la taille des entreprises.

Avant la mondialisation, bon nombre d'entreprises se trouvaient confinées à leur marché national. Dans le secteur manufacturier par exemple, les possibilités limitées d'approvisionnement externe induisaient les entreprises à combiner un grand nombre de processus. Même dans les entreprises de taille importante, chaque processus pouvait être opéré sur une échelle relativement modeste ne permettant pas la réalisation des économies d'échelle. Avec l'impartition et la sous-traitance, ces processus peuvent se retrouver dans autant d'entreprises distinctes. Même si ces entreprises sont petites par rapport à l'entreprise originale qui a elle-même diminué en taille, elles peuvent néanmoins desservir plusieurs entreprises et atteindre une plus grande réalisation des économies d'échelle pour le processus dans lequel elles sont spécialisées.

Entre d'une part les besoins que l'activité économique vise à satisfaire et d'autre part l'ensemble de ressources disponibles, la globalisation met en place un réseau dense d'interactions sociales régulées par un nombre de plus en plus élevé d'entreprises requises pour assumer les tâches plus complexes de coordination. Pour un même niveau d'activités économiques, afin de couvrir la distance schématique plus longue mesurant cette complexité, c'est-à-dire afin d'acheminer les ressources vers les besoins, un plus grand nombre d'entreprises devient nécessaire. Les innovations dans les transports et les communications réduisent les coûts du processus d'allocation vers les besoins à partir d'un ensemble de plus en plus dispersé de ressources, augmentant d'autant les gains nets d'une spécialisation des tâches plus poussée, ayant elle-même comme corollaire une augmentation de la distance entre ressources et besoins.

3.3 Assise et contraintes de la planification économique

La mise en œuvre de l'idéal socialiste (« de chacun ses moyens à chacun ses besoins ») au moyen de la planification centrale repose sur un certain nombre de postulats. Il y a un de ces postulats qui mérite une attention particulière dans le contexte présent; soit la possibilité de mettre en place un système efficace de production qui vise assez spécifiquement l'ensemble des besoins nationaux, mise à part quelques productions visant l'exportation et clairement circonscrites au sein du système de production, par exemple le riz dans le cas du Vietnam. Avec la globalisation et la mise en place d'un réseau dense d'interactions sociales au niveau mondial, la partition de l'ensemble mondial des besoins selon les frontières devient de plus en plus artificielle. En d'autres termes, la planification économique au sens traditionnel perd, vis-à-vis de plusieurs catégories de besoins, son assise nationale.

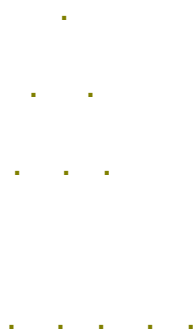
Par ailleurs, il est de plus en plus difficile avec la mondialisation d'avoir un système de production qui demeure compétitif en marge des autres économies. La recherche et l'expérimentation sous-jacente à l'innovation, que celle-ci vise à réduire les coûts ou accroître la qualité, constituent un coût fixe. La mondialisation permet une densification de l'activité au niveau de processus de plus en plus pointus, permettant de répartir ce coût fixe sur un plus grand volume, permettant d'innover à un plus grand rythme et sous la pression de la concurrence, les bénéfices sont rapidement partagés dans le reste du système par l'entremise des entreprises en aval et aussi en amont. Pour demeurer compétitif à long terme, un système de production en marge doit assumer pour lui-même tous les coûts fixes de l'innovation.

4. Taxonomie d'entreprises et application

Résumons-nous. Dans une théorie qui prend soin de distinguer le concept d'entreprise de celui de ressources, les organisations que l'on désigne par le terme « entreprise » sont, au-delà des ressources qu'elles gouvernent, des agences contractuelles agissant comme intermédiaires entre d'une part des détenteurs de ressources ou d'autres entreprises fournissant des produits intermédiaires et d'autre part des ménages ou d'autres entreprises plus directement en contact avec ces derniers. L'habileté d'une organisation à remplir ce rôle dépend de sa crédibilité, auprès des détenteurs de ressources et autres entreprises s'engageant auprès d'elle, à se porter garant de la valeur des biens ou services qu'elle contribue à produire. Dans une économie où chaque ménage répond à ses propres besoins, l'entreprise ne se justifie pas et la notion de valeur marchande est sans fondement car celui dont la production vise à satisfaire les besoins s'adonne à être celui qui fournit les ressources entrant dans la production. Au plan social, la spécialisation des tâches introduit une dichotomie entre les ressources et les besoins. Elle est synonyme de production pour autrui et d'une distance croissante entre les ressources et les besoins. Cette distance implique des tâches de coordination et de gestion de plus en plus nombreuses. Cette notion de distance réfère à un espace à plusieurs dimensions, dont la dimension géographique caractérisée sommairement au tableau 1 est la plus intuitive. En termes imagés, chaque entreprise est un véhicule dont la valeur repose sur sa capacité de rapprocher les ressources des besoins, à l'intérieur de cet espace.

4.1 Éléments de la taxonomie

En vue de se référer aux notions précédentes comme cadre d'interprétation, il convient d'identifier une unité de mesure de la distance selon chacune des dimensions de l'espace dans lequel les entreprises découvrent et créent de la valeur. Pour la dimension spatiale caractérisée au tableau 1, une unité de mesure pourrait être le kilomètre. Pour la dimension temporelle, une unité de mesure pourrait être l'heure. Pour la dimension intitulée «les caractéristiques physiques», l'unité de mesure pourrait être une étape ou un processus spécifique de transformation de la matière. Par exemple, dans la fabrication de voitures, le moulage des pièces de carrosserie constitue un processus en-soi, alors que dans la fabrication de vêtements, la teinture de la matière textile en est un autre. Il est possible d'ordonner les catégories de produits finaux, biens ou services, suivant chacune des dimensions selon la distance entre ressources et besoins. La figure 2 schématise la distance croissante entre ressources et besoins à l'aide d'un cône avec sur l'axe de gauche les ressources et sur l'axe de droite les besoins. Chacun des points correspond à une unité de la mesure de distance. La figure 2 peut être utilisée pour chacune des dimensions de l'espace. Ce qui change d'une dimension à l'autre, c'est l'ordre des catégories de produits à mesure que l'on se déplace de haut en bas.



Ressources

Besoins

Besoins

Figure 2 Schéma de la distance croissante entre ressources et besoins

Le tableau 2 indique, pour chaque dimension de l'espace, des catégories de produits à mesure que l'on se déplace de haut en bas dans le schéma de la figure 2. Chaque colonne du tableau pourrait être juxtaposée à la droite d'un cône comme celui de la figure 2.

| | | | |
|-------------------------|--|-------------------------------|------------------|
| Distance | Dimension | Dimension | Dimension |
| Ressources – Besoins | « caractéristiques physiques » | Temporelle | Spatiale |
| <i>De plus près</i> | Coupe de cheveux | Fruits frais | Coupe de cheveux |
| | | | Habitation |
| | Tricot de lainage d'origine artisanal | Vêtements à la mode | |
| ... | Thon en conserve | ... | ... |
| | Outils de jardinage domestique | | Ameublement |
| ... | | Ordinateurs | Téléviseur |
| | Voitures | ... | Diamants |
| <i>à plus loin</i> | | Bouteille de porto vieilli | ... |

Tableau 2 Produits ordonnés en fonction de la distance selon chaque dimension

Concrètement, un produit final permettant de satisfaire un besoin spécifique découlera d'un déplacement de diverses ressources selon chacune des trois dimensions de l'espace. La contribution d'une entreprise se fera généralement sur plus d'une dimension à la fois. Les inventaires sont le principal outil de travail des entreprises dans le commerce de détail. Cela leur permet de déplacer des produits dans le temps, c'est-à-dire changer leur date, alors que la machinerie et les équipements d'une entreprise manufacturière permet l'application de processus changeant les caractéristiques physiques de la matière, par exemple la transformation du bois en grume en planches pouvant servir à la construction domiciliaire ou dans l'ébénisterie. Mais l'entreprise manufacturière détient aussi des inventaires lui permettant de déplacer dans le temps des produits semi transformés et des produits finis. Les activités du détaillant ou du manufacturier comporteront aussi des déplacements géographiques de matières ou de produits. L'ordre des catégories dans le tableau 2 vise à faire ressortir des différences plus marquées vis-à-vis de la dimension identifiée en haut de la colonne.

La production d'outils même modestes du coiffeur ou de l'artisan, par exemple une paire de ciseaux en acier, peut avoir nécessité l'application de plusieurs processus : extraction minière, sidérurgie, fabrication métallique, peinture. Dans le tableau 2, le critère de classification tente de se concentrer sur le ou les processus spécifique(s) au produit. Dans le cas de la coupe de cheveux, il est raisonnable de parler d'un seul processus, alors que dans le cas du tricot de lainage d'origine artisanal, on peut distinguer au moins quelques processus : élevage, rasage et filage, tricotage. La production d'outils de jardinage domestique, combinant le plus souvent des pièces de bois, de métal et de plastique et diverses opérations d'assemblage comportera davantage de processus que le thon en conserve ou le tricot de laine mais moins que la production de voitures qui implique une bien plus grande diversité de composantes et de processus.

Au niveau de la dimension temporelle, les inventaires des détaillants libèrent la production agricole et manufacturière de la contrainte d'être parfaitement synchronisée avec la manifestation des besoins pour le produit. Par ailleurs les contraintes de fraîcheur dans le cas des produits alimentaires, de modes dans le cas des vêtements et de rythme d'innovations dans le cas de l'électronique limitent les possibilités de création de valeur par des déplacements dans le temps des produits.

Au niveau de la dimension spatiale, la coupe de cheveux comme bon nombre d'autres services, par exemple l'éducation, est une production jointe de l'acheteur et du vendeur, la proximité peut donc devenir une source importante d'économies. Mais de façon générale, la possibilité de transporter les produits

libère la production manufacturière ou agricole de la contrainte d'une échelle de production s'alignant sur la taille des besoins locaux. Par ailleurs le rapport valeur / poids du produit limite les possibilités de créer de la valeur en déplaçant le produit vers des sites éloignés. Les matériaux de construction ont tendance à avoir un rapport valeur / poids faible et le coût de déplacer une habitation le moins volumineuse est rapidement prohibitif. Le rapport valeur / poids tend à augmenter de façon appréciable pour des produits comme l'ameublement, l'électronique et les diamants.

La notion généralisée de distance entre les ressources et les besoins peut être représentée par la superposition de cônes comme à la figure 2 afin d'intégrer les trois dimensions de cette distance. En théorie, chaque paire de points approchant les ressources des besoins à l'intérieur de cette espace peut faire l'objet d'une création de valeur, c'est-à-dire faire l'objet d'une entreprise. Chaque organisation observable, associée au concept d'entreprise, peut être caractérisée par une ou plusieurs paire(s) de points à l'intérieur de l'espace à plusieurs dimensions des cônes superposés. La figure 3 représente une organisation combinant plusieurs paires. S'il s'agit de paires surtout localisées à l'intérieur de l'espace ou cône des caractéristiques physiques, alors cette organisation correspondra au cas d'une entreprise opérant avec un certain degré d'intégration verticale en amont et en aval. Les paires de points sont autant d'unités de distance dans l'espace entre ressources et besoins. La tendance, avec la mondialisation, à une plus forte spécialisation des tâches, même au niveau de chaque entreprise, implique des opérations moins intégrées verticalement en aval ou en amont, c'est-à-dire des entreprises caractérisées par un nombre plus limité de paires de points dans la figure 3.

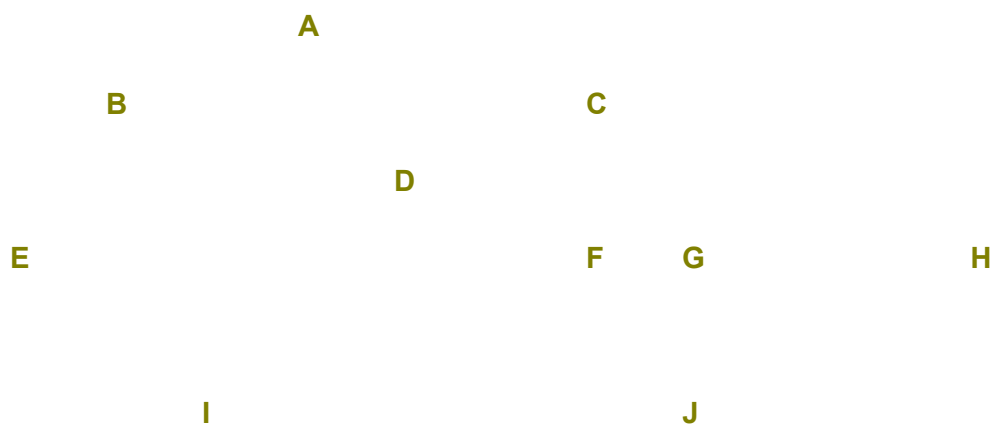


Figure 3 Représentation d'une entreprise selon les déplacements qu'elle engendre dans l'espace de création de valeurs

La représentation de l'espace entre ressources et besoins au moyen d'une superposition de cônes comme celui de la figure 2 permet aussi de schématiser l'argument selon lequel la mondialisation entraîne une distance croissante entre ressources et besoins. Avec la mondialisation, il y a une migration vers le bas de chacune des colonnes du tableau 2 le long des cônes correspondant respectivement à la dimension identifiant chacune de ces colonnes. En même temps qu'il y a cette migration vers le bas, chaque colonne s'allonge entraînant une dispersion croissante entre les lignes.

4.2 Application à un cas fréquent d'implantation : la satisfaction des besoins en béton

Chaque paire de points dans l'espace de création de valeur entre les ressources et les besoins peut potentiellement faire l'objet d'une implantation d'entreprise. Les possibilités sont donc nombreuses et s'étendent même à l'infini quand les besoins visés ou certaines des ressources mises à contribution débordent les frontières. Parmi toutes ces possibilités, certaines sont plus instructives que d'autres du point de vue d'une économie émergente. C'est particulièrement le cas d'une entreprise visant à satisfaire les besoins en béton. Le béton a de nombreuses utilisations, autant au niveau des ménages dans leurs projets d'habitation qu'au niveau des gouvernements dans les projets d'infrastructures et des entreprises,

pour les bâtiments et autres structures. En outre, les régions chaudes du globe concentrent une proportion élevée des économies émergentes et le béton est mieux adapté aux conditions climatiques qu'un produit alternatif comme le bitume dans des applications comme les infrastructures routières. De plus, à cause de son faible rapport valeur / poids, une entreprise s'implantant en vue d'offrir du béton visera un marché local ou régional. Les contraintes de compétitivité sur le marché mondial dictant au pays émergent d'accueil les conditions permettant l'implantation d'une entreprise étrangère ne seront pas aussi effectives dans le cas du béton. Ceci permet un peu plus de latitude, autant au gouvernement national qu'à l'entreprise étrangère pour convenir de conditions d'accueil.

La production de béton est d'une extrême simplicité et peut s'effectuer efficacement à différentes échelles. Le paysan d'une région équatoriale qui veut quitter sa hutte en terre battue et vivre « sur le dur » peut produire du béton sur une échelle réduite avec les outils les plus élémentaires pour mélanger ciment, agrégats et eau. La technologie pour des projets plus ambitieux demeure aussi simple, ne nécessitant que des outils pour manipuler de plus grands volumes. Mais le ciment qui entre dans le mélange de béton est beaucoup plus laborieux à produire. Sa fabrication nécessite un four opérant à de très hautes températures et comportant des économies d'échelle importantes. Comme les sidérurgies et les usines de verre plat, les cimenteries font partie de l'industrie lourde.

En matière d'implantation d'entreprise pouvant satisfaire les besoins en ciment dans une économie émergente, il y a plus qu'une option. Dans un premier cas, l'entreprise peut être passablement intégrée verticalement. En référence à la figure 3, une telle entreprise pourrait par exemple assurer le déplacement de ressources de **I** à **D** à **F** à **J** où le point **D** est la cimenterie, le point **I** est un atelier d'usinage en amont de la cimenterie produisant et faisant l'entretien d'équipements spécifiques à la cimenterie, le point **F** est une unité en aval de la cimenterie transformant le clinker sortant du four de la cimenterie en poudre de ciment à l'aide d'installations de broyage, et le point **J** est une usine de tuyau de ciment pour l'irrigation et les routes. Dans un deuxième cas, l'entreprise s'implantant pourrait se résumer à des installations de broyage, produisant de la poudre de ciment à partir de clinker importé. Est-ce qu'il est souhaitable, du point de vue de l'entreprise étrangère et du point de vue de la politique économique de procéder directement avec la première option?

Si le critère de la politique économique est de maximiser l'investissement au niveau de chaque projet, alors la première option est de loin supérieure car elle représente en monnaie vietnamienne un investissement de plus de 500 milliards de dongs pour une cimenterie de taille efficace alors que dans le deuxième cas l'investissement est trente fois moins important. Mais d'autres considérations entrent en jeu dans le choix de l'option. L'investisseur étranger, avant d'engager des dépenses importantes pour réaliser la première option dans une économie émergente, va demander au gouvernement des concessions de différentes natures. Parmi les concessions probables, il pourrait y avoir une demande de protection tarifaire permettant à l'entreprise étrangère de maintenir un prix élevé sur le marché national. La production de ciment consomme énormément d'énergie. Dans bon nombre d'économies en émergence, le prix de l'énergie est supérieur et de parfois de façon très substantielle au prix de l'énergie dans les pays à PIB par habitant plus élevé. Une autre concession importante de l'entreprise étrangère pourrait être une fourniture d'énergie à prix inférieur au prix chargé aux consommateurs nationaux. De telles concessions sont beaucoup moins probables avec la deuxième option, compte tenu de l'engagement financier beaucoup moins important et compte tenu que le processus consomme beaucoup moins d'énergie.

Si l'entreprise et l'investissement qu'elle apporte demeure une fin en-soi, la première option sera privilégiée par la politique économique malgré qu'il soit nécessaire de faire des concessions importantes pour assurer un rendement à l'investisseur étranger en proportion au risque que représente un investissement majeur dans une économie émergente. Ce choix est d'autant plus probable qu'il s'agit de l'industrie lourde. Cette industrie a marqué à une époque antérieure l'histoire économique de bon nombre de pays jouissant maintenant d'un PIB par habitant élevé et la politique économique dans les pays émergents est souvent très biaisée en sa faveur. Dans une visite au cimetière des stratégies perdantes d'implantation au cours des dernières décennies, on rencontre plusieurs entreprises de l'industrie lourde qui se sont avérées des gouffres financiers et si on remonte au début du 20^{ième} siècle, on rencontre plusieurs projets ferroviaires qui n'ont jamais pu être rentabilisés. Parce que les temps changent et les conditions évoluent, une politique économique fondée sur une logique d'imitation donnera rarement de bons résultats.

De plus l'entreprise n'est pas une fin en-soi mais un véhicule pour acheminer les ressources vers les besoins afin de satisfaire ces derniers au moindre coût. L'habileté d'une entreprise à rencontrer cet objectif est une condition de sa rentabilité. La deuxième option d'implantation est plus proche de cette vision de l'entreprise. Sa rentabilité ne nécessitant pas de maintenir sur le marché national des prix élevés, par exemple au moyen de tarifs, les acheteurs de ciment et de béton pourront bénéficier de prix avantageux et cela doublement car l'importation de clinker est une façon d'importer dans l'économie émergente de l'énergie moins coûteuse que celle produite localement. Les circonstances d'implantation peuvent aussi avoir un effet important sur la rentabilité de l'entreprise qui s'implante car l'entreprise avec ses relations en aval et en amont s'inscrit dans un tout.

5. Conditions d'implantation et politiques publiques

5.1 Déterminants de la rentabilité

En contradiction avec le point de vue populaire, la conclusion d'un accord de libre-échange entre deux économies, l'une ayant des salaires très élevés et l'autre ayant des salaires bas, n'engendre pas une délocalisation massive des entreprises de celle-là vers celle-ci. Pour les investisseurs, la rentabilité d'une nouvelle division de leur entreprise dans une économie émergente dépend de facteurs spécifiques à cette division, par exemple la qualité de la gestion et la demande pour la gamme de produits qu'elle choisit de mettre sur le marché. Cette rentabilité dépend aussi d'une deuxième catégorie de facteurs qui échappent au contrôle de l'entreprise ou sont au-delà de la portée de ses choix stratégiques. Quelques uns des plus importants parmi ces facteurs sont : 1) la qualité des infrastructures de transport et de communication et les tarifs d'utilisation de ces infrastructures, 2) la fiabilité du réseau électrique et le tarif d'électricité, 3) le niveau général des compétences de la main d'œuvre, 4) la transparence et l'efficacité des organismes réglementaires accordant les permis et licences que peuvent requérir les opérations de l'entreprise, 5) la prévisibilité des instances judiciaires pouvant assurer l'exécution des contrats et aider à la résolution de conflits avec diverses parties prenantes à l'entreprise, et le coût de recourir à ces instances.

La deuxième catégorie de facteurs n'est pas toujours traitée de façon explicite dans les calculs de rentabilité de projets d'investissement dans des pays comme ceux de l'OCDE où les processus d'industrialisation et d'urbanisation ont été complétés il y a déjà quelques décennies. Par ailleurs quand un entrepreneur canadien, ayant envisagé après la conclusion de l'Accord nord-américain de libre-échange de délocaliser son entreprise et la transplanter au Mexique, a soutenu après une analyse de la situation au Mexique que le travailleur mexicain payé un dollar de l'heure est plus coûteux que le travailleur canadien qu'il paie neuf dollars de l'heure, c'est généralement à l'effet de la deuxième catégorie de facteurs qu'il référerait. Il est possible qu'un entrepreneur thaïlandais soutienne le même genre d'argument en comparant le salaire d'un million de dongs par mois du travailleur vietnamien au salaire de deux millions de dongs par mois du travailleur thaïlandais.¹²

Les facteurs de la deuxième catégorie sont étroitement reliés aux fonctions de l'État. Les infrastructures autant que l'appareil de justice et le système d'éducation font partie d'un tout que l'on peut désigner par capital public. Et du point de vue des calculs de rentabilité de l'entreprise, l'impact de ces facteurs peut être désigné par le bénéfice net du capital public c'est-à-dire l'ensemble des avantages que l'entreprise en tire moins les taxes et autres paiements aux agents de l'état qu'elle doit verser. À cause de l'étroite relation entre rentabilité des entreprises et portée du capital public, trouver le rythme optimal de mise en place de ce dernier est un défi majeur des politiques de développement.

5.2 Coûts fixes de l'émergence et rendements croissants

La production marchande mesurée par le PIB est composée d'une multitude de transactions au niveau individuel et au niveau des entreprises. Par rapport à ces multiples transactions et en termes comptables, le capital public constitue un coût fixe et sa mise en place est sujette à beaucoup de rigidités. Par exemple au niveau des infrastructures routières visant à relier deux villes A et B, un choix peut être fait dans le programme d'investissements publics entre une route à quatre voies et une route à deux voies, à la lumière du trafic attendu et de l'espérance de vie de la route. Mais on ne peut pas choisir de construire un tronçon couvrant la moitié de la distance entre A et B et attendre que le trafic soit suffisant entre les deux villes pour construire le reste. La mise en place du bureau annoncé au début de 2003 par Hô Chi Minh-Ville pour accélérer l'accès à des sites aux nouvelles entreprises est un autre exemple de coûts fixes.

12 Dans le langage de la théorie économique, ce genre de comparaisons porte plus précisément sur la valeur de la productivité marginale de la main d'œuvre.

La recherche théorique et empirique en développement économique tend à faire ressortir des rendements croissants importants, c'est-à-dire le fait d'avoir du développement économique en génère encore davantage.¹³ L'hypothèse d'une étroite relation entre portée du capital public et rentabilité des entreprises et les contraintes de rigidité dans la mise en place d'un capital public impliquent de tels rendements croissants.

Le financement du capital public et plus spécifiquement de sa croissance afin de soutenir la rentabilité des investissements privés, dans un contexte de développement économique pose problème aujourd'hui. Cela posait aussi problème au 19^{ème} siècle dans les économies, maintenant dites développées, au moment de leur urbanisation et leur industrialisation, comme en témoigne les déficits fréquents des sociétés de canaux et de chemins de fer de l'époque. Le choix de la composition et de la quantité d'investissements publics est fonction d'un niveau de production marchande que l'on veut atteindre. La production marchande se développe en remplacement d'une production domestique mais le rythme de transition du domestique au marchand est, à cause de la multitude de facteurs impliqués, impondérable.¹⁴ Le choix des stratégies d'implantation porte aussi à conséquence à ce niveau.

Fondamentalement, la faisabilité d'une taxe pour financer le capital public repose sur l'écart de productivité entre production domestique et production marchande. C'est dans la mesure où la productivité de l'effort humain en production marchande est supérieure à celle de l'effort humain en production domestique qu'elle génère des gains suffisants pour supporter une taxe. Des stratégies d'implantation, comme la deuxième option dans l'exemple précédent sur le ciment et le béton, qui génèrent des prix aussi bas que possible, à un niveau de qualité donné, pour les biens et services de la production marchande, propagent dans l'ensemble de la population les gains de productivité de la production marchande. Ceci est de nature à inciter les ménages à allouer une proportion encore plus grande de leurs ressources à la production marchande, augmentant d'autant l'assiette fiscale de l'État, permettant du même coup des taux de taxation plus bas pour un même montant de revenus de taxation.

Dans la discussion de ces enjeux, il est important de garder à l'esprit que la principale concurrence aux entreprises nationales ou étrangères qui s'implantent ne vient pas de l'étranger mais de la production domestique qui demeure la principale source de bien-être des populations dans les économies émergentes. Le faible ratio de capital privé et public par habitant implique de faibles écarts de productivité entre les deux types de production. Le capital privé dépend du capital public pour sa rentabilité et le capital public dépend du capital privé pour son assiette fiscale. L'un est complémentaire à l'autre pour la mise en place d'une production marchande rendant l'effort humain suffisamment productif pour y attirer les ressources de la production domestique.

Conclusion

Dans une théorie qui distingue la notion d'entreprise de la notion de ressource, l'entreprise est composée des règles émanant de sa culture organisationnelle ainsi que des contrats liant les parties prenantes et sa fonction est celle d'un intermédiaire véhiculant les ressources vers les besoins. En opposition à l'intuition populaire et contre toutes apparences, la mondialisation engendre une distance croissante entre les ressources et les besoins, du point de vue des tâches de coordination et de gestion assumées par l'entreprise. L'assise nationale à la planification économique s'en trouve d'autant réduite. Il faut pareillement aller au-delà du tangible ou du sensorielle, en s'appuyant sur une classification en valeur des produits qui soit suffisamment générale, pour « voir » que les entreprises manufacturières aussi bien que les commerçants agissent comme intermédiaires. Comme Hô Chi Minh l'a maintes fois soutenu, il faut élever son niveau théorique.

Les considérations précédentes permettent de développer une taxonomie d'entreprises en fonction d'une notion généralisée de distance entre ressources et besoins, et suivant les dimensions spatiale, temporelle et des « caractéristiques physiques » de cette distance. Les entreprises se distinguent aussi en fonction du nombre d'étapes qu'elles assument dans le mouvement des ressources vers les besoins. Comme l'exemple développé à partir du ciment et du béton, le choix du nombre d'étapes que l'entreprise qui s'implante va assumer peut porter énormément à conséquence, à cause entre autre de l'effet de ce choix sur le prix des produits.

13 On peut consulter entre autres Krugman (1991, [18]) et pour une synthèse récente de la littérature dans le domaine, Temple (1999, [30]).

14 Le principe utilisateur payeur, d'application souvent difficile dans les économies développées, peut être à proscrire, particulièrement dans les situations où son application ralentit le passage des ménages à davantage de production marchande.

La rentabilité d'une entreprise ne dépendra pas seulement de facteurs qui lui sont spécifiques mais aussi de la qualité et du coût du capital public. Dans une économie émergente, l'assiette fiscale demeure toujours précaire, à cause du faible écart de productivité entre l'effort humain en production marchande et l'effort humain en production domestique. Encore à ce niveau, le choix des conditions d'implantation porte à conséquence.

Parmi les limites du cadre théorique qui a été exposé, l'aspect culturel n'a pas été intégré à la notion généralisée de distance. Aux premiers abords, il semblerait que l'effet de la mise en présence, dans un contexte d'échanges, de cultures ou langues différentes est de hausser les coûts de transaction. Mais cela nécessite davantage de réflexions. Une deuxième limite du cadre théorique est au niveau de la dimension « caractéristiques physiques » de la notion généralisée de distance. Pour de multiples catégories de produits, le coût pour le consommateur d'acquies une connaissance des caractéristiques est prohibitif. Bon nombre d'entreprises se justifient comme moyen pour pallier à cet écart ou ignorance de l'acheteur. Ces entreprises demeurent en marge de la taxonomie qui a été développée. Un gain probable de la réflexion permettant des intégrer au cadre théorique présenté serait une meilleure capacité à identifier dans certains cas des alternatives à l'implantation d'entreprises afin de réaliser une plus grande mise en valeur des ressources nationales, comme par exemple la définition et la promotion sur une plus grande échelle de standards de qualité pour les tissus de soie vietnamienne.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Adekounte, F.L.** *Entreprises publiques béninoises : la descente aux enfers*, Éditions du Flamboyant et Fondation Hanns Seidel, 1996
- [2] **Alchian, A** et **H. Demsetz** (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, vol. 62, pp.777-795.
- [3] **Boyer, L** et **N. Equilbey** (1999) *Organisation : théories et applications*, Éditions d'Organisation, Paris
- [4] **Chandler, A.** (1977) *The Visible Hand*, Les Presses de l'Université Harvard, Cambridge
- [5] **Cheung, S.N.S.** « The Contractual Nature of the Firm. » *Journal of Law and Economics*, 26, 1983, 1-21.
- [6] **Coase, R.H.** « The Institutional Structure of Production. » *American Economic Review*, vol. 82, 1992, 713-719
- [7] **Coase, R.H.** (1960) The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, vol. 3, pp.1-44
- [8] **Debreu, G.** (1959) *Theory of Value*, Wiley, New York trad.fr. de J.M.Comar et J.Quintard, *Théorie de la valeur*, (1984) Dunod, Paris
- [9] **Dehem, R.** (1978) *Précis d'histoire de la théorie économique*, Les Presses de l'Université Laval, Québec
- [10] **Demsetz, H.** (1988) The Theory of the Firm Revisited, *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol.4, pp.141-162
- [11] **Demsetz, H.** (1997) *The economics of the business firm. Seven critical commentaries*. Les Presses de l'Université Cambridge, Cambridge, trad.fr. de J.C.Papillon, *L'économie de l'entreprise : sept commentaires critiques* (1998), Management et société Caen, Caen
- [12] **Gabrié, H.** et **J.L. Jacquier** (1994) *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*, Economica, Paris
- [13] **Hayek, F.A.** (1945) The Use of Knowledge in Society, *American Economic Review*, vol. 35, pp.519-530
- [14] **Hilaire, J.** (1986) *Histoire économique du droit commercial*, Presses Universitaires de France, Paris
- [15] **Hughes, J.R.T.** (1976) *Social Control in the Colonial Economy*. Les Presses de l'Université de Virginie, Charlottesville
- [16] **Hurwicz, L.** (1972) Informationally Decentralized Systems dans *Decision and Organization A volume in Honor of Jacob Marschak*, édité par C.B.McGuire et R. Radner, North Holland, Amsterdam
- [17] **Igué, O.J.** et **B.G. Soule** (1992) *L'État entrepôt au Bénin : commerce informel ou solution à la crise?*, Khartala, Paris
- [18] **Krugman, P.** (1991) Increasing returns and economic geography, *Journal of Political Economy*, vol.99, pp.483-499
- [19] **Lamoreaux, N.R.**, **D.M.G.Raff** et **P.Temin** (2000) Beyond Markets and Hierarchies : Toward a New Synthesis of American Business History, *Workshop in Economic History / Département d'économie*, Université Harvard, octobre
- [20] **Malone, L.M.** (1998) *Opening the West Federal Internal Improvements Before 1860*, Les Presses Greenwood, Westport.
- [21] **Mason, E.S.** (1968) Corporation, dans D.Sills, *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Macmillan & Free Press, New York
- [22] **Milgrom, P** et **J.Roberts** (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, trad.fr. sous la dir.de Bernard Ruffieux *Économie, organisation et management* (1997), De Boeck, Paris-Bruxelles
- [23] **Nelson, R.R.** (1981) Assessing private enterprise : an exegesis of tangled doctrine, *The Bell Journal of Economics*, vol.12, pp.93-111.
- [24] **Papillon, B.M.** (2001) Teaching the Concept of Firm with Debreu and Leontief *Cahier de recherche 01-11*, Institut de recherche sur la PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières
- [25] **Pasinetti, L.**(1977) *Lectures on the theory of production*, Les Presses de l'Université Columbia, New York
- [26] **Pirenne, H.** (1969) *Histoire économique et sociale du Moyen Age*, Presses universitaires de France, Paris

- [27] **Putterman, L** et **R.S. Kroszner**, éditeurs (1996) *The economic nature of the firm A reader*, Les Presses de l'Université Cambridge, Cambridge
- [28] **Robbins, L.** (1932) *An essay on the nature and significance of economic science*, Les Presses de l'Université de New York, New York
- [29] **Spulber, D.F.** (1999) *Market Microstructure Intermediaries and the Theory of the firm*, Les Presses de l'Université Cambridge, Cambridge
- [30] **Temple, J.** (1999) The New Growth Evidence, *Journal of Economic Literature*, vol.37, pp.112-156
- [31] **Toulmin, S.** (1961) *Foresight and Understanding : An Inquiry Into the Aims of Science*, Les Presses de l'Université d'Indiana, Indiana
- [32] **Wallis, J.J.** et **D.C. North.** (1986) Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970 dans *Long-Term Factors in American Economic Growth*, édité par S.L.Engerman et R.E.Gallman, Les Presses de l'Université de Chicago, Chicago
- [33] **Williamson, O. E.** (1995) *Organization Theory*, Les Presses de l'Université Oxord, Oxford.

La gestion du risque fiscal inhérent à l'implantation d'une entreprise dans un pays émergent : le cas français au Vietnam

Jean-Luc Rossignol

et

Tran Thi Kim Anh

jean-luc.rossignol@univ-fcomte.fr

*Docteur en sciences de Gestion,
Maître de Conférences
Université de Franche-Comté*

kimanh@cfvghn.org.vn

*Professeur de comptabilité
Centre Franco-Vietnamien
de Formation à la Gestion*

Résumé :

La gestion des risques juridiques au sein des organisations est essentielle. La complexité croissante de la réglementation qui s'applique à la vie de l'entreprise lui fait subir une multitude de risques que ses dirigeants doivent gérer, en intégrant ces dimensions au sein des problématiques de gestion. Cette gestion est d'autant plus délicate lorsqu'elle se rapporte à un projet d'implantation à l'étranger et plus vraisemblablement encore, dès lors que le pays visé est considéré comme émergent.

Mots-clés : fiscalité, gestion, risque, implantation, pays émergent

Abstract :

The juridical risks management is crucial within companies. The increasing complex rules in force in companies involve various risks that managers have to handle. Indeed, they have to include this new factor within the management issues. This very management is all the more difficult when the aim is a foreign venture in a country considered to be an emerging one.

Keywords : taxation, management, juridical risk, venture, emerging country

La gestion des risques juridiques au sein des organisations est essentielle. La complexité croissante de la réglementation qui s'applique à la vie de l'entreprise lui fait subir une multitude de risques que ses dirigeants doivent gérer, en intégrant ces dimensions au sein des problématiques de gestion. Cette gestion est d'autant plus délicate lorsqu'elle se rapporte à un projet d'implantation à l'étranger et plus vraisemblablement encore, dès lors que le pays visé est considéré comme émergent. Le cadre légal y est généralement incomplet, instable (changement de législation ou d'application des textes normatifs) et confus et peut manquer cruellement de transparence.

L'accélération de la mondialisation des échanges milite cependant pour la réalisation de tels projets qui exigent des entreprises et de leurs conseils soucieux de maîtriser le coût du développement une connaissance des techniques de commerce international pour maîtriser les risques financiers et tirer partie du contexte juridique, fiscal et social du pays d'implantation. L'internationalisation des entreprises est une donnée qui s'impose, sous peine de perdre en compétitivité ; elle favorise la recherche d'une taille critique et d'économies d'échelle, l'achat de parts de marché ; elle permet tantôt le rapprochement de l'entreprise avec les consommateurs, tantôt de bénéficier de coûts salariaux plus bas et donc d'avantages comparatifs... L'implantation à l'étranger fait aujourd'hui partie intégrante du développement international des entreprises, même pour les plus petites d'entre elles. Selon une enquête conduite conjointement par Andersen, l'Agence Française pour les investissements internationaux et la CNUCED en 2001, les principales firmes multinationales ont l'intention de poursuivre leur expansion internationale à un rythme rapide. L'Asie de l'Est et du Sud apparaissent comme deux régions particulièrement visées par cette expansion avec prioritairement la Chine, puis l'Indonésie, la Thaïlande, la Malaisie, l'Inde, la Corée, Taiwan, le Vietnam, Hong-Kong, Les Philippines et Singapour, alors que 83% des entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête avaient alors moins de 10% de leurs actifs dans cette zone. 49% de ces mêmes entreprises estiment que leurs perspectives d'investissement s'amélioreront d'ici 2004 et les investissements dits « greenfields » (création et extensions de sites) constituent pour ces pays la modalité la plus envisagée.

L'implantation d'une entreprise dans un pays étranger sous cette forme exige donc de celle qui compte s'y livrer de prêter une attention toute particulière à la législation applicable dans ce dernier. Cette attention doit se porter sur l'ensemble du système juridique du pays concerné, que ce soit en matière de contrôle des investissements étrangers (avec les éventuelles autorisations), de droit des sociétés (il en va de la forme juridique de l'implantation, de la responsabilité des associés, des sources de financement autorisées), de

droit du travail et droit social (que ce soit pour l'emploi de salariés sur place ou bien le détachement de salariés internes'), de droit de la concurrence, de droit des contrats ou encore du droit de la propriété intellectuelle ... L'existence d'une réglementation bilatérale et multinationale qui se superpose aux règles locales méritera une même attention. L'environnement fiscal, fruit d'une évolution socio-historique propre à chaque pays, participe naturellement aux préoccupations de l'entreprise et à l'étude sur les risques encourus dans le cadre du projet d'implantation qu'elle se doit de conduire, ne serait-ce que pour connaître les moyens dont elle dispose pour les contrer ; l'entreprise est en effet immédiatement confrontée à une nouvelle problématique fiscale : connaissance certes mais aussi compatibilité et spécificité de la législation locale, implications fiscales et extra-fiscales... ; cette problématique est d'importance, du fait du caractère particulièrement contraignant que le droit fiscal a l'habitude de présenter et de la difficulté de le maîtriser, la neutralité de l'impôt (absence de distorsions de comportements dues à l'impôt) ne relevant que d'un louable vœu. Cette situation pleinement reconnue en droit interne est accentuée face à une législation qui présente généralement, dans le cadre d'un pays émergent, une instabilité certaine ou tout au moins un manque certain de maturité. La combinaison des règles juridiques, douanières et fiscales n'est pas, par ailleurs, en mesure de faciliter la réalisation du projet.

Ces propos seront illustrés par l'exemple de l'implantation d'entreprises françaises au Vietnam. Ce pays peut être considéré à maints égards comme un pays émergent :

- un pays à fort potentiel avec ses 84 millions d'habitants (30% a moins de 15 ans) et une population active estimée à 39 millions ;
- des ressources naturelles nombreuses et insuffisamment exploitées ;
- une situation géographique au cœur de l'Asie du Sud-Est, position centrale au sein de la future zone de libre-échange de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (Asean) qui représente un marché de 520 millions d'habitants ;
- un PIB qui a doublé en dix ans (l'un des plus forts taux de croissance d'Asie, 7% en 2002, le plus fort de la zone Asean pour la seconde année consécutive) ;
- la structure de son commerce extérieur est caractéristique d'un pays en développement avec des exportations pauvres en valeur ajoutée et fondées principalement sur des matières premières, des produits agricoles ou faiblement transformés et des produits de l'industrie légère utilisant une main-d'œuvre importante. Sa balance commerciale est ainsi particulièrement tributaire de la demande mondiale et des prix imposés sur le marché international ; il en ressort une fragilité et une dépendance forte du pays vis-à-vis de l'extérieur ;
- des accords avec le FMI, la Banque Mondiale et l'Union Européenne ;
- une adhésion à l'OMC prévue ;
- un processus de libéralisation économique particulièrement récent avec, en 2000, une loi globale sur l'investissement direct étranger et l'ouverture de la première bourse des valeurs à Hô Chi Minh Ville, pour se doter d'un environnement légal plus attractif.

1 L'environnement légal de l'implantation

La première version de la loi sur les investissements directs étrangers par l'Assemblée Nationale vietnamienne date en fait du 29 décembre 1987 ; c'est l'acte fondateur de la politique d'ouverture dite du « Doi Moi » lancée par les autorités vietnamiennes en 1986. Le cadre juridique a depuis été profondément remanié dans le sens d'une libéralisation croissante. Afin de créer une image plus attractive, les autorités vietnamiennes ont multiplié depuis les dispositions légales visant à améliorer le contexte des affaires. L'année 2000 a ainsi été de nouveau marquée par des amendements de la loi sur les investissements étrangers de 1996 dont le décret d'application a été publié le 1^{er} août 2000.

La nouvelle réglementation offre la possibilité aux entreprises à capital étranger d'établir des succursales et des bureaux de représentation dans d'autres provinces que celle de leur siège, sous réserve de l'approbation préalable du ministère du Plan et de l'Investissement. Par ailleurs, la partie étrangère à un contrat de coopération d'affaires pourra désormais établir un « bureau de gestion » aux fins de la représenter pour l'exécution de ses droits et obligations. Ce bureau sera également habilité à conclure des contrats et à passer des actes de commerce.

Concernant la délivrance des licences d'investissement, la nouvelle réglementation prévoit deux procédures distinctes : la procédure classique d'approbation préalable après évaluation du projet d'investissement ; la procédure de simple enregistrement du projet, prévue pour certains investissements. Une réduction des délais de délivrance des licences d'investissement est également prévue : 30 jours pour les projets ne nécessitant qu'un simple enregistrement et 45 pour les projets nécessitant une approbation. Par ailleurs, la restructuration des entreprises à capitaux étrangers est autorisée selon les modalités suivantes : la scission, l'absorption ou la fusion de l'entreprise à capital étranger devra être préalablement approuvée par l'organisme chargé de la délivrance de la licence d'investissement ; la cession du capital de l'entreprise sera simplement soumise à un enregistrement auprès de l'organisme chargé de la délivrance de la licence d'investissement. Autre nouveauté, la règle de l'unanimité prévue pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou aux activités des entreprises conjointes (souvent source de difficulté pour la partie étrangère) est supprimée,

excepté pour les deux cas suivants : la nomination et la révocation du directeur général et du directeur général adjoint et les amendements aux statuts de l'entreprise. La nouvelle réglementation confirme en outre (pour les entreprises à capitaux étrangers et la partie étrangère à un contrat de coopération d'affaires) l'exonération des taxes d'importation sur les biens importés constituant les actifs immobilisés de l'entreprise. En matière de terrains, la partie vietnamienne dans le capital d'une entreprise conjointe est désormais responsable de la compensation et de l'éviction du site sur lequel le projet est implanté. La nouvelle réglementation autorise, de plus, les entreprises à capitaux étrangers à hypothéquer le droit d'usage du terrain ainsi que les actifs qui y sont annexés pour garantir les emprunts contractés auprès des établissements de crédit opérant au Vietnam. Enfin, une plus grande sécurité juridique aux investisseurs est accordée, et en cas de modification de la réglementation vietnamienne, l'investisseur étranger pourra continuer de bénéficier des conditions préférentielles qui lui ont été accordées par le passé. Si une réglementation plus favorable est adoptée en cours d'investissement, celle-ci lui sera applicable.

Cette loi sur les investissements étrangers, l'une des plus libérales de la zone, réunit dans un même texte des mesures qui étaient jusqu'alors disséminées ; elle établit un cadre légal incitatif et relativement libéral, qui reconnaît les grands principes de l'économie de marché et offre des garanties réglementaires, législatives et constitutionnelles aux investisseurs étrangers. Plusieurs fois amendée dans le sens d'une libéralisation croissante, elle garantit les droits des investisseurs ainsi que leur autonomie vis-à-vis de la planification d'Etat, prohibe l'expropriation et la nationalisation et protège contre les préjudices que pourraient causer des modifications législatives postérieures à l'agrément du projet d'investissement. Elle autorise l'ensemble des représentants du secteur vietnamien, y compris les entreprises individuelles, à participer à toute forme de coopération ou d'investissement. Cette loi prolonge la révision de la Constitution de 1992 qui encourageait alors dans ses articles 23 et 25 les investissements privés et reconnaissait la libre entreprise comme la propriété des moyens de production, à l'exception du sol et du sous-sol.

Les dispositions légales laissent le champ à une liberté contractuelle étendue, à la négociation et à une certaine souplesse, dans le respect des dispositions de la loi sur les investissements étrangers et autorise en fait quatre formes d'investissement : le contrat de coopération d'affaires², la société mixte³, l'entreprise à 100 % étranger⁴, les contrats BOT, BTO et BT⁵. A ces différentes formes légales, s'ajoute le bureau de représentation⁶ qui ne constitue pas un investissement à proprement parler mais une forme d'implantation, premier pas le plus souvent vers un investissement réel.

L'implantation sous l'une de ces formes nécessite une licence ; une autorisation spéciale accordée par l'Etat qui demeure très centralisé est même nécessaire pour les projets les plus importants. Selon le ministère du Plan et de l'Investissement (MPI), 700 nouvelles licences d'investissement auraient été accordées en 2002 pour un montant total de 1,4 MdUSD par les comités populaires et les zones industrielles autorisés à délivrer des licences, soit une augmentation de plus de 20 % par rapport à l'année précédente. On compte par ailleurs 918 MUSD d'augmentation de capital pour 300 projets déjà licenciés. En montant cumulé, le Vietnam comptait, fin 2000 et depuis 1988, 2609 projets d'investissements directs étrangers (licences accordées) pour un montant total de 36,6 Mds de dollars. A ce jour, seule une part de ces licences accordées a été mise en oeuvre (environ 49%). Si le taux de réalisation paraît faible dans l'environnement international, il est cependant tout à fait honorable pour un pays tel que le Vietnam. Selon les autorités vietnamiennes, le total des investissements effectivement réalisés à ce jour serait de 17 Mds de dollars environ. Selon le ministère du Plan et de l'Investissement, les 2 400 entreprises à capitaux étrangers emploient 350.000 salariés en 2000 (+ 18 % par rapport à 1999), contribuent à 12,5 % du PIB, 34% de la production, 7 % des recettes budgétaires (hors pétrole) et pour 280 MUSD au budget de l'Etat. Ces investissements sont en majorité des sociétés à capitaux mixtes, mais la tendance actuelle est de transformer ces sociétés en entreprises à capital 100 % étranger. Celles-ci représentent le tiers des investissements au Vietnam.

Si tous les secteurs de l'économie nationale sont théoriquement ouverts aux investissements étrangers (il existe néanmoins une restriction formelle qui concerne des projets d'investissements étrangers qui porteraient atteinte à la sécurité nationale, à l'ordre et à la sécurité publics, à l'héritage historique et culturel, aux traditions et coutumes et à l'environnement) et si, en principe, un investisseur peut choisir de son propre gré les projets, les partenaires, les formes d'investissement, la localisation et la durée de l'investissement, le marché et la répartition du capital légal, le gouvernement, au travers de cette procédure d'agrément préalable nécessaire pour tout projet d'investissement étranger, exerce dans les faits un contrôle sur leur nature⁷. Ce contrôle peut aller jusqu'à la fermeture temporaire d'un secteur aux étrangers, notamment lorsque le nombre de projets agréés est supposé suffisant ou lorsque les entreprises vietnamiennes sont jugées prioritaires. La pratique illustre le fort pouvoir discrétionnaire dont disposent les autorités dans la délivrance de ces autorisations. Ces restrictions ne sont d'ailleurs généralement pas publiées.

L'existence de ces autorisations préalables ne constitue cependant pas la seule illustration du caractère seulement émergent du Vietnam. L'agriculture y reste prépondérante avec 27 millions de vietnamiens employés, soit 70% de la population active. Le pouvoir d'achat de la population est encore faible par rapport à celui des autres pays de la région. Le revenu annuel par habitant était en 2002 de 439 USD. En outre, la réglementation vietnamienne présente encore certaines particularités ; ainsi, l'application de prix duaux entre entreprises locales et étrangères (téléphone, électricité...) qui tend progressivement à disparaître est

encore appliqué et ne contribue pas à encourager les investissements. Le salaire minimum imposé dans les entreprises étrangères est, par ailleurs, largement supérieur à celui des entreprises locales. Les voies de recours contre l'inexécution des obligations d'un contrat (dommages et intérêts, etc.) ou contre les actes de l'administration restent incertaines. Le principe de non-rétroactivité introduit dans la loi est, d'ailleurs, peu respecté par les autorités elles-mêmes. Un même litige peut aboutir à des règlements différents selon sa localisation et certains jugements peuvent apparaître discriminatoires vis-à-vis des étrangers. En matière de réglementation des changes, le d'ong vietnamien n'est pas librement convertible en devises. Si le droit de conversion est acquis pour les entreprises étrangères depuis 2000, le décret d'application de la loi sur les investissements étrangers précisant que les entreprises à capitaux étrangers peuvent acheter des devises étrangères auprès des banques commerciales pour leurs besoins courants ou autres opérations, en revanche aucune garantie de disponibilité n'est néanmoins explicitement reconnue (précédemment seuls certains secteurs jugés prioritaires avaient un droit automatique de conversion de la monnaie locale en devises). Enfin, le régime foncier actuel (qui force à louer des terrains ou à passer par un partenaire qui en dispose) reste un obstacle. L'amendement de la loi sur les investissements étrangers ouvre pourtant la possibilité d'un nantissement des prêts sur le droit d'usage des terrains. En l'état actuel, le renouvellement du bail de location d'un bureau, par exemple, est soumis au bon vouloir du loueur, ce qui constitue une précarité absolue pour les investisseurs.

Pour autant, Singapour, Taiwan, le Japon, Hong-Kong, la Corée du Sud et la France arrivent en tête des investisseurs étrangers en montant cumulé depuis 1988. Les licences d'investissement obtenues par ces cinq pays représentent plus de 60% du total des autorisations accordées. Sur la base des licences accordées en montant cumulé depuis 1988, l'industrie arrive en tête des projets d'investissements (35%) suivie par les projets hôteliers, bureaux et appartements (20%), le génie civil pour 9% ainsi que le pétrole et le gaz (9%). Les transports et les télécommunications arrivent ensuite (7%), devant les secteurs de l'agriculture et de la pêche (5%).

Les entreprises françaises ont été sensibles à cette évolution, depuis la réouverture du pays en 1986, avec un succès qui résulte essentiellement d'une bonne connaissance du marché local ou du marché régional avec l'élaboration de projets d'investissement très ciblés. L'Asie rassemble d'ailleurs 9% des salariés de filiales françaises à l'étranger. Les échanges français avec le Vietnam ont été multipliés par cinq en dix ans. L'année 2001 situe ainsi le Vietnam à la 43^{ème} place des fournisseurs de la France et au 71^{ème} rang de ses clients. Selon les statistiques vietnamiennes, la France, premier investisseur occidental, arrive en 6^{ème} position, devant la Russie et les Etats-Unis, avec 126 projets vivants d'un montant supérieur à 2,1 Md de dollars depuis 1988, dont 819 MUSD effectivement réalisés. Environ 200 entreprises françaises sont présentes au Vietnam, employant 11 000 salariés. Si la moitié de ces entreprises est présente grâce à des bureaux de représentation, on y trouve 5 succursales de banques françaises, 4 bureaux d'avocats, France Telecom via sa filiale Câbles et Radio, la Lyonnaise des Eaux, le Groupe Bourbon, Cibex International... La majorité des projets d'investissements français qui concernent des secteurs d'activité très diversifiés (tourisme, construction, informatique, production des biens de consommation) est réalisée sous la forme de coentreprises. Celles-ci représentent 40% du total des investissements autorisés en valeur. Les investissements français sont répartis de manière relativement équilibrée sur le territoire vietnamien. Si la majorité est concentrée dans le sud (78%), Hanoï et les provinces du Nord (20%) pèsent d'un poids non négligeable. Le Centre, en revanche, reste peu courtisé (2%)⁸. Il existe des conventions signées avec la France qui garantissent les intérêts des entreprises françaises : un accord entre le gouvernement français et le gouvernement vietnamien sur l'encouragement et la protection réciproques des investissements a été signé en 1992 et ratifié en 1994. Il garantit aux investisseurs étrangers un traitement comparable à celui accordé aux nationaux ou sociétés de la Nation la plus favorisée.

2 Le rôle déterminant du droit fiscal dans le projet d'implantation

Le choix d'implantation d'une entreprise française dans un pays étranger est sans conteste l'un des meilleurs exemples de l'importance du droit en tant que paramètre de la décision de gestion (Georges et Vincent, 1990, [14]). En effet, ce choix « conditionnera l'environnement juridique de la nouvelle activité de l'entreprise » ; de ce choix, résulteront inéluctablement d'importantes conséquences juridiques et fiscales que l'entreprise se devra de gérer au mieux de ses intérêts et conformément à la politique générale qu'elle a définie, en intégrant cette donnée extérieure à l'entreprise qui influence de manière permanente son fonctionnement. L'aspect contraignant d'une législation nouvelle méconnue, sources de difficultés et de coûts de toutes sortes, peut paraître d'ailleurs comme prédominant dans le cadre d'un tel projet. Dans la hiérarchie des contraintes, en matière de projets internationaux, « la barrière fiscale » est souvent notée comme constituant un obstacle de

taille, en règle générale le troisième par ordre d'importance (Athenosy, 2002, [2]). Aussi, la prise en compte de la variable fiscale est indispensable à la formulation de la stratégie, même si elle n'est qu'un élément parmi d'autres paramètres susceptibles d'influencer le choix de l'implantation : marché porteur, facilité de stockage, de redistribution, main-d'œuvre locale qualifiée, accessibilité des moyens de communication et à des technologies performantes, infrastructures économiques préexistantes, secteurs d'activité déjà implantés, aides financières, recours aisé à des régimes de protection juridique, stabilité politique ...

Le niveau et la structure de la fiscalité des pays émergents tiennent davantage aux spécificités de leurs économies (cf. 1 ci-dessus) et aux ressources limitées de leurs administrations que de la mise en œuvre des principes d'efficacité et d'équité du prélèvement fiscal. Cette situation rend la politique fiscale particulièrement délicate à gérer en interne et conduit à l'existence d'écueils qui milite pour la mise en place de réformes toujours difficiles, ne serait-ce qu'en raison de l'absence de moyens d'évaluation et de simulation pour les réaliser. Elle contribue à un effet statu-quo que les entreprises étrangères candidates à l'implantation ne peuvent que subir et déplorer. Pour autant, elles doivent essayer de tirer avantage de la situation présente qui rend le paramètre fiscal incontournable ; ce paramètre est au cœur des politiques économiques des pays émergents qui essaient, par ce biais, de rendre leur territoire attractif et espèrent à la fois un rapport coût fiscal/bénéfice économique positif et un effet d'entraînement sur l'ensemble du système.

Dans cette optique, le caractère déterminant du droit fiscal s'explique naturellement par l'existence de mesures fiscales d'exonération établies pour inciter les entreprises à venir s'y implanter, dans le cadre de politique de promotion de l'investissement ; mais il serait contreproductif de se limiter qu'à cet aspect, dans le cadre d'un projet d'implantation dans un pays émergent. En effet, ce dernier contraindra l'entreprise à exercer des choix stratégiques présentant différentes caractéristiques. Ces choix peuvent être de nature purement fiscale mais ils peuvent aussi emprunter à d'autres domaines du droit et tout particulièrement le droit des sociétés. De ce point de vue, si le but est fiscal, il peut être atteint, dans certaines situations, par le simple exercice de choix fiscaux mais également en exerçant des choix de nature strictement juridique, dont les effets fiscaux sont cependant conformes au but poursuivi. La mise en œuvre de ces choix suppose, cependant, compte tenu de leur portée, des arbitrages qui échappent à la seule compétence du fiscaliste de l'entreprise. Les implications juridiques, financières ou économiques peuvent en effet appeler des avis et des arbitrages extérieurs. Le choix d'un régime fiscal pour l'entreprise peut avoir par exemple des incidences sur la répartition du résultat de la société et sa remontée, en cas de discrimination officialisée ou non à l'encontre des entités étrangères : ainsi, il n'est pas rare de rencontrer des dispositifs visant à sanctionner fiscalement le choix de la succursale dans le cadre des ses relations avec son siège. La décision est ainsi productive d'effets induits, au delà du seul champ fiscal et ne peut résulter que d'une réflexion élargie.

Enfin, l'exercice de choix fiscaux stratégiques commande de procéder de manière systématique à l'évaluation proprement dite du choix. Quelles sont les contreparties ou les engagements qui en résultent pour l'entreprise ? L'entreprise a-t-elle les compétences internes pour maîtriser les obligations nouvelles qui résulteront du choix exercé au plan fiscal mais aussi dans le domaine comptable ou financier ? Le choix envisagé est-il irrévocable ou l'entreprise conserve-t-elle la possibilité de rétablir la situation antérieure ? Le choix envisagé est-il sûr et l'entreprise ne risque-t-elle pas une remise en cause de la part des administrations fiscales locale et d'origine ? En d'autres termes, l'optimisation fiscale ne risque-t-elle pas d'alimenter l'insécurité fiscale de l'entreprise ? Autant de critères qui doivent être pris en considération dans le processus d'évaluation des choix fiscaux stratégiques de l'entreprise ; à chaque fois, en fonction des caractéristiques propres à l'entité concernée, la place accordée à la dimension fiscale de la décision en sera modulée. L'implantation dans une zone géographique particulière au sein du pays émergent exigera, par exemple, que l'entreprise s'interroge au préalable sur les conditions d'application des dispositifs de faveur correspondants et tenir compte des contraintes et inconvénients éventuels, tels que des autorisations particulières (cf. 1 ci-dessus).

Le développement de l'entité à l'international pose naturellement les problèmes épineux fiscalement de double imposition, une première fois dans le pays d'implantation et une seconde fois dans le pays d'origine, et des prix de transferts qui contribuent à la réalisation d'une prime sur le rendement des filiales étrangères. Le choix de la forme de l'implantation, si elle répond à d'autres considérations (étendue des responsabilités, adaptation au marché local), a naturellement des incidences fiscales, au regard de la fiscalité du pays d'accueil avec ses principes et ses règles de droit, du pays d'origine et de l'articulation entre les deux, dans le cadre des ordres bilatéral et international. La création d'une succursale dans le pays d'implantation entraîne la création d'une véritable personnalité fiscale mais non juridique ; le risque de double imposition est évident si les deux pays taxent les résultats de la succursale qui font partie du résultat comptable de la société française. Alors qu'en droit interne le principe de territorialité conduit à une non-imposition des résultats, taxés ou non dans le pays d'implantation, qui y sont dégagés, le droit conventionnel retient généralement une imposition exclusive dans le pays d'implantation avec report des pertes dans cet Etat. Il en ressort, entre autres, que les pertes ne sont pas déductibles de la base imposable en France. Le risque de double imposition existe naturellement si la forme retenue est une filiale, au niveau des dividendes versés à l'entreprise française. Les prix de transferts constituent, en outre, un enjeu fiscal de toute première importance, d'autant que ce thème relève d'approches variées qu'il convient de concilier (stratégiques, opérationnelles et financières). Il regroupe à la fois les opérations visant à majorer ou minorer le prix d'achat ou de vente, à octroyer des financements plus ou moins fictifs, à facturer ou verser des redevances anormales ou plus ou moins justifiées. Le renforcement

des dispositions applicables en France en la matière y contribuent : constitution de brigades spécialisées, appui de spécialistes et des brigades de vérification des comptabilités informatisées, coopération entre les administrations fiscales de différents états ... En France, les redressements notifiés à ce titre ont ainsi atteint 2.6 milliards d'euros en 1999, en augmentation de plus de 50% par rapport à 1998.

Par voie de conséquence, afin de sécuriser le processus d'internationalisation, l'attention de l'entreprise candidate à l'implantation et de ses conseils portera prioritairement sur la détermination et la gestion du risque fiscal inhérent au projet.

3 La gestion du risque fiscal inhérent au projet

Le Vietnam est souvent considéré comme un pays où la création d'entreprises est complexe en raison de sa réglementation mouvante, tout particulièrement dans le domaine fiscal. L'établissement au Vietnam d'une fiscalité selon le modèle des pays occidentaux est chose relativement récente. Les recettes budgétaires provenaient auparavant non de prélèvements fiscaux mais d'affectations directes des revenus des entreprises publiques au budget de l'Etat. La mise en place d'un véritable droit fiscal a débuté en 1987 avec l'adoption de la loi sur l'investissement étranger qui a introduit pour la première fois un impôt applicable aux sociétés commerciales. L'édification d'un système fiscal s'est poursuivie en 1989, par le vote d'une série de textes jetant les bases des mécanismes fiscaux vietnamiens.

1.1 La notion spécifique de risque fiscal

La notion générale de risque fiscal englobe en fait deux acceptions : la première, classique, correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, alors que la seconde, toute aussi inefficace, se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important. Se conjugue ainsi un risque sanction à un risque perte d'opportunité. Cette définition prend toute son importance dans le cadre d'un projet d'implantation dans un pays émergent.

Le risque fiscal trouve naturellement son origine dans la complexité des règles applicables parfois même instables mais bien évidemment aussi dans la façon qu'a l'entreprise de les appréhender dans le cadre sa politique fiscale. L'entreprise peut ainsi être amenée à déplorer un manque de cohérence et de transparence évident de la réglementation applicable dans le pays visé. Naturellement, le régime applicable à l'ensemble des opérations entre la société française et l'implantation dans le pays émergent doit ainsi être étudié avec intérêt ; les différents flux qui sont induits vont nécessairement interférer dans le cadre de deux ou plusieurs fiscalités distinctes plus ou moins compatibles. La législation en matière d'imposition des flux financiers (intérêts, dividendes, redevances, royalties, management fees...) est à cet égard d'une grande importance, au regard de la retenue à la source qui peut venir à s'appliquer en droit interne ou bien en droit conventionnel. L'absence de planification fiscale peut s'avérer totalement désastreuse tant la variable fiscale risque d'interdire toute relation financière entre les deux entités économiques et juridiques et une structuration fiscale dans le seul Etat d'implantation peut entraîner des conséquences pénalisantes si les deux systèmes ne sont pas bien confrontés. L'exemple des dividendes illustre parfaitement cette situation. Le transfert de bénéfices à l'étranger est autorisé par la législation vietnamienne, sous réserve de déclaration auprès du service des impôts compétent et d'acquiescement de l'impôt correspondant à la source. En application de la Loi sur les Investissements Etrangers (LIE), les taux de la retenue à la source ont été ramenés à 3%, 5 % ou 7% en fonction du montant de l'apport en capital légal de l'investisseur étranger. La Circulaire 13 indique que les entreprises établies avant le 1^{er} août 2000 peuvent bénéficier de ces nouveaux taux en demandant la modification de leur licence d'investissement. Les entreprises peuvent également désormais, sous certaines conditions, distribuer des acomptes sur dividendes. Par ailleurs, selon la Circulaire 13, les plus-values de cession de droits sociaux sont imposables au taux de 25 %. Les exonérations et réductions prévues par la Circulaire 89 sont supprimées. Le taux de retenue à la source applicable aux gains en capital est celui applicable au rapatriement des dividendes prévu dans la licence d'investissement.

Il en est de même pour l'imposition des résultats globaux du fait de l'élasticité plus ou moins grande de la base imposable et le montant du taux nominal d'imposition de ces résultats. La loi créant l'impôt sur les sociétés a été adoptée le 10 mai 1997 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1999, soit simultanément à l'introduction de la TVA. Le dispositif nouveau a abrogé et remplacé les dispositions antérieures qui concernaient l'impôt sur les bénéficiaires. Le Décret 30/1998/ND-CP, en date du 13 mai 1998, pris en application de la Loi de 1997, précise les différents types de revenus imposables, ainsi que les charges déductibles. L'impôt sur les sociétés est applicable à toute personne physique ou morale «domestique» ayant une activité commerciale et à toute personne morale à capitaux étrangers légalement constituée au Vietnam dans le cadre de la LIE. Cet impôt concerne également les personnes morales ayant une activité commerciale, mais non soumises à la LIE : établissements stables d'une entité étrangère (succursales, entreprises exécutant un marché au Vietnam; les bureaux de représentation, qui ne peuvent avoir d'activité commerciale, en sont exclus) soumis au système comptable vietnamien. L'ensemble des entreprises domestiques ou étrangères non soumises à la LIE est imposé au taux de droit commun de 32%. Les entreprises à capitaux étrangers, entrant dans le cadre de la LIE, bénéficient, pour leur part, d'un taux d'imposition des bénéficiaires réduit de 25% ; des taux préférentiels (10%, 15% ou 20%) peuvent être accordés pour une période définie et en fonction de certains critères tenant notamment au pourcentage de la production destinée à l'exportation et à l'activité de l'entreprise ou à sa localisation.

La circulaire 13/2001/TT-BTC prise par le Ministère des Finances en date du 8 mars 2001, remplaçant les Circulaires 63/1998/TT-BTC et 89/1999/TT-BTC, offre opportunément une présentation globale du régime fiscal applicable aux investissements étrangers au Vietnam. Cette Circulaire renvoie aux nouvelles dispositions introduites par la LIE du 9 juillet 2000 et son Décret d'application 24/2000/ND-CP du 31 juillet 2000. Entre autres, la Circulaire précise le régime des reports déficitaires («carry forward» sur 5 ans, le «carry back» n'étant toujours pas possible). Cette Circulaire autorise la déduction de certaines charges supplémentaires en vue de la détermination du résultat imposable. Ainsi, si les frais de siège facturés par la société-mère établie à l'étranger ne sont pas déductibles, en revanche, peuvent être déduits : les frais de publicité, de marketing et de promotion et autres dépenses dans la limite de 7%, 5% ou 3% de la totalité des dépenses déductibles en fonction du secteur et des exercices concernés.

Les autres impôts ne sont naturellement pas à omettre, dans la mesure où leur incidence financière peut être considérable. Il en est ainsi

- des Droits de Douane⁹ : les produits exportés ou importés par les entreprises à capitaux étrangers sont soumis aux droits de douanes prévus par la Loi sur les Droits d'Exportation et d'Importation. Les entreprises à capitaux étrangers sont exemptées de droits d'importation sur les biens importés intégrés à leur actif immobilisé (équipements, moyens de transport spécialisés, matériaux de construction,...) et sur les matières premières importées entrant dans la production de produits destinés à être exportés.
- la taxe sur la valeur ajoutée : depuis le 1^{er} janvier 1999, la TVA a remplacé l'ancienne taxe sur le chiffre d'affaires. La Circulaire 122/2000/TT-BTC prise par le Ministère des Finances en date du 29/12/2000, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2001 précise les conditions d'application des quatre taux existants : 0%, 5%, 10% et 20%. Le taux général de 10% concerne tous les biens et services, notamment les produits pétroliers et l'électricité, non soumis aux autres taux. L'article 4 précise la liste de produits et services non assujettis à cette taxe. Vingt-six catégories de produits sont concernées, principalement les produits agricoles, les services médicaux, les activités de prêts.... En somme, une part relativement importante de la consommation finale échappe à ce nouvel impôt dont l'introduction n'a pas entraîné la progression de recettes fiscales attendues en raison aussi du caractère peu organisé des structures économiques locales.
- la redevance sur les ressources naturelles : en principe, les sols, sous-sols, ressources minières, forestières et maritimes sont la propriété de l'Etat et ne peuvent être exploités qu'en contrepartie d'une redevance (droit d'usage). L'ordonnance sur les ressources naturelles entrée en vigueur le 1^{er} juin 1998 détermine 8 catégories de ressources soumises à cette taxe.
- la taxe spéciale à la consommation : depuis le 1^{er} janvier 1999 (Circulaire n°168/1998/TT-BTC date du 21/12/1998), sont assujettis à cette taxe les établissements produisant et/ou important ou fournissant les biens et services tels que le tabac, les alcools, les automobiles, les produits pétroliers, les climatiseurs ou encore les casinos, courses hippiques, golfs, karaokés... Les taux de cette taxe varient entre 15 et 100% selon les produits. N'y sont pas soumises les marchandises exportées ainsi que certains biens importés au titre de l'aide humanitaire, les marchandises en transit, les biens importés en vue de l'exportation... La Circulaire 168 du Ministère des Finances en date du 21 décembre 1998 précise que les établissements assujettis à cette taxe sont exonérés de TVA.

Si la régularité fiscale, qui va de pair avec une gestion du risque fiscal, se présente à l'évidence comme un prérequis par rapport à l'élaboration d'une politique fiscale de l'entreprise, il s'agit de manière toute aussi évidente d'un prérequis qu'il n'est pas nécessairement commode de maîtriser.

1.2 La nécessaire maîtrise du risque inhérent

Dans le cadre d'un projet d'implantation, l'entreprise essaiera, dans un premier temps, d'appréhender le mieux possible la législation fiscale du pays concerné afin de sécuriser le processus d'internationalisation, avant de choisir les techniques qui lui permettent d'optimiser sa situation, en limitant le risque inhérent. En droit interne, la fiscalité a souvent été subie et vécue comme source de risques ; elle a été pendant de nombreuses années considérée comme une dimension complexe et coûteuse. Si peu à peu, la perception de la fiscalité a évolué tout d'abord dans le sens d'une attention plus grande portée aux questions touchant à la sécurité juridique des opérations de l'entreprise, la prise en compte d'une fiscalité nouvelle conceptuellement différente du système français profondément marqué par le principe de territorialité risque, tout au moins dans un premier temps, de faire primer cette première conception. Ainsi, la fiscalité du pays d'implantation, fruit d'une évolution socio-historique propre, risque d'être considérée étant l'objet d'une réglementation complexe dont la mise en œuvre est source de contrôle mais également de sanctions de la part de l'administration locale mais aussi celle d'origine, avec les enjeux financiers qui en découlent. L'idée d'une optimisation de la fiscalité de l'entreprise, dans une perspective d'optimisation de la gestion financière, particulièrement bien ancrée dans les entreprises multinationales, ne peut logiquement trouver sa place que subsidiairement par rapport à la gestion du risque fiscal de l'entreprise. Une entreprise ne peut en effet chercher à optimiser la dimension fiscale de ses opérations sans maîtriser préalablement le risque fiscal inhérent.

Sa maîtrise constitue un indispensable préalable à toute volonté d'optimisation fiscale dans le cadre du projet d'implantation. Dans ce point de vue, une étude méticuleuse de la convention fiscale, « pont jeté entre les deux systèmes fiscaux », qui lie les deux Etats depuis juillet 1994 en matière d'impôt sur le revenu des personnes et sur les bénéficiaires, la taxe sur le rapatriement des capitaux et la taxe sur le chiffre d'affaires s'avère d'une importance considérable, ne serait-ce que pour connaître les modalités prévues pour éliminer le risque de double imposition induit par l'application du système de territorialité français. De même, le Gouvernement vietnamien incite à investir dans certains domaines de l'économie (la production pour l'exportation, l'agriculture et la transformation des produits agricoles, les technologies de pointes etc.) et dans certaines zones géographiques (zones de production pour l'exportation, zones industrielles, zones de haute technologie, zones géographiquement défavorisées). En général, ces incitations prennent la forme d'un régime fiscal privilégié : impôts sur les bénéficiaires à un taux préférentiel, exonération de droits de douanes, exemption de taxes foncières... dans des zones délimitées. Le régime est à bien connaître et à ne pas surestimer par rapport aux infrastructures présentes dans ces zones et leur caractère plus ou moins enclavé.

Afin d'attirer l'investissement étranger, le Gouvernement vietnamien a décidé de favoriser dès 1991 le développement de zones économiques spéciales. Les ZI sont des zones délimitées dans l'espace, spécialisées dans la production et la fourniture de biens et services industriels. Leur intérêt est de créer un environnement favorable aux investisseurs et d'alléger certaines lourdeurs bureaucratiques. L'intérêt principal de ces zones pour les investisseurs étrangers est double : ils bénéficient d'un régime d'octroi de licence simplifié et d'une fiscalité avantageuse (imposition à taux préférentiel, des réductions voire des exonérations sont accordées à compter du premier exercice bénéficiaire). Les comités de gestion qui souhaitent attirer les entreprises étrangères peuvent dans le cadre des zones spéciales qu'elles gèrent leur accorder des avantages par rapport au droit commun, notamment en matière sociale et légale.

Le Décret du gouvernement n°36 - ND/CP du 24 avril 1997 définit trois types de zones, les zones industrielles (ZI)¹⁰, les zones de production pour l'exportation (ZPE)¹¹ et les zones industrielles de haute technologie (ZHT ; aucune n'a encore été créée)¹². Le Vietnam compte, en 2001, 66 ZI, 2 ZPE et 1 ZHT (Zone Haute Technologie) ; ces zones disposent d'une superficie globale de 11.500 hectares, représentent un investissement total de 9,9 MdUSD (1700 projets), dont 7,6 MdUSD d'investissements étrangers (966 projets) et emploient 240 000 personnes. Les investissements dans ces zones représentent 26 % des projets d'investissements totaux. Tous ces projets n'ont pas encore été réalisés. Plus particulièrement, les deux ZPE regroupent 163 projets ayant obtenu une licence (zone de Tan Thuan 130 projets, zone de Linh Trung 33 projets) pour un montant total d'investissements de 800 MUSD. Ces deux zones sont basées près de Ho Chi Minh Ville et concernent particulièrement des secteurs spécialisés dans l'exportation : confection et chaussures. Elles emploient 60 000 personnes.

Chacune de ces zones présente un régime fiscal dérogatoire, particulièrement avantageux. Ainsi, d'après la circulaire 13 du ministère des Finances du 8 mars 2001, le régime fiscal des ZI est fonction de l'importance du chiffre d'affaires à l'export. Par ailleurs, toujours dans le cadre des ZI, le transfert des bénéficiaires à l'étranger fait l'objet du versement d'une retenue à la source dont le taux est fixé à seulement 3 %, quelque soit le montant de l'apport en capital de l'investissement étranger (cf. art 50.2a du Décret 24/2000/ND-CP du 31 juillet 2000). Les autres impôts et taxes doivent être payés en conformité avec la réglementation en vigueur.

Les entreprises implantées en ZPE bénéficient des mêmes types d'avantages fiscaux que dans les ZI.

L'intérêt réside avant tout dans leur statut douanier de zone franche, qui permet aux entreprises d'importer ou d'exporter des biens en franchise de droits de douane. Les ZPE et les entreprises de production pour l'exportation (EPE), c'est-à-dire les entreprises dont la totalité de la production ou des prestations de service est exportée, installées dans des ZI ou non, bénéficient d'un statut douanier de zone franche. Les biens et les produits qui y sont importés sont exonérés de droits d'importation. De même, les biens et les produits qui sont exportés de la ZPE sont exonérés de droits d'exportation¹³.

Enfin, pour les ZHT, le taux de l'impôt sur les bénéfices sera de 10 % et les entreprises installées dans une ZHT bénéficient d'une exonération d'impôts pendant huit ans dès la première année de réalisation de bénéfices.

L'existence de ces régimes n'est d'ailleurs pas sans poser problème au regard de la réglementation financière internationale, du fait du souci du FMI de lutter contre l'évasion fiscale internationale qui peut être recherchée mais aussi de la réglementation commerciale internationale par le biais de l'OMC qui peut être amenée à considérer les différences de taux d'imposition comme des subventions (tel ne semble pas être le cas pour l'instant).

Mais, l'exercice est en fait beaucoup plus large ; la prévention du risque exige une vigilance constante, dans la mesure où l'opération d'implantation dans son ensemble a une répercussion fiscale évidente. Compte tenu de la nature parfois mouvante de la législation du pays, l'entreprise doit privilégier un suivi systématique et permanent, avec mise en place de procédures de gestion et de contrôle visant à mettre en œuvre deux types d'actions au moins : les actions de prévention destinées à réduire le niveau du risque et ses effets et celles destinées à accroître le niveau de connaissance d'un risque particulier. A cet effet, le développement d'un service fiscal propre peut être envisagé ; il permet une intervention à tout moment, de préférence préventive, et être l'interface entre l'entreprise et les autorités locales. L'existence d'un tel service permet aussi de faire le lien avec la société française qui, à son niveau, peut être chargée des questions les plus importantes ayant des incidences sur l'ensemble de la structure. Le recours à un conseil spécialisé peut être recommandé ; ce conseil doit trouver le juste équilibre entre deux mises en cause possibles de sa responsabilité : une mise en cause par défaut, s'il n'a pas conseillé à son client la plus favorable des solutions fiscales, par incompetence ou méconnaissance des dispositions en vigueur, ou au contraire une mise en cause par excès, s'il fait preuve d'une habileté que l'administration jugera trop audacieuse. Un audit fiscal régulier pour faire le point sur la pertinence des choix fiscaux de l'entreprise en fonction de sa situation et de sa structure trouve là tout son intérêt pour évaluer sa performance fiscale, tout comme il est possible d'évaluer sa performance financière, toujours recherchée à plus ou moins long terme dans le cadre de tels projets. L'incidence du droit fiscal sur la gestion de l'entreprise est d'ailleurs très largement ressentie du fait de son incidence financière directement mesurable.

La mission d'audit fiscal a pour objectif d'examiner la situation fiscale de l'entreprise, en s'intéressant à la fois à la façon qu'a l'entreprise d'appréhender la fiscalité, sa façon d'intégrer le paramètre fiscal dans ses décisions et choix qu'ils soient de nature tactique ou bien stratégique et naturellement son niveau de risque fiscal. L'auditeur fiscal s'assurera donc en premier lieu du respect effectif des obligations fiscales, par le biais d'un contrôle de régularité dont les résultats permettront de mettre en évidence les éventuelles erreurs commises ainsi que le risque qu'elles engendrent. Dans un second temps, il sera nécessaire d'évaluer l'aptitude de l'entreprise à gérer au mieux de ses intérêts les possibilités permises par les règles fiscales qui aménagent d'elles-mêmes une marge de manœuvre réelle susceptible d'optimiser la situation fiscale. Le recueil des informations sur la nature et l'étendue du risque encouru permet, par ce double examen de régularité et d'efficacité (Chadefaux, 1987, [4]) d'établir un bilan de santé fiscal, un diagnostic fiscal, élément de diagnostic général de l'organisation, incontournable dans le cadre d'un projet d'implantation dans un pays émergent. La démarche peut avoir deux sens : l'un offensif pour éviter une surimposition, l'autre défensif pour détecter et anticiper les risques fiscaux, surtout s'ils découlent de dispositifs hasardeux ou tout au moins audacieux.

La gestion de ce risque est de toute façon coûteuse qu'elle fasse appel à l'extérieur ou/et soit assurée au sein même de l'entreprise, en termes de personnel, de moyens matériels et de documentation et ne place pas de fait toutes les entreprises sur le même pied d'égalité devant l'impôt. L'engagement de tels moyens est cependant primordial, en matière de prix de transfert, par exemple. La suspicion qui règne, en France, autour d'une relation économique avec une société étrangère est à la base de l'existence d'un arsenal répressif impressionnant. Un système d'accord préalable est possible avec constitution d'un dossier technique complet ; l'accord vaut pour une durée de trois à cinq ans et peut être renouvelé s'il n'y a pas de modifications substantielles. S'il ne fait pas obstacle aux contrôles, il garantit l'entreprise qui y a recours contre la remise en cause de cette méthode, sauf dissimulation ou manœuvre frauduleuse.

En matière fiscale, la sanction accompagne le risque ; la sanction est intimement liée aux deux limites qui viennent essentiellement restreindre le champ d'application de l'optimisation fiscale dans le cadre du projet d'implantation.

1.3 La sanction du risque

La gestion du risque fiscal suppose nécessairement que l'entreprise puisse déterminer la nature des sanctions encourues. Or là encore, la réponse est très incertaine et présente une double nature : une nature purement fiscale liée à l'existence d'un contrôle fiscal et une nature plus générale liée à l'adéquation des choix fiscaux aux autres dimensions de la politique de l'entreprise.

1.1.1 La sanction fiscale

Le risque fiscal permanent et non simplement ponctuel est surtout difficile à cerner et délicat à évaluer (Chadefaux et Rossignol, 2002, § 201-5, [6]). Le risque fiscal est difficile à cerner dans la mesure où sa révélation résulte pour l'entreprise d'une procédure de contrôle fiscal qui est, par nature, aléatoire et même dans ce cas doublement. La probabilité du contrôle fiscal, révélateur du risque, est inconnue et, par ailleurs, la probabilité de détection de l'irrégularité au cours de la procédure de contrôle fiscal est elle-même inconnue. Cette difficulté est également renforcée par le fait que la notion même d'irrégularité, source de risque, est parfois délicate à évaluer. Si certaines irrégularités fiscales sont en effet simples à caractériser, sur d'autres points, en revanche, l'existence et l'évaluation du risque sont beaucoup plus délicates. L'application du principe des transactions à prix normal peut également donner lieu à des difficultés d'appréciation. Ces difficultés d'appréciation se doublent naturellement d'une difficulté d'évaluation. Si une transaction est conclue à prix anormal, la question se pose ensuite de savoir où se situe la norme, qui seule permettra de quantifier le risque. Et sur ce point, la situation ne se révèle pas plus simple, d'autant que les administrations fiscales des deux pays inégalement expérimentées sont parties prenantes.

La sanction fiscale du risque est largement fonction des appréciations de ces administrations fiscales quant au comportement de l'entreprise. Chacun le sait, le législateur français s'est ménagé la possibilité de contrôler l'application qui est faite des règles fiscales et de sanctionner les errements constatés afin, d'une part, de préserver l'intérêt de l'Etat, créancier de l'impôt et, d'autre part, de prévenir les risques de déperdition fiscale, dans les relations avec d'autres pays bénéficiant éventuellement d'une législation plus favorable.

La gestion du risque fiscal s'étend ainsi à la gestion du contentieux de l'impôt. Cette dimension est importante et ne saurait être négligée, tout comme le fait que la question de la régularité fiscale est parfois difficilement dissociable de la régularité comptable. Sur ce point, l'autorité fiscale du pays émergent peut disposer d'un droit d'analyse sur les comptes locaux mais aussi du siège.

1.1.2 La sanction générale

La sanction plus générale du risque repose sur le fait que les choix fiscaux stratégiques tels que ceux que l'entreprise se doit d'exercer dans le cadre d'un tel projet sont porteurs d'incidences au delà du seul domaine de la fiscalité. Dès lors, il serait vain de prétendre concourir à l'optimisation fiscale sans intégrer, dans la réflexion et la prise de décision, les répercussions extra-fiscales de ces choix sur les autres dimensions du projet d'implantation. La gestion fiscale de l'entreprise ne peut se concevoir en vase clos. Elle est partie intégrante de la gestion de l'entreprise et ne peut en être dissociée. Une stricte approche reposant sur la recherche de la voie la moins imposée, réaction légitime et naturelle, peut entrer en conflit avec d'autres types de considérations liées à la politique générale de l'entreprise française et de celle de l'implantation qui en découle ; or, si elle n'est pas adaptée à la situation particulière des deux entités, elle ne peut que nuire à l'habileté entrepreneuriale. La recherche de l'optimisation fiscale ne peut ignorer la politique générale et la stratégie de l'entreprise. En la matière, l'approche doit présenter deux caractéristiques majeures :

□elle doit être globale ; « *une approche globale lie les solutions fiscales à la structure et à la stratégie de l'entreprise : la question fiscale devient partie intégrante de la prise de décision ... ; l'optimisation globale de l'impôt se mêle intimement à la stratégie, la structure, la culture et les compétences de l'entreprise* » (Beaumont et alii, 1998, [3]) ;

□elle doit être multilatérale dans le sens où toutes les parties prenantes doivent être prises en considération, et reposer sur la prise en compte des coûts non fiscaux. L'évaluation des choix fiscaux ne peut faire l'économie d'une étude circonstanciée des coûts induits par le choix fiscal dans d'autres domaines (juridique, administratif,...), de la cohérence du choix avec la politique de l'entreprise, de sa simplicité en termes de mise en œuvre et de suivi, de sa flexibilité et de la faculté de rétablir la situation d'origine et enfin sa sécurité, en termes de risque fiscal.

Conclusion

La recherche de la voie la moins imposée ne peut constituer un impératif permanent, ni un objectif prioritaire. La limite d'opportunité repose sur le fait que le choix fiscal n'est pas indépendant des autres domaines de la gestion de l'entreprise et son interférence avec les autres variables économiques et financières peut être source de coûts supplémentaires qu'il est nécessaire de gérer de façon efficace. L'efficacité fiscale ne peut se concevoir que par rapport aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Il ne peut y avoir de politique fiscale autonome, pas plus qu'il ne peut y avoir de politique commerciale, de production ou du personnel indépendantes et détachées du reste de l'entreprise. L'efficacité fiscale est une notion relative. La nécessité de penser les décisions fiscales par référence aux objectifs de l'entreprise peut ainsi conduire, pour un problème donné, à une totale dichotomie entre la meilleure solution fiscale et la meilleure solution pour l'entreprise.

Cette problématique prend toute son importance dans le cadre d'un projet d'implantation dans un pays émergent, dans la mesure où, si l'optimisation fiscale est licite et créatrice de valeur pour celui qui s'y livre, elle est, dans ce cadre, source de nombreux risques qu'il est nécessaire de maîtriser. L'exercice d'anticipation des coûts futurs peut s'avérer particulièrement délicat dès lors que se combinent les incertitudes, les ambiguïtés et les risques de la cohabitation d'intérêts nationaux et d'enjeux macro-économiques (Rassat, 1989, [20]). L'impact de la fiscalité se mesurant essentiellement en termes de différentiel, cette problématique illustre aussi la nécessité, pour la législation française, de prendre en considération l'incidence de la fiscalité des pays émergents sur l'évolution juridique et structurelle des entreprises françaises en matière de développement international. Ceci est d'autant plus à prendre en compte que, d'après une étude récente de la DREE, les investissements directs étrangers qui constituent souvent la principale source de financement externe de ces pays et jouent de fait un rôle fondamental dans le financement du solde courant de ceux qui sont en déficit semblent avoir fortement régressé en 2002 ; le flux vers les 40 principaux pays émergents s'élèveraient ainsi à 170 Mds USD, en régression de près de 30 Mds USD par rapport en 2001.

5 Bibliographie :

- [1] **Amann B.** (1992), Gestion juridique de l'entreprise, Encyclopédie du Management, sous la direction de J-P. Helfer et J. Orsoni, Vuibert, tome 1, pp. 582-609
- [2] **Athenosy G.** (2002), L'optimisation fiscale à l'étranger, Encyclopédie LAMY *Optimisation fiscale de l'entreprise*, sous la direction de Hervé OLIEL, Etude n° 401
- [3] **Beaumont S., Damsté I., et Pollock D.H.** (1998), Jongler avec les impôts d'une multinationale, *L'Expansion Management Review*, n° 88, mars, pp. 45-50
- [4] **Chadefaux M.** (1987), *L'audit fiscal*, thèse en sciences de gestion de l'Université de Bourgogne, effectuée sous la direction de J.P. Casimir, publiée chez Litec, Paris
- [5] **Chadefaux M.** (1990), Fiscalité : les entreprises découvrent la gestion, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « Le droit : un nouvel outil de gestion », n° 81, novembre-décembre, pp. 90-96
- [6] **Chadefaux M. et. Rossignol J-L.** (2002), Définition de l'optimisation fiscale, Encyclopédie LAMY *Optimisation fiscale de l'entreprise*, sous la direction de Hervé OLIEL, Etude n° 201
- [7] **Chadefaux M. et. Rossignol J-L.** (2000), La politique fiscale de l'entreprise, *Gestion et Droit*, sous la direction de Bruno Amann, Editions Dalloz, Collection Thèmes et Commentaires, pp. 195-212
- [8] **CNUCED** (2002), Transnational corporation and export competitiveness, *World Investment Report 2002*
- [9] **DREE**, *Revue Economique Marchés Emergents de la DREE*, Minefi, France
- [10] **DREE Dossiers** (2001), *Le contentieux de l'investissement international*, juin
- [11] **DREE Dossiers** (2001), *Emergence : risques et opportunités*, juillet
- [12] **DREE Dossiers** (2002), *Les zones franches d'exportation*, octobre
- [13] **Donnedieu de Vabres F.** (1999), Le rôle de la fiscalité dans les actions de la direction financière, *Revue Echanges*, n° 158, août-septembre, p. 75
- [14] **Georges A. et Vincent A.L.** (1990), L'approche passive et l'approche active, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « Le droit : un nouvel outil de gestion », n° 81, novembre-décembre, pp. 64-72
- [15] **Lacombe-Saboly M.** (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, thèse de l'Université de Poitiers, effectuée sous la direction de J-L. Malo
- [16] **Lamb M.** (1999), Taxation research as accounting research, *Interdisciplinary research in taxation : research approaches and bibliographic survey*, research report sponsored by The Institute of Chartered Accountants in England and Wales - Center for Business Performance, May
- [17] **Lamb M. et Lymer A.** (1999, a), Taxation as an interdisciplinary research field - an introduction, *Interdisciplinary research in taxation : research approaches and bibliographic survey*, research report sponsored by The Institute of Chartered Accountants in England and Wales - Center for Business Performance, May
- [18] **Lamb M. et Lymer A.** (1999, b), Conclusion : interdisciplinary research in taxation, *Interdisciplinary research in taxation : research approaches and bibliographic survey*, research report sponsored by The Institute of Chartered Accountants in England and Wales - Center for Business Performance, May
- [19] **Percerou R.** (1990), Améliorer la performance juridique de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 81, numéro spécial « Le droit : un nouvel outil de gestion », n° 81 de novembre-décembre, pp. 8-35
- [20] **Rassat P.** (1989), Fiscalité et gestion de l'entreprise, dans Y. Simon et P. Joffre (éd), *Encyclopédie de Gestion*, 1^{ère} édition, Economica, article n° 62, tome 2, pp. 1292-1313
- [21] **Rossignol J-L.** (2000), *La politique fiscal-comptable des entreprises françaises : une étude exploratoire*, thèse en sciences de gestion de l'Université de Bourgogne, effectuée sous la direction de M. Chadefaux
- [22] **Schmidt J.** (1974), *Les choix fiscaux des contribuables*, Dalloz, Paris
- [23] **Scholes M.S. et Wolfson M.A.** (1992), *Fiscalité et stratégie d'entreprise - Une approche globale*, Trad.fr. (1996), Presses Universitaires de France, Paris
- [24] **X** (2002), Sociétés transnationales et compétitivité à l'exportation, *Les Notes Bleues de Bercy*, n° 241, du 16 au 30 novembre

1 La fiscalité de ces personnes physiques est aussi à prendre en compte dans un tel projet ; elle fait classiquement appel à la notion de résidence fiscale. L'étranger est réputé résident au Vietnam s'il y séjourne plus de 183 jours au cours de 12 mois consécutifs. Dans ce cas, il est redevable de l'impôt sur la totalité de ses revenus de source vietnamienne ou étrangère. Le seuil imposable applicable aux seuls étrangers est de 8 millions de dôngs (VND) et le taux de l'impôt est alors progressif : de 0 à 50% pour la tranche la plus haute (plus de 120 millions de VND). En revanche, le taux d'imposition pour un étranger séjournant au Vietnam de 30 à 182 jours est passé de 10% à 25% à partir du 1^{er} juillet 2001. La fiscalité des avantages en nature fait l'objet d'une réévaluation qui pourrait conduire à leur imposition systématique. Les nationaux vietnamiens sont imposables par application d'un barème différent (la première tranche d'imposition s'établissant à 3 millions VND).

2 Un contrat de coopération d'affaires est un document signé par deux parties ou plus (partenaires étrangers et vietnamiens) dans le but d'investir et d'opérer au Vietnam sans créer de personne morale (il ne peut s'agir de contrats de sous-traitance ou de compensation d'achat-vente). Le principal avantage de cette sorte d'investissement est la relative liberté qui est laissée aux parties. En effet, à l'exception de certaines clauses obligatoires, c'est le principe de la liberté contractuelle qui prévaut entre les parties ; elles sont libres de déterminer les responsabilités respectives de chacun des partenaires, le partage des résultats d'exploitation entre elles, la durée de l'activité (qui ne peut toutefois pas excéder 50 ans), la résolution des litiges entre les partenaires... Au cours de l'activité, les parties peuvent convenir de la création d'un comité de coordination pour la mise en oeuvre du contrat de coopération d'affaires. De plus, la partie étrangère à ce type de contrat peut créer, sous sa responsabilité, un bureau de gestion au Vietnam chargé de l'exécution du contrat. Cette structure, enregistrée auprès de l'administration vietnamienne, dispose de certaines facilités pour assurer localement le suivi du projet. En pratique, cette forme d'investissement est particulièrement utilisée pour les activités de prestation de services ou d'assistance technique. Enfin, comme tous les investissements étrangers au Vietnam, le contrat de coopération d'affaires est soumis à une procédure préalable d'approbation conduite sous l'égide du Ministère du Plan et de l'Investissement (MPI). Il est important de noter que la responsabilité inhérente à ce type de contrat est illimitée.

3 L'entreprise conjointe est une entreprise établie au Vietnam sur la base d'un contrat d'entreprise conjointe signé par deux ou plusieurs parties étrangères et vietnamiennes dans le but d'investir et de poursuivre des activités commerciales au Vietnam. L'entreprise conjointe est une personne morale de droit vietnamien établie sous la forme d'une société à responsabilité limitée (responsabilité dans la limite de la souscription au capital légal). Ici encore, les parties sont libres de déterminer le contenu du contrat d'entreprise conjointe (sous le contrôle du MPI qui doit approuver tous les investissements étrangers). Comme pour les contrats de coopération d'affaires, la durée de vie de l'entreprise conjointe est en principe limitée à 50 ans. Concernant le capital légal, il doit être au moins égal à 30% de l'ensemble des capitaux utilisés dans le projet (y compris les emprunts) et la participation de la partie étrangère ne peut être inférieure à 30% du capital social. Par ailleurs, si les augmentations de capital sont autorisées, toute réduction de capital est proscrite. Les apports peuvent prendre la forme d'apport en numéraire ou en nature (équipement, savoir-faire, droit de propriété industrielle...). La valeur de l'apport est déterminée par référence au prix du marché au moment de l'apport. Le fonctionnement de l'entreprise conjointe est assuré par le conseil d'administration dont les membres sont désignés par les parties au prorata de leurs parts dans le capital légal de l'entreprise. La prise de décision au sein du conseil d'administration se fait en principe à la majorité simple ; toutefois, les décisions les plus importantes relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise requièrent l'unanimité. Le directeur général et les directeurs adjoints, désignés et révoqués par le conseil d'administration, assurent la gestion de l'entreprise. On remarquera que quelque soit la distribution du capital, la partie étrangère ne peut gérer seule la société car d'une part la direction est nécessairement bicéphale, partagée entre la partie étrangère et la partie vietnamienne, d'autre part, le mode de prise de décision au sein du conseil d'administration confère à chaque partenaire un droit de veto pour les décisions les plus importantes.

4 L'entreprise à capitaux 100% étrangers est détenue et créée au Vietnam par le ou les investisseurs étrangers qui la gèrent et demeurent entièrement responsables de ces résultats. L'entreprise à capitaux 100% étrangers est créée sous la forme d'une société à responsabilité limitée, disposant de la personnalité morale

Investissement direct et commerce extérieur : une analyse théorique et des estimations sur les données des pays de l'OCDE dans les pays émergents

Yunnan Shi

Maître de Conférences à l'Université de Rennes I

yunnan.shi@univ-rennes1.fr

Résumé: Dans le cadre des débats concernant les liens entre investissements directs à l'étranger (IDE) et exportations, l'objectif de cet article est de faire le « pont » entre deux types d'analyse : analyse microéconomique considérant l'investissement direct et l'exportation comme des formes alternatives de pénétration des marchés étrangers, et analyses empiriques confirmant la complémentarité entre ces deux modalités de globalisation. L'introduction dans un modèle microéconomique d'une hypothèse concernant l'effet de l'IDE sur l'élargissement du marché étranger permet de montrer la simultanéité possible des deux stratégies d'approvisionnement d'un marché étranger. Ce résultat théorique est ensuite testé par des estimations sur les données des pays de l'OCDE, d'abord par secteur d'activité et ensuite selon les zones géographiques.

Mots-clés: investissement direct à l'étranger, commerce extérieur, stratégie de pénétration d'un marché, élargissement du marché, accroissement de l'offre.

Abstract: *Considering the relation debate on foreign direct investment (FDI) and exports, the objective of the paper is to link the microeconomic theory that analyses FDI as a substitute to exports, along the internalisation paradigm, and empirical analysis that confirms the complementarity between these two channels of globalisation. A microeconomic model including the assumption of FDI effect on increase of foreign market shows the possible coexistence of FDI and exports. Then we try to test this theoretical result with estimations by sector and by zone, based on OECD's data.*

Keywords: *foreign direct investment, foreign trade, strategy of penetration of a market, widening of the market, increase in offer.*

Introduction

Les théories de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ont été d'abord établies sur les aspects microéconomiques de la décision d'investissement des firmes multinationales (Hymer, 1976, [8] ; Dunning, 1977, [5]). Dans ce cadre d'analyse, certains modèles ont été proposés pour expliquer la multinationalisation des firmes, notamment en supposant que l'IDE et les exportations sont deux options mutuellement exclusives (voir Krugman, 1983, [10] ; Smith, 1987, [14] ; Dei, 1990, [4] ; Horstmann et Markusen, 1992, [7] ; Motta, 1992, [13]). En même temps, un autre type d'analyse, plutôt empirique, a été avancé, en établissant explicitement la relation entre avantages comparatifs et IDE. Ainsi, Kojima (1978, [9]) a affirmé que l'IDE japonais était complémentaire à la position des avantages comparatifs du Japon, tandis que l'IDE américain substituait à la position des avantages comparatifs des États-Unis. Pour leur part, Lipsey et Weiss (1981, [11] et 1984, [12]), en utilisant les données des États-Unis au niveau d'industrie dans un premier temps et au niveau des firmes dans un second temps, ont conclu que les IDE américains dans les industries manufacturières tendaient à promouvoir les exportations américaines dans les mêmes industries, et non à y substituer, ...

La première approche est notamment basée sur les rentabilités respectives des exportations et de l'investissement direct. Si elle traite ensemble l'exportation et l'investissement, elle ignore totalement les liens qui peuvent exister entre ces deux modalités d'approvisionnement du marché étranger. La seconde approche ne peut non plus rendre compte de façon satisfaisante de la relation complexe entre IDE et commerce. Car si les exportations et les investissements directs sont étroitement liés, il y a une différence fondamentale : les investissements directs peuvent créer la demande sur le marché étranger. En effet, du point de vue global, lorsque les firmes produisent directement des biens marchands, elles assurent également des *downstream services* (Baldwin, 1990, [1]). Ce sont notamment les services orientés vers les consommateurs, tels que les réseaux de concessionnaire et les points de réparation et maintenance après vente. Dans la mesure où la production directe à l'étranger peut incorporer de tels services, elle accroîtra le niveau de la demande sur le marché étranger. Le revenu provenant de la vente à l'étranger sera donc positivement corrélé avec le montant d'investissement (Barrell et Pain, 1996, [2]). L'importance de cet aspect de l'investissement direct est une évidence lorsque l'on veut étudier l'IDE dans son ensemble ou dans un secteur d'activité, et non uniquement pour un produit particulier.

Les analyses empiriques les plus récentes confirmant la complémentarité entre l'investissement direct et le commerce expliquent ce phénomène par les différents effets directs et indirects que l'investissement direct est susceptible d'exercer sur les exportations et les importations (Chédor et Mucchielli, 1998, [3] ; Fontagné et Pajot, 1998, [6]). Les analyses microéconomiques théoriques ont donc besoin d'être enrichies afin qu'elles aient plus de force explicative et qu'elles puissent être vérifiées par les faits. C'est l'objectif principal de cet article.

Dans un premier temps, nous développerons un modèle des stratégies de pénétration d'un marché étranger d'une firme multinationale dans lequel sera notamment introduite l'idée expliquée plus haut, à savoir l'effet élargissement du marché de l'IDE, et montrerons la coexistence possible des exportations et de la production

directe à l'étranger. Dans un second temps, nous essayerons de tester le résultat théorique par des analyses empiriques au niveau sectoriel et sur le plan géographique.

1 Un modèle de stratégies de pénétration d'un marché étranger

On considère deux pays : un pays investisseur (pays développé) et un pays étranger investi (pays émergent). Il y a une firme dans chaque pays : la firme multinationale M dans le premier pays et la firme locale L dans le second. Les deux firmes produisent le même type de bien. Seule la firme M mène une politique de fourniture au marché extérieur, soit en produisant dans son propre pays et ensuite en exportant, soit en produisant directement à l'étranger, soit encore en faisant les deux à la fois. Pour nous concentrer sur les stratégies d'exportation et d'investissement direct de la firme M, nous faisons l'hypothèse de l'absence dans son propre pays de toute demande pour le bien fabriqué : sa production est donc toujours intégralement livrée au marché du second pays.

Considérons deux périodes. En période 1, la firme M doit choisir entre exportation et investissement à l'étranger. Désignons par Q_i et q_i les productions des firmes M et L dans leurs pays respectifs pour la période i , avec $i=1, 2$. La production de la firme M dans le pays de la firme L en période 2 est considérée comme étant le résultat de son investissement direct de la période 1, I_1 : elle est supposée proportionnelle à I_1 . En outre, l'hypothèse faite dans l'introduction concernant l'effet élargissement du marché de l'IDE se traduit par l'augmentation de la demande de la période 2 par l'investissement direct de la période 1. Ainsi, en utilisant une fonction de demande linéaire, nous avons :

$$\text{- en période 1 : } P_1 = a - (q_1 + Q_1) \quad (1a)$$

$$\text{- en période 2 : } P_2 = a - (q_2 + Q_2 + h I_1) + k I_1 \quad (1b)$$

où a , h et k sont des paramètres positifs : a peut être assimilé à la taille du marché ; h est le « taux de production » de l'investissement direct ; enfin, k est le « taux de contribution » de l'investissement direct à l'accroissement de la demande. Les paramètres h et k désignent donc respectivement l'effet accroissement de l'offre et l'effet élargissement du marché de l'IDE.

Lorsque la firme M produit dans son propre pays, elle supporte un coût unitaire de production C et un coût unitaire de transport t pour exporter sa production. Si elle produit directement à l'étranger, elle peut éventuellement bénéficier des inputs moins chers, mais elle doit supporter des coûts supplémentaires liés à la méconnaissance du marché local ; elle supporte alors un coût unitaire de \bar{C} , \bar{C} pouvant être supérieur ou inférieur à C .

Quant à la firme L, on suppose qu'elle a un coût unitaire de production c . Si elle adopte un comportement à la Cournot, c'est-à-dire qu'elle considère le niveau de production de l'autre firme comme donné, elle effectue son propre choix d'offre en maximisant son profit :

$$\mathcal{D}_L = [P_1(q_1, Q_1) - c]q_1 + r[P_2(q_2, Q_2, I_1) - c]q_2 \quad (2)$$

où r est le coefficient d'actualisation.

Les conditions d'optimalité du premier ordre de la fonction ci-dessus conduisent à :

$$q_1 = \frac{1}{2}(a - c) - \frac{1}{2}Q_1 \quad (3a)$$

$$q_2 = \frac{1}{2}(a - c) - \frac{1}{2}Q_2 - \frac{1}{2}(h - k)I_1 \quad (3b)$$

Les équations (3a) et (3b) sont les fonctions de réaction de la firme L. Elles traduisent la relation entre le choix optimal de son niveau de production et le niveau donné de l'autre firme, et ceci pour chaque période.

En tant que « leader » sur le marché du fait de sa dimension mondiale, la firme M tient compte de la réaction de la firme L. En introduisant les équations (3a) et (3b) dans les équations (1a) et (1b), on obtient :

$$P_1 = \frac{1}{2}(a + c) - \frac{1}{2}Q_1 \quad (4a)$$

$$P_2 = \frac{1}{2}(a + c) - \frac{1}{2}Q_2 - \frac{1}{2}(h - k)I_1 \quad (4b)$$

Les prix du marché dépendent donc uniquement des choix de production et d'investissement de la firme M. Cette dernière va maximiser la valeur actualisée des profits des deux périodes :

$$\mathcal{D}_M = [P_1(Q_1) - C - t]Q_1 + r[P_2(Q_2, I_1) - C - t]Q_2 + r[P_2(Q_2, I_1) - \bar{C}]I_1 \quad (5)$$

La résolution de ce problème d'optimisation nous permet d'exprimer les trois variables (Q_1 , Q_2 et I_1) en fonction des paramètres :

$$Q_1 = \frac{1}{2}(a + c) - C - t \quad (6a)$$

$$Q_2 = \frac{1}{2}(a + c) + \frac{4h(h - k)}{k^2}(C + t) - \frac{2h(2h - k)}{k^2}\bar{C} \quad (6b)$$

$$I_1 = -\frac{1}{k}(a + c) - \frac{2(2h - k)}{k^2}(C + t) + \frac{4h}{k^2}\bar{C} \quad (6c)$$

Notre objectif principal étant d'étudier la relation entre l'IDE et le commerce, et en particulier de voir si le premier stimule ou freine le second, on peut alors déduire des équations (6a), (6b) et (6c) la relation suivante :

$$Q_2 - Q_1 = (\frac{1}{2}k - h)I_1. \quad (7)$$

Selon l'équation (7), si la valeur de k est nulle, $Q_2 - Q_1$ et I_1 varient forcément dans le sens contraire, ce qui signifie que la firme multinationale doit choisir entre exportation et investissement direct, car la production directe à l'étranger va tout simplement substituer à l'exportation. Nous retrouvons donc le résultat de nombreux modèles cités dans l'introduction dans lesquels l'effet élargissement du marché de l'IDE n'était pas introduit. Par contre, si $k > 2h$, l'écart $Q_2 - Q_1$ peut augmenter en même temps que I_1 . Cela signifie que si l'effet de l'IDE sur l'élargissement du marché est suffisamment fort par rapport au fait que la production directe accroît l'offre sur le marché, les exportations peuvent être stimulées par l'investissement direct, et l'impact de l'IDE sur le commerce est d'autant plus fort que l'effet net de l'IDE sur la demande (élargissement du marché moins accroissement de l'offre) est important. C'est là notre principal résultat théorique qui va par la suite être vérifié par des analyses empiriques.

2 Les effets de l'investissement direct sur le commerce extérieur : des analyses par secteur d'activité et par zone géographique

Les relations entre IDE et commerce extérieur sont relativement complexes : les effets du premier sur le second sont en effet très nombreux (voir Chédor et Mucchielli, *op. cit.*). Dans la pratique, tous ces effets ne sont pas faciles à identifier notamment faute de données statistiques disponibles. Ainsi, les analyses empiriques ne peuvent en général montrer qu'un effet global de l'IDE sur le commerce (exportations et importations).

Pour tester notre résultat théorique, nous allons analyser les relations IDE-commerce pour les pays de l'OCDE qui sont les principaux investisseurs dans le monde, par secteur d'activité dans un premier temps et selon les zones géographiques de destination dans un second temps. Les données statistiques sur l'IDE proviennent de « OCDE : *Annuaire des statistiques d'investissement direct international* », tandis que celles sur le commerce sont tirées de « OCDE : *Statistiques mensuelles du commerce extérieur* ».

Nous avons retenu un échantillon de 16 pays de l'OCDE qui sont les principaux investisseurs¹ (voir le tableau 1). Pour éliminer les événements exceptionnels (notamment l'impact de la crise financière asiatique en 1997), nous avons calculé la moyenne des cinq dernières années : 1995-2000 (année 1998 exclue) pour les exportations et 1994-1999 (année 1997 exclue) pour les investissements, le décalage d'un an des premières sur les seconds étant justifié par un effet retardé, en concordance avec notre cadre d'analyse théorique à deux périodes.

| Pays | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Allemagne | 39 030 | 50 841 | 40 716 | 91 183 | 98 853 |
| Australie | 3 846 | 5 877 | 6 264 | 2 466 | 4 424 |
| Canada | 11 461 | 12 870 | 22 084 | 26 579 | 17 452 |
| Corée | 3 552 | 4 670 | 4 429 | 4 799 | 4 044 |
| Danemark | 3 062 | 2 518 | 4 210 | 3 062 | 8 207 |
| Espagne | 4 158 | 2 590 | 12 547 | 18 935 | 35 421 |
| Etats-Unis | 99 481 | 92 694 | 109 955 | 132 829 | 152 152 |
| Finlande | 1 498 | 3 596 | 5 295 | 18 643 | 4 124 |
| France | 15 757 | 30 395 | 35 586 | 41 918 | 88 324 |
| Italie | 5 726 | 6 465 | 10 619 | 12 078 | 3 038 |
| Japon | 22 626 | 23 424 | 25 991 | 24 158 | 20 730 |
| Norvège | 3 139 | 5 918 | 5 047 | 2 418 | 5 483 |
| Pays-Bas | 20 159 | 31 230 | 29 247 | 51 365 | 45 540 |
| Portugal | 689 | 776 | 1 668 | 2 901 | 2 679 |
| Royaume-Uni | 44 329 | 34 125 | 61 620 | 119 463 | 199 275 |
| Suède | 11 215 | 4 664 | 12 648 | 24 376 | 18 951 |
| Total | 289 743 | 315 712 | 387 910 | 578 065 | 704 689 |
| Total OCDE | 316 810 | 340 977 | 414 079 | 636 480 | 771 440 |

Source : International Direct Investment Statistics Yearbook, OECD, 2000.

Tableau 1. Investissements directs à l'étranger des principaux pays de l'OCDE : sorties des flux (en millions de dollars US)

1.1 Les relations commerce extérieur et investissement direct : une analyse par secteur d'activité

Nous désirons tester le lien entre les exportations et l'investissement direct dans le secteur manufacturier. L'investissement dans les industries manufacturières représente en effet une part importante dans le montant total d'IDE en provenant des pays de l'OCDE (voir le tableau ci-dessous).

| Pays | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|-----------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|------------------------------|
| Allemagne | 14 009 | 10 976 | 16 191 | 49 766 | 44 778 |
| Australie | (36%) ¹ 1 357 | (22%) 314 | (40%) 1 003 | (55%) 2 310 | (45%) 1 323 |
| Canada | (53%) 1 167 | (51%) 328 | (22%) 2 211 | (57%) 2 246 | (305%) ² 2 110 |
| Corée | (10%) 1 991 | (3%) 2 237 | (10%) 1 431 | (8%) 1 744 | (12%) 1 323 |
| | (65%) | (53%) | (44%) | (45%) | (52%) |

1 Dans l'ordre alphabétique : Allemagne, Australie, Canada, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suède. Ces 16 pays assurent chaque année plus de 90% des investissements directs de l'ensemble des pays de l'OCDE.

| | | | | | |
|-------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Danemark | 696 (23%) | 621 (25%) | 1 635 (39%) | 1 927 (50%) | 1 390 (15%) |
| Espagne | 1 115 (27%) | 1 514 (27%) | 2 151 (17%) | 3 682 (19%) | 1 905 (5%) |
| Etats-Unis | 43 711 (47%) | 22 941 (27%) | 28 904 (30%) | 23 564 (18%) | 36 305 (26%) |
| Finlande | 295 (103%) ² | 663 (61%) | 1 602 (81%) | 1 719 (43%) | 1 924 (63%) |
| France | 3 782 (24%) | 7 531 (25%) | 9 027 (25%) | 11 503 (28%) | 54 044 (53%) |
| Italie | 1 236 (22%) | 1 296 (20%) | 2 660 (25%) | 1 370 (11%) | -2277 (-63%) |
| Japon | 19 386 (37%) | 20 971 (42%) | 19 612 (36%) | 11 984 (30%) | 41 437 (63%) |
| Norvège | 650 (21%) | 1 750 (29%) | 372 (7%) | 140 (6%) | 1 613 (29%) |
| Pays-Bas | 7 364 (38%) | 15 950 (50%) | 10 900 (38%) | 11 392 (29%) | 16 246 (39%) |
| Portugal | 66 (10%) | 82 (10%) | 114 (6%) | 121 (4%) | 172 (6%) |
| Royaume-Uni | 18 373 (42%) | 14 888 (44%) | 19 342 (31%) | 23 472 (20%) | 78 864 (40%) |
| Suède | 4 907 (44%) | 1 113 (24%) | 7 369 (59%) | 4 910 (24%) | 5 524 (30%) |

¹ Le chiffre entre parenthèses indique la part des investissements dans les industries manufacturières dans le montant total des investissements.

² Ce chiffre supérieur à 100% est dû au fait que le montant d'investissement dans les services est négatif.

Source : International Direct Investment Statistics Yearbook, OECD, 2000.

Tableau 2. Investissements directs à l'étranger de principaux pays de l'OCDE : industries manufacturières (en millions de dollars US)

Mais les exportations d'un pays peuvent aussi dépendre des facteurs comme la variation de son taux de change et son degré d'ouverture. Ainsi, pour cette analyse par secteur, nous avons retenu trois variables explicatives. L'équation à tester est alors :

$$EXP = f(IDE, CHA, OUV)$$

où *EXP* désigne le montant des exportations (en millions de dollars US), *IDE* le flux d'investissements directs émis (également en millions de dollars US), *CHA* la variation de la valeur de la monnaie d'un pays pour un dollar des États-Unis, et *OUV* la moitié de la somme des exportations et des importations rapportée au PIB du pays. On s'attend à ce que les coefficients des trois variables explicatives aient tous des signes positifs.

Faute de données statistiques plus détaillées, on se contentera de distinguer trois secteurs d'activité manufacturière significatifs : produits alimentaires (aliments, animaux vivants, boissons et tabac), biens non durables et intermédiaires (produits chimiques, caoutchouc et plastiques, activités de textile et du bois, produits métallurgiques et mécaniques) et biens durables (machines de bureau, ordinateurs, équipement de communication, matériel de transport). Les résultats de la régression avec la méthode des moindres carrés ordinaires pour ces trois secteurs ainsi que pour l'ensemble des industries manufacturières sont résumés dans le tableau suivant.

| | Produits Alimentaires | Biens non durables | Biens durables | Ensemble des industries manufacturières |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| <i>IDE</i> | 1.07*** | 0.69* | 3.59*** | 1.42*** |
| <i>CHA</i> | (3.33) -9326.85 | (2.06) -14124.34 | (6.85) -18872.81 | (4.45) 3248.4 |
| <i>OUV</i> | (-1.54) -1508.51 | (-0.54) -19802.31 | (-1.12) -24738.92** | (0.07) -21148.06 |
| <i>Constante</i> | (-0.60) 1772.84* | (-1.48) 11299.99** | (-2.73) 12022.56*** | (-0.83) 14934.29 |
| R ² ajusté | (2.02) 0.48 | (2.20) 0.53 | (3.66) 0.91 | (1.66) 0.69 |
| F valeur | 4.98 | 5.84 | 43.33 | 12.39 |

Les t statistiques sont indiqués entre parenthèses. ***<1%, **<5%, *<10%.

Tableau 3. Résultats des estimations par secteur (exportations)

Seule la variable *IDE* a des coefficients significatifs dans toutes les estimations, avec des signes positifs attendus. Il y a donc dans l'ensemble des industries manufacturières effectivement un lien de complémentarité entre exportations et investissements directs. Toutefois, l'importance de cette complémentarité diffère selon les secteurs : dans le secteur des biens durables, en particulier, elle est nettement plus forte que dans d'autres secteurs. Ceci peut s'expliquer par le fait que c'est dans le secteur des biens durables que l'effet élargissement du marché (au sens large) de l'*IDE* est le plus fort avec les activités amont et aval créées lors des investissements.

Les coefficients des deux autres variables ne sont pas significatifs dans la quasi-totalité des cas. Pour ce

qui est de la variation du taux de change, elle ne traduit pas vraiment la variation du taux entre les partenaires commerciaux du fait de la baisse quasi unanime de différentes monnaies vis-à-vis du dollar des États-Unis sur la période considérée. Quant au degré d'ouverture, il est en général fonction inverse de la taille d'une économie, les exportations exprimées en valeur absolue ne pouvant en dépendre significativement.

Pour analyser les liens entre IDE et commerce, nous devons nous intéresser aussi aux effets de l'investissement direct sur les importations. Ainsi, le tableau 4 montre que le lien de complémentarité existe également entre IDE et importations dans tous les secteurs manufacturiers. Et c'est également dans le secteur des biens durables que le lien est le plus fort. A nouveau, les coefficients des deux autres variables ne sont pas globalement significatifs.

| | Produits | Biens non durables | Biens Durables | Ensemble des industries manufacturières |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|---|
| <i>IDE</i> | 0.64** | 1.16*** | 2.92*** | 1.75*** |
| <i>CHA</i> | (2.31) 2100.22 | (4.01) -26867.36 | (3.65) -85467.18*** | (6.36) -45326.25 |
| <i>OUV</i> | (0.40) -8246.22*** | (-1.19) -12925.49 | (-3.31) -9631.90 | (-1.14) -12293.22 |
| <i>Constante</i> | (-3.78) 3407.93*** | (-1.12) 8769.88* | (-0.70) 10932.29* | (-0.56) 12995.58 |
| R ² ajusté | (4.48) 0.60 | (1.98) 0.75 | (2.18) 0.72 | (1.67) 0.82 |
| F valeur | 7.61 | 13.74 | 11.95 | 23.27 |

Les t statistiques sont indiqués entre parenthèses. ***<1%, **<5%, *<10%.

Tableau 4. Résultats des estimations par secteur (importations)

Si l'on compare les deux tableaux, on constate que l'effet de l'IDE est plus fort sur les importations que sur les exportations dans l'industrie manufacturière prise globalement. Cela signifie que, bien que l'investissement direct puisse stimuler le commerce extérieur, son effet sur la balance commerciale est négatif. Mais une fois encore, la situation diffère selon les secteurs. A la différence du secteur des biens non durables, l'IDE peut améliorer la balance commerciale dans le secteur des biens durables et, dans une moindre mesure, dans celui des produits alimentaires. Ainsi, dans ces deux derniers secteurs, l'effet élargissement du marché de l'IDE domine son effet accroissement de l'offre ; les exportations nettes augmentent donc avec les investissements directs.

1.2 Les relations commerce extérieur et investissement direct : une analyse par zone géographique

On peut en général distinguer cinq zones géographiques non-OCDE : l'Amérique latine, l'Asie, l'Europe de l'est, le Proche et Moyen Orient, et l'Afrique. Mais seules l'Amérique latine, l'Asie et l'Europe de l'est peuvent être considérées comme des zones significatives², et sont donc retenues. C'est aussi dans ces zones que l'on trouve la quasi-totalité des pays émergents. Pour des raisons de comparaison, on ajoute par contre la « zone » OCDE.

En ce qui concerne les pays exportateurs-investisseurs, on ajoute l'Autriche et la Belgique dans l'échantillon et on en enlève l'Australie, ceci tout simplement pour des raisons de disponibilité des données.

| Pays | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Allemagne | | | | | |
| Amérique latine | 6 | 3 | 5 | 2 | nd |
| Asie | 5 | 5 | 8 | 1 | nd |
| Europe de l'est | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| OCDE | 82 | 89 | 80 | 94 | 93 |
| Autriche | | | | | |
| Amérique latine | 7 | 17 | 4 | 13 | 10 |
| Asie | 1 | 1 | -4 | 1 | 1 |
| Europe de l'est | -4 | 20 | 16 | 10 | 16 |
| OCDE | 93 | 57 | 88 | 69 | 68 |
| Belgique-Luxembourg | | | | | |
| Amérique latine | -1 | 11 | 4 | 6 | -2 |
| Asie | 1 | 2 | 5 | -4 | -3 |
| Europe de l'est | 1 | 1 | 12 | 4 | 0 |
| OCDE | 99 | 82 | 62 | 91 | 101 |
| Canada | | | | | |
| Amérique latine | nd | nd | nd | nd | nd |
| Asie | nd | nd | nd | nd | nd |
| Europe de l'est | nd | nd | nd | nd | nd |
| OCDE | 77 | 66 | 71 | 80 | 76 |

2 Les investissements directs en Afrique ne sont pas significatifs, seuls quelques rares pays comme la France y ayant massivement investi. Au Moyen Orient, seuls quelques pays producteurs de pétrole et Israël ont accueilli des investissements étrangers.

| | | | | | |
|--------------------|------------------|----|----|-----------------|-----------------|
| Corée | | | | | |
| Amérique latine | 3 | 5 | 7 | 4 | nd |
| Asie | 50 | 37 | 45 | 39 | 40 |
| Europe de l'est | 7 | 4 | 7 | 9 | nd |
| OCDE | 37 | 53 | 35 | 45 | 53 |
| Danemark | | | | | |
| Amérique latine | 1 | 4 | 0 | 2 | 0 |
| Asie | -3 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| Europe de l'est | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| OCDE | 95 | 84 | 91 | 89 | 94 |
| Espagne | | | | | |
| Amérique latine | 19 | 47 | 51 | 54 | 75 |
| Asie | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Europe de l'est | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OCDE | 79 | 51 | 47 | 44 | 25 |
| États-Unis | | | | | |
| Amérique latine | 14 | 11 | 13 | 7 | 5 |
| Asie | 5 | 12 | 11 | 3 | 10 |
| Europe de l'est | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| OCDE | 67 | 64 | 66 | 83 | 77 |
| Finlande | | | | | |
| Amérique latine | -1 | 6 | 1 | -0 | 0 |
| Asie | 3 | 2 | 3 | 1 | 7 |
| Europe de l'est | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| OCDE | 92 | 90 | 95 | 99 | 92 |
| France | | | | | |
| Amérique latine | 1 | 6 | 8 | 5 | nd |
| Asie | 3 | 4 | 2 | 4 | nd |
| Europe de l'est | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| OCDE | 135 ¹ | 80 | 81 | 78 | 94 |
| Italie | | | | | |
| Amérique latine | 4 | 3 | 10 | 21 | 7 ² |
| Asie | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 ² |
| Europe de l'est | 1 | 1 | 1 | 5 | -2 ² |
| OCDE | 93 | 82 | 81 | 68 | 42 ² |
| Japon | | | | | |
| Amérique latine | 7 | 9 | 11 | 16 | 5 |
| Asie | 23 | 23 | 22 | 15 | 9 |
| Europe de l'est | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OCDE | 68 | 66 | 65 | 67 | 81 |
| Norvège | | | | | |
| Amérique latine | 3 | 3 | 11 | 0 ² | 1 |
| Asie | 6 | 3 | 3 | 4 ² | 8 |
| Europe de l'est | -2 | 2 | 3 | 13 ² | 19 |
| OCDE | 91 | 97 | 70 | 55 ² | 57 |
| Pays-Bas | | | | | |
| Amérique latine | 6 | 6 | 11 | 12 | 7 |
| Asie | 7 | 7 | 5 | 2 | 4 |
| Europe de l'est | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 |
| OCDE | 83 | 83 | 78 | 83 | 90 |
| Portugal | | | | | |
| Amérique latine | 6 | 40 | 36 | 48 | 153 |
| Asie | 6 | 2 | 1 | -1 | 1 |
| Europe de l'est | 1 | 0 | 6 | -6 | 0 |
| OCDE | 81 | 40 | 52 | 47 | -59 |
| Royaume-Uni | | | | | |
| Amérique latine | 5 | 6 | 5 | 4 | 2 |
| Asie | 5 | 11 | 4 | -4 | -0 |
| Europe de l'est | 1 | -1 | 1 | 3 | -1 |
| OCDE | 86 | 81 | 88 | 94 | 97 |
| Suède ² | | | | | |
| Amérique latine | 0 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Asie | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Europe de l'est | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| OCDE | 51 | -1 | 52 | 73 | 51 |

¹ Ce chiffre largement supérieur à 100 est dû au fait qu'il existe un montant négatif important non attribué.

² La somme nettement inférieure à 100 est due au fait qu'il existe un montant important non attribué.

Source : International Direct Investment Statistics Yearbook, OECD, 2000.

Tableau 5. Investissements directs à l'étranger de principaux pays de l'OCDE : flux par zone géographique (%)

Par ailleurs, pour cette analyse par zone géographique, on ajoute des variables dont dépendent les échanges entre pays. On retient notamment ici le taux de croissance de la zone de destination et les prix relatifs entre le pays de source et la zone de destination. L'équation à tester est alors :

$$EXP = f(IDE, CRO, PRI)$$

où *CRO* est le rapport entre le taux de croissance du PIB du pays exportateur-investisseur et celui de la zone de destination et *PRI* le terme de l'échange du pays de source par rapport à celui de la zone de destination. Les signes attendus sont positifs pour les coefficients de *IDE* et négatifs pour ceux de *CRO* et de *PRI*. Les résultats des estimations sont résumés dans le tableau 6. A nouveau, nous avons effectué également des estimations pour les importations (tableau 7).

| | OCDE | Amérique latine | Asie | Europe de l'est |
|-----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| <i>IDE</i> | 0.65*** | 0.33*** | 0.96*** | 0.54 |
| <i>CRO</i> | (8.42) -32101.36 | (12.93) -16453.21 | (10.12) -39128.74 | (1.25) |
| <i>PRI</i> | (-0.82) -57389.26** | (-1.33) 6996.34 | (-1.66) -38001.8*** | -2875.22 |
| <i>Constante</i> | (-2.87) 90786.97* | (0.98) 9523.55 | (-3.16) 76356.64** | (-0.15) 2217.11 |
| R ² ajusté | (1.76) 0.78 | (1.00) 0.93 | (2.54) 0.91 | (0.17) 0.00 |
| F valeur | 19.81 | 56.98 | 47.28 | 0.98 |

Les t statistiques sont indiqués entre parenthèses. ***<1%, **<5%, *<10%.

Tableau 6. Résultats des estimations par zone (exportations)

| | OCDE | Amérique latine | Asie | Europe de l'est |
|-----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| <i>IDE</i> | 0.85*** | 0.29*** | 1.06*** | 0.46 |
| <i>CRO</i> | (11.77) 24018.16 | (14.73) -11866.47 | (5.20) -24914.13 | (1.21) |
| <i>PRI</i> | (0.65) -29443.85 | (-1.24) 8268.63 | (-0.49) 330.24 | -5174.16 |
| <i>Constante</i> | (-1.56) 5556.75 | (1.51) 3609.81 | (0.01) 23765.51 | (-0.31) 3748.55 |
| R ² ajusté | (0.11) 0.91 | (0.49) 0.94 | (0.37) 0.66 | (0.33) 0.01 |
| F valeur | 52.75 | 72.94 | 10.04 | 1.04 |

Les t statistiques sont indiqués entre parenthèses. ***<1%, **<5%, *<10%.

Tableau 7. Résultats des estimations par zone (importations)

Les liens entre *IDE* et commerce sont donc significatifs dans la zone OCDE. Dans les zones non-OCDE, les liens sont significatifs seulement en Amérique latine et en Asie, et ceci à la fois pour les exportations et pour les importations. Les effets de l'*IDE* sur le commerce sont plus forts en Asie que dans l'OCDE et qu'en Amérique latine. Ceci s'expliquerait probablement par la différence des secteurs d'activité dans lesquels l'investissement direct a lieu, étant donné que les effets (notamment l'effet élargissement du marché) de l'*IDE* sont différents selon les secteurs, comme nous l'avons montré plus haut. Toutefois, l'absence des données sur l'investissement direct à la fois par secteur d'activité et par zone géographique ne nous permet pas d'identifier clairement cette différence et d'expliquer précisément cet écart au niveau des liens entre *IDE* et commerce.

Par ailleurs, on peut déduire des tableaux que l'*IDE* n'a pas le même impact sur la balance commerciale dans les différentes zones. Il semblerait que l'*IDE* stimule davantage les importations que les exportations dans l'OCDE et en Asie ; c'est le contraire qu'on peut constater en Amérique latine. Ceci pourrait en grande partie s'expliquer par le phénomène de délocalisation : à l'intérieur de l'OCDE, pour profiter des disparités fiscales et pour des raisons de proximité géographique (États-Unis vers le Canada et le Mexique, Japon vers l'Australie, Royaume-Uni vers l'Irlande...) ; en Asie, pour des faibles coûts de production liés essentiellement aux bas salaires.

Enfin, nous avons pu identifier, pour les zones OCDE et Asie, le rôle des prix relatifs (termes de l'échange) dans les exportations, avec des signes attendus. Ainsi, les exportations des pays de l'OCDE vers ces deux zones pourraient s'expliquer à la fois par les investissements directs et par les avantages comparatifs.

Conclusion

Les liens entre l'*IDE* et le commerce extérieur sont complexes. L'investissement direct et l'exportation sont deux modalités d'approvisionnement d'un marché étranger à la fois substituables et complémentaires. Si le

modèle classique d'analyse microéconomique considère l'IDE et l'exportation comme des formes alternatives de pénétration des marchés étrangers, l'introduction dans le modèle d'une hypothèse concernant l'effet de l'IDE sur l'élargissement du marché étranger montre que, si l'effet de l'investissement direct sur l'élargissement du marché est suffisamment important par rapport à l'impact de la production directe sur l'accroissement de l'offre, l'investissement direct peut favoriser l'exportation. Cela signifie la simultanéité possible des deux stratégies (exportations et production directe) sur un même marché étranger.

Pour « valider » ce résultat théorique, nous avons ensuite effectué une série d'estimations pour tester la relation entre commerce extérieur et IDE pour les pays de l'OCDE qui sont les principaux investisseurs dans le monde. Les estimations ont été effectuées d'une part par secteur d'activité (trois secteurs ont été retenus : produits alimentaires, biens non durables et intermédiaires, et biens durables) et d'autre part par zone géographique (quatre zones ont été choisies : l'Amérique latine, l'Asie, l'Europe de l'est et l'OCDE). Il s'avère alors que la relation de complémentarité entre commerce et IDE est d'autant plus forte que l'effet de l'IDE sur l'élargissement du marché est important. Ainsi, les estimations sur les données statistiques confirment bien le résultat de l'analyse théorique.

Il est toutefois à noter que l'indisponibilité des données à la fois par secteur d'activité et par zone géographique ne nous a pas permis d'effectuer des analyses plus fines, et que l'étude par pays « émergent » aurait été plus convaincante que celle effectuée par zone « émergente ».

3 Bibliographie

- [1] **Baldwin R.** (1990) Factor Market Barriers Are Trade Barriers: Gains from Trade from 1992, *European Economic Review*, vol. 34, n°4, pp.831-845.
- [2] **Barrel R.** and **Pain N.** (1996) An Econometric Analysis of U.S. Foreign Direct Investment, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 78, n°2, pp.200-207.
- [3] **Chedor S.** et **Mucchielli J.L.** (1998) Implantation à l'étranger et performance à l'exportation : une analyse empirique sur les implantations des entreprises françaises, *Revue Economique*, vol. 49, n°3, pp.617-628.
- [4] **Dei F.** (1990) A Note on Multinational Corporations in A Model of Reciprocal Dumping, *Journal of International Economics*, vol. 29, n°1/2, pp.161-171.
- [5] **Dunning J.** (1977) Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprises: Search for an Eclectic Approach, in Ohlin et alii *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London.
- [6] **Fontagné L.** et **Pajot M.** (1998) Investissement direct à l'étranger et commerce international : le cas français, *Revue Economique*, vol. 49, n°3, pp.593-606.
- [7] **Horstmann I.** and **Markusen J.** (1992) Endogenous Market Structures in International Trade, *Journal of International Economics*, vol. 32, n°1/2, pp.109-130.
- [8] **Hymer S.** (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, London.
- [9] **Kojima K.** (1978) *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational*, Croom Helm, London.
- [10] **Krugman P.** (1983) The 'New Theories' of International Trade and the Multinational Enterprise, in Kindleberger and Audretsch *The Multinational Corporation in the 1980s*, MIT Press, London.
- [11] **Lipsey R.** and **Weiss M.** (1981) Foreign Production and Exports in Manufacturing Industries, *Review of Economics and Statistics*, vol. 63, n°4, pp.488-494.
- [12] **Lipsey R.** and **Weiss M.** (1984) Foreign Production and Exports of Individual Firms, *Review of Economics and Statistics*, vol. 66, n°2, pp.304-308.
- [13] **Motta M.** (1992) Multinational Firms and the Tariff-Jumping Argument, *European Economic Review*, vol. 36, n°8, pp.1557-1572.
- [14] **Smith A.** (1987) Strategic Investment, Multinational Corporations and Trade Policy, *European Economic Review*, vol. 31.

Vers une intégration bilatérale de l'enseignement, du développement et de la recherche¹

M. Christophe ESTAY

Christophe.estay@bordeaux-bs.edu

M. Jacques-Olivier PESME

Jacques-olivier@bordeaux-bs.edu

M. Jean-Paul TCHANKAM

Jean-paul.tchankam@bordeaux-bs.edu

Professeurs

Bordeaux Ecole de Management

Résumé : Alors que resurgissent les incertitudes sur les programmes de coopération dans un contexte mondial dont on s'interroge sur les finalités, les auteurs de cet article proposent une forme de duo enseignement-recherche, des modifications structurelles en douceur pour la partie africaine et l'intégration d'un programme de coopération équilibré pour la partie française.

Mots clés : coopération, enseignement, recherche, développement, intégration, création de valeur, Afrique, France, mondialisation.

Abstract: For the last decade International Development Programs have experienced difficulties and people seem uncertain about their goals. The authors of this article suggest a new training experiment based on teaching linked directly with business and research. They propose some ideas which will allow for the smooth translation of this experiment to the African context. They also recommend a model of cooperation between French and African educational institutions.

Keywords: cooperation, training, research, development, integration, value, Africa, France, globalization.

¹ Ce travail a été réalisé avec l'aide des enseignants congolais de l'Université Marien Ngouabi, Messieurs Mwaziby Olinga, Samuel Ngoma et Florent Silmouanga.

Introduction

Les études, rapports et travaux divers menés par la communauté scientifique française sur la zone de l'Afrique centrale en collaboration avec des partenaires locaux sont légions. Difficile de faire une synthèse précise de la multitude des projets de coopération poursuivis par les communautés de géographes, économistes, sociologues... tant les terrains d'investigations ont été variés. Et encore, nous ne suggérons ici que quelques programmes de coopération scientifique développés par les milieux académiques, sans intégrer la multiplicité des missions effectuées pour le compte des Sciences de l'Homme (recherche médicale par exemple), et sans évoquer non plus le nombre important de dossiers suivis spécifiquement par l'administration française. Le lecteur intéressé pour s'en convaincre peut se référer entre autres à Kessler, 1996 [7], Dumonceaux 1992 [3], Thill et al 1989 [19], Waast 1996 [20], Pelissier 1992 [12], Martin et al 1992 [10], Arvantis et Gaillard 1992 [1], Gaillard 1999 [6], etc.

En faisant le point sur les éléments d'information, d'appréciation et de recommandation de ce que l'on a coutume de nommer « l'assistance technique », les différentes publications de la coopération française – sous tutelle du Ministère des affaires étrangères – permettent de dresser un bilan d'étape sur une période donnée des programmes de coopération conduits en Afrique subsaharienne et équatoriale. Sans laisser place à un débat importun sur l'intérêt et les résultats des différents projets, une rapide analyse de quelques missions d'appui nous permet d'apporter un certain nombre de commentaires et/ ou réflexions susceptibles de quadriller un peu mieux le terrain d'échange sur lequel la coopération entre l'Université Marien Ngouabi (U.M.NG, Congo) et Bordeaux Ecole de management (France) doit prendre place :

- La programmation d'un projet de coopération ambitieux (celui dont on est en droit d'attendre des résultats) doit s'inscrire dans le temps, avec toutes les conditions financières et matérielles que cela présuppose.
- L'assurance de la pertinence du projet est fondamentale pour éviter, selon l'expression de la Banque mondiale en Côte d'Ivoire, la multiplication parfois malheureuse des expertises et des études de coopération, lesquelles constituent une solution de facilité qui donne l'impression d'agir, et qui, en fait, représentent la meilleure façon de ne pas avancer.
- Le projet fera donc nécessairement l'objet d'une évaluation sanctionnée chronologiquement par une étude de faisabilité et d'identification du projet, puis une série d'évaluations et de mesures de structuration in situ, des études de suivi, et enfin une évaluation rétrospective.
- L'approche intégrée doit être favorisée car pour gagner en pertinence et en chance de succès – importance de la détermination des objectifs - le projet doit impliquer de façon dynamique les acteurs à chaque bout de la chaîne qui contribuent ainsi collectivement à la création de valeur. Idéalement, il s'inscrit dans une dynamique d'échange bilatéral et réciproque au sein de laquelle les actions des uns sont dépendantes des résultats des autres.

Un projet de collaboration entre deux instituts de formation à la gestion doit donc répondre aux premiers principes évoqués ci-dessus tout en intégrant les ingrédients nécessaires à la poursuite de leurs vocations premières : l'enseignement et la recherche.

L'équation a plusieurs inconnues. Comment répondre d'un côté aux exigences pédagogiques d'institutions d'enseignement supérieur, favoriser dans le même temps un processus de développement de la recherche scientifique appliquée, tout en intégrant les recommandations mentionnées pour notamment converger vers un système d'approche intégrée ?

Le problème est posé. Il fallait le résoudre en articulant les leviers de réponse autour des compétences disponibles et qui sont celles que l'on souhaitait stimuler dans une économie désireuse de s'inscrire durablement dans le paradigme de la mondialisation.

Entrepreneuriat, économie rurale, commerce international sont les trois domaines sur lesquelles s'appuie la programmation du modèle de coopération intégrée proposé par les deux institutions. L'idée novatrice d'assurer le développement intégral d'une filière depuis l'encadrement de sa phase de production jusqu'à la phase ultime de la commercialisation sur les marchés du nord en jalonnant toutes les étapes des circuits de distribution est reprise et explicitée par les différents auteurs dans le cadre de ce dossier. A la lecture des différentes parties, on découvrira comment un tel projet peut intégrer dans un même système des considérations pédagogiques, scientifiques, techniques, managériales et organisationnelles par le prisme d'une approche rénovée de l'enseignement à la gestion : la formation / action.

Au-delà des pré-requis formulés précédemment sur le montage du dispositif, nous lui avons assigné de concourir à la contribution de trois objectifs macro-économiques plus larges :

- Contribuer à améliorer l'encadrement et le management des entreprises congolaises.
- Développer et gérer des appuis opérationnels aux entrepreneurs privés travaillant au Congo.
- Susciter un essor des très petites structures en favorisant les débouchés commerciaux sur des marchés solvables.

Face à la double tentation d'un échange sans solidarité et d'une assistance sans pragmatisme efficace, le projet doit s'affirmer autour d'un lien fort impliquant les deux établissements. Il est vrai qu'en pratique beaucoup de projets de coopération n'ont pas exercé d'effet stimulant sur les comportements d'investissement productif

et/ou de commercialisation, qu'ils soient individuels ou collectifs, parce qu'ils ne se sont intéressés qu'à une partie de la chaîne. Bien souvent, on a privilégié l'aide technique ou l'axe productif au détriment du volet marchand, et particulièrement en matière de débouché commercial. Or la mise en commercialisation sur les marchés internationaux des produits traités est bien l'une des composantes essentielles de la réussite d'un projet de cet ordre dont les enjeux vont de la valorisation des ressources humaines locales à l'amélioration de l'économie du pays.

Faut-il signaler en outre, que le jeu de la préférence communautaire dans le cadre des acquis de Lomé encourage la conduite du développement intégré de la filière. D'ailleurs, au crédit de ces accords, il est intéressant de souligner les réussites des politiques de filières agroalimentaires grâce notamment à la présence d'un volet commercial aux côtés du volet technique et financier.

Le rapport d'étude du projet de coopération entre l'Université Marien Ngouabi et Bordeaux Ecole de management s'articule donc autour de trois axes principaux :

- Une présentation des limites des approches pédagogiques traditionnelles tant au Congo qu'en France et la perspective de leur développement par la mise en place d'un programme de formation-action.
- La contribution du projet à des objectifs de développement reposant sur deux domaines : l'encadrement de l'entrepreneuriat et l'accessibilité aux nouvelles technologies.
- Les axes de recherche bilatéraux qui s'inscrivent logiquement dans le cadre de ce processus.

1 Le programme de formation - action

En tant qu'organismes de formation, l'Université Marien Ngouabi du Congo et Bordeaux Ecole de management considèrent que l'enseignement doit être compris dans un projet de coopération intégrant, par ailleurs, le développement et la recherche. Pour mettre en évidence les rapports entre les trois dimensions (formation, développement et recherche), on peut se référer aux nouvelles théories du capital humain, au-delà du principe de l'individualisme méthodologique qui les fonde. Le plus important à retenir de ces renouvellements est l'intégration du système éducatif dans l'explication de la croissance : la formation est désormais perçue comme un facteur endogène du développement. Schématiquement, le système éducatif produit des forces de travail instruites et qualifiées dont la mise en œuvre dans le système productif contribue à l'accroissement de la productivité, et donc à l'accélération de la croissance et du développement socio-économique. Les institutions de recherche et d'enseignement ont donc un rôle important à jouer dans tout processus de développement, à condition que ces institutions aient atteint un niveau de développement leur permettant de mettre à la disposition de la société des produits de haute qualité et capable d'influer sur l'évolution sociale.

Par ailleurs, un projet pédagogique alliant deux institutions de formation transcontinentales a pour conséquence de conduire chaque partenaire à s'interroger sur les moyens de dépasser ses propres limites. Côté Congo, la principale difficulté semble résider dans un enseignement déconnecté pour une grande part de la réalité économique. Côté français, les enseignants émettent parfois quelques doutes sur le caractère résolument opérationnel des savoirs qu'ils dispensent.

Afin de répondre à ces difficultés, une réflexion sur les approches pédagogiques traditionnelles est incontournable. Une discussion peut alors s'engager sur la pertinence d'un enseignement rénové fondé sur les principes de la formation – action.

1.1 Les limites des approches pédagogiques traditionnelles

L'enseignement à l'université congolaise se caractérise par la présence de nombreux cours magistraux, où la théorie conserve une place prédominante. A Bordeaux Ecole de Management, la formation est organisée autour du traitement de cas pratiques, à partir desquels certains points théoriques sont abordés.

Cette différence est relativement classique et renvoie à l'opposition entre les conceptions française et américaine de la pédagogie. Les tenants de l'approche française reprochent souvent l'absence de profondeur des méthodes venues d'outre-Atlantique, alors que les défenseurs de ces dernières critiquent sévèrement l'absence de contenu opérationnel de l'enseignement du camp adverse.

Toutefois, pour des raisons différentes, ces deux approches ne semblent plus capables de relever le défi de la formation. L'exemple de deux institutions de formation ayant chacune opté pour une approche pédagogique spécifique permet de mettre en lumière les limites de leur enseignement.

1.1.1 Le modèle universitaire d'enseignement magistral : le cas de Université Marien Nguabi

L'université congolaise semble encore mal préparée pour affronter les bouleversements qui affectent l'économie en général et le marché de l'emploi en particulier. Ni l'organisation des enseignements, ni les méthodes d'apprentissage en vigueur ne permettent de pallier les dysfonctionnements du système. Les volumes horaires des programmes d'enseignement sont particulièrement lourds. L'étudiant demeure très dépendant de l'enseignant ; la principale méthode d'enseignement consistant en la prise de notes sous la dictée d'un professeur. La pédagogie reste un processus hiérarchisé de production et de transmission des connaissances ; l'université, un appareil de diffusion des aptitudes académiques. Les méthodes de formation actuelles sont sans doute encore adaptées à la formation des futurs cadres de la fonction publique ; elles le sont beaucoup moins, à l'évidence, pour développer chez les étudiants des capacités d'initiatives.

La rupture du relatif équilibre du système négocié d'équivalence des diplômes et des emplois stables et standardisés ouvre de nouvelles possibilités d'adaptation du système universitaire aux besoins des systèmes productifs. Puisque l'école est inadaptée et que les sortants cherchent des emplois, il convient de donner aux étudiants une préparation aux activités professionnelles. Dans ce contexte, l'enjeu de la qualité devient un souci majeur qui nécessite l'adaptation des réponses pédagogiques et organisationnelles à la multiplicité des attentes. Cela donne lieu à des réflexions qui conduisent les principaux acteurs à préciser leurs orientations stratégiques qui portent potentiellement en elles une capacité forte de restructuration de l'offre de formation.

Dans cette perspective, l'ISG de l'université Marien Nguabi de Brazzaville réalise son projet de transformation stratégique et de renforcement des capacités institutionnelles. Initié en 1996, ce projet a déjà abouti à la redéfinition des missions de l'institut. Il est dans sa phase d'élaboration et d'implantation des nouveaux programmes de formation. L'ISG envisage, à court terme, la mise en place des programmes de formation de niveau maîtrise (équivalent à la 2ème année du second cycle de l'enseignement universitaire français) et, à moyen et long terme, la formulation et l'implantation des programmes de 3ème cycle.

Les programmes de maîtrise devraient être implantés dans quatre filières : finance et comptabilité d'entreprise ; gestion commerciale ; gestion des ressources humaines ; organisation et gestion de la production. Les deux premières filières fonctionnent actuellement jusqu'au niveau de la licence. Il s'agira donc d'élaborer et d'implanter les programmes de maîtrise. Les programmes des deux dernières filières sont à organiser, dans un premier temps, en licence et, après consolidation, en maîtrise.

Le développement des programmes de 3ème cycle est un objectif à long terme ; leur formulation et leur implantation ne pourront se faire que lorsque les programmes de 2ème cycle auront été consolidés.

Le contexte ci-dessus présenté conduit à envisager la coopération entre l'ISG et Bordeaux Ecole de management dans les domaines suivants :

- Développement des capacités institutionnelles de l'ISG : la coopération consisterait pour Bordeaux Ecole de management à aider l'ISG à améliorer les capacités de formulation et de gestion des projets, ainsi qu'à développer des programmes de formation de son personnel (enseignement et administratif).
- Formulation, mise en place et exécution des programmes de maîtrise. L'intervention de Bordeaux Ecole de management prendrait la forme :
 - d'une aide dans la conception des contenus des programmes de formation, des méthodes pédagogiques et la production des supports pédagogiques ;
 - d'une mise à disposition de l'ISG des enseignants pour intervenir dans les enseignements de 2ème cycle.
- Développement de la «masse critique» des enseignants - chercheurs de l'ISG afin que ceux-ci prennent en charge à terme la consolidation des programmes de 2ème cycle. Dans ce domaine, l'appui de Bordeaux Ecole de management pourrait avoir les formes d'accueil et d'encadrement des enseignants de l'ISG en stage de recherche / enseignement.

Le développement d'une formation – action dans le domaine du commerce international, en partenariat avec Bordeaux Ecole de management, est une première étape dans le développement de la collaboration. Il permet de comprendre non seulement la finalité de l'enseignement supérieur mais également sa contribution au développement économique.

1.1.2 Un modèle d'enseignement fondé sur les études de cas : l'exemple de Bordeaux Ecole de management

Les enseignants sont souvent confrontés à la situation paradoxale suivante : malgré des programmes de formation rigoureux, tant du point de vue de fondamentaux que des développements théoriques récents, nombreux sont les étudiants qui, au terme de leur scolarité, ne maîtrisent pas les bases de ce qu'ils étaient sensés acquérir !

Interrogés sur les origines de ce phénomène, enseignants et étudiants avancent des explications similaires : manque de travail, assiduité insuffisante et, plus généralement, faiblesse de l'implication des élèves. Les responsables pédagogiques ont tenté de répondre à ces dysfonctionnements en mettant en place des contrôles réguliers des connaissances et en développant des systèmes élaborés de vérification des présences. Le côté répressif est complété par des outils sensés tenir les étudiants en éveil. La panoplie comprend les jeux de rôle, les logiciels de simulations, et divers autres instruments plus ou moins évolués (CD Rom, salle de marché virtuelle, etc.).

Ces solutions réduisent une part de l'absentéisme, développent la mémoire à court terme et limitent l'ennui en cours. Mais le problème de fond reste sans solution. L'étudiant reste un spectateur de son éducation, alors que l'efficacité suppose qu'il en devienne acteur.

A cette impasse, la formation - action représente sans doute l'une des meilleures solutions en privilégiant l'autonomie et la responsabilisation des étudiants face à la connaissance (Roussillat 1999 [15], Saporta et Verstraete 1999 [16], Estay et Tchankam 2001 [18]). Les Anglo-saxons parlent du passage du « teaching » au « learning ». L'enseignant perd son statut d'omniscient, pour une place de personne ressource et de référent. Il est également chargé de l'organisation pédagogique de la formation – action afin de conduire les apprenants vers la découverte des fondamentaux et les inciter à approfondir les points délicats.

La collaboration entre l'Université Marien Ngouabi et Bordeaux Ecole de management est l'occasion de rénover des systèmes d'enseignement obsolètes, en privilégiant la formation – action dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la gestion commerciale et du développement international. Ce partenariat apporte une perception originale de la pédagogie qui se nourrit des résultats de la recherche pour insuffler une dynamique de développement.

1.2 Une approche rénovée de l'enseignement : la formation – action

La formation – action a pour principe de faire découvrir à l'apprenant des connaissances à partir d'un travail en situation réelle. Dans le cadre d'une coopération entre l'Université Marien Ngouabi et Bordeaux Ecole de management, la situation réelle prend la forme du développement export de produits ou de services en provenance d'Afrique. L'idée est de faire travailler les étudiants congolais sur l'amont de la filière (recherche du produit ou du service, contacts avec les entreprises, mise en relation avec les autorités, accompagnement dans les démarches, etc.) et de faire intervenir les étudiants français sur l'aval (adéquation du produit ou du service au marché, contacts avec les distributeurs ou les importateurs, recherche des informations liées à l'importation, etc.).

Pour mener à bien ce projet, des architectures pédagogiques originales sont mises en place au sein de chaque institution. L'organisation des enseignements et les besoins nécessaires pour mener à bien le projet sont également présentés.

1.2.1 L'architecture de la pédagogie

La formation prend forme autour de la mise en place d'une filière d'export – import, les partenaires congolais prenant en charge l'amont et les français l'aval. Dans ce contexte, chacun a intérêt à développer une architecture pédagogique spécifique.

En amont de la filière

Pour élaborer une réponse formative qui prend appui sur le savoir acquis, l'idée consiste à identifier une ou des filières de production pouvant trouver des débouchés commerciaux sur les marchés français et européen, à raisonner l'opportunité d'une opération d'exportation, et à mettre en place un support pédagogique permettant aux étudiants de comprendre l'organisation et le fonctionnement de la filière.

Le programme à mettre en œuvre associe des actions à visée de socialisation et de qualification, dans une perspective de dynamisation de filières et de créations d'emplois. Les étudiants poursuivent des objectifs divers : diplôme, emploi, revenu, etc. L'objectif de l'enseignant est principalement de développer un outil pédagogique qui accorde une place importante aux producteurs et aux organismes de développement susceptibles d'appuyer l'opération.

Les enseignements s'articulent essentiellement autour du management des opérations, de l'analyse stratégique, du marketing et de la connaissance des champs d'action des organismes d'appui au développement. L'enseignant se charge de conduire les étudiants tout au long du processus. La stratégie pédagogique décompartmente les connaissances et les techniques qui sont reliées aux objectifs. Pour assimiler le savoir, il faut nécessairement développer le savoir – faire, apprendre à aborder différents

problèmes et à rechercher les méthodes et les techniques capables d'aboutir à une solution.

L'événement à traiter n'est jamais isolé et se situe dans une chaîne d'opérations. L'étudiant doit donc repérer et respecter les échéances, les urgences, gérer les priorités. Il doit disposer d'un agenda, d'échéanciers, de planning qu'il apprend à utiliser efficacement.

La formation fait appel à la dynamique de groupe. L'enseignant insuffle au fur et à mesure des connaissances par des exposés théoriques.

Comme l'offre doit impérativement, dans un environnement concurrentiel, s'adapter à la demande et à ses exigences de délais, de performance et de coûts, le processus pédagogique commence par des éléments initiaux de la demande pour aboutir au diagnostic du besoin et à la formulation du projet d'étude, avec des objectifs opérationnels précis.

En aval de la filière

Dans le cadre de sa dominante et de sa filière Ingénierie et Management des Affaires Internationales, Bordeaux Ecole de management a fait de la formation – action l'axe majeur de sa pédagogie. Plusieurs grands principes guident la mise en œuvre de l'enseignement :

- Une approche transversale de plusieurs disciplines et un pilotage conjugué par deux départements à vocation transversale (Economie et affaires internationales, Stratégie et société).
- Une pédagogie axée sur un duo «action / formation» privilégiant les mises en situation opérationnelle, le travail du séminaire et le tutorat de projets, reléguant au maximum les apports théoriques au travail des étudiants en amont.
- Des modes d'évaluation par groupes d'enseignements favorisant les liens entre plusieurs modules pour une meilleure cohérence d'ensemble du cursus.
- Un parrainage de la dominante et de la filière par un pool d'entreprises s'engageant sur un contrat de deux à trois ans, impliquant éventuellement un partenariat avec opportunité d'une année césure, d'une alternance ou d'un stage.

L'architecture des cours repose sur quatre thèmes généraux : typologie et analyse des marchés, développement et stratégie internationale, techniques import /export, et management en milieu international. Le projet de coopération avec le Congo s'insère parfaitement dans ce schéma d'enseignement. En effet, le premier thème permet aux étudiants d'acquérir tous les éléments de lecture et de compréhension de l'environnement international et des marchés internationaux. Dans le cadre de l'analyse du risque pays, une application directe des éléments théoriques au cas réel d'un pays en voie de développement est menée. Le second groupe d'enseignements, développement et stratégie internationale, permet une approche pratique des stratégies d'entreprise à l'international, que ce soit une entreprise congolaise désirant exporter en France, ou une entreprise française recherchant des produits d'importation. Le troisième thème, techniques import / export, conduit l'étudiant à la maîtrise des techniques liées au développement international dans le cadre réel d'un partenariat France – Congo. Enfin, dans la partie management en milieu international, l'étudiant français sera directement confronté au choc culturel d'un travail avec des étudiants et des professionnels d'un autre continent.

1.2.2 Les organisations et les besoins

Un programme de formation – action fondée sur une coopération trans-continentale suppose le développement d'une organisation précise chez chacun des partenaires. Celle-ci doit prendre en compte l'encadrement des étudiants, les contacts avec les professionnels, les relations entre les partenaires, etc. En outre, des moyens particuliers sont nécessaires, en particulier en terme d'information, de communication et de participation financière.

Les modalités de mise en œuvre à l'université du Congo

Le programme fonctionne avec une équipe de trois enseignants et une quarantaine d'étudiants répartis en huit groupes. Chaque groupe se compose d'élèves de l'ISG et de l'IDR dans des proportions équitables. Ils sont complémentaires dans la mesure où les étudiants de l'IDR apportent les connaissances techniques des filières tandis que ceux de l'ISG interviennent dans l'analyse stratégique et marketing.

Après avoir retenu la filière ou le produit, les étudiants commencent à rassembler l'information disponible, à prendre contact avec les producteurs, à se faire une idée sur les conditions et les exigences de production, les intrants, les plantes, le modèle de culture, les rendements, les coûts, la distribution (transport, conditionnement, agro - logistique), etc.

La réalisation de ce programme requiert des moyens aussi bien informationnels (création ou renforcement du

fonds documentaire, accès à l'information électronique, etc.), communicationnels (téléphone, fax, connexion internet) que financiers.

Les modalités de mise en œuvre à Bordeaux Ecole de management

L'organisation de la pédagogie est sous la responsabilité des professeurs permanents intervenant dans chacun des thèmes de la dominante. Ces mêmes enseignants sont chargés de la bonne coordination entre l'amont et l'aval de la filière (contacts avec les professeurs congolais, incitation des étudiants à communiquer le plus souvent avec leurs homologues africains, etc) Un professeur est plus particulièrement chargé du suivi du projet sur l'ensemble de la période d'enseignement.

Un groupe de six étudiants est amené à travailler sur le projet. L'ensemble des membres est solidairement responsable de la réalisation d'objectifs déterminés avec les enseignants. Les étudiants sont suivis tout au long de leur travail par l'enseignant chargé du projet. Il vérifie la cohérence des études, discute des objectifs, contrôle le planning, etc.

Une fois les objectifs fixés, la formation – action suppose que les élèves n'attendent pas que les cours leurs soient dispensés pour commencer à travailler. Les enseignants sont des personnes ressources et des guides qui se mettent à l'écoute des apprenants. Ces derniers sollicitent leur aide dès qu'ils en éprouvent le besoin.

Les cours formels sont l'occasion de préciser certains points et de rappeler les éléments essentiels contenus dans la discipline (essentiels pour la préparation des examens). Ils sont également l'occasion d'échanges entre l'enseignant et les étudiants, ainsi qu'entre les étudiants eux-mêmes.

Dans un tel cadre pédagogique, l'enseignant doit clarifier ses choix d'intervention. Le nombre d'heures de cours rassemblant l'ensemble de la dominante est réduit au profit d'heures d'accompagnement. Pour un cours de 12 heures, on prévoit six heures de cours « classiques » et six heures d'accompagnement (conseil, information, contacts, etc)

Les étudiants disposent en local des sources d'information nécessaires à la réalisation de leurs objectifs (Informathèque, DRCE, organismes d'accompagnement, etc.). Concernant les contacts avec leurs homologues africains, Internet est un média efficace et efficient. Des frais financiers sont à engager dans le cas où les interlocuteurs économiques français se situeraient hors de la région bordelaise. Dans ce cas, les étudiants sont amenés à rechercher des financements.

L'évaluation des étudiants est effectuée en deux étapes. D'une part, chaque groupe d'enseignements fait l'objet d'une évaluation spécifique et, d'autre part, une soutenance d'un rapport sur l'ensemble du projet est prévue en fin de semestre.

Le partenariat entre les institutions de formation que sont Bordeaux Ecole de management et l'Université Marien Ngouabi peut également s'affirmer autour de programmes de développement plus vastes.

1 Le programme de développement

Il s'agit ici de préciser les projets de développement à réaliser en commun. Deux domaines paraissent prioritaires. : l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies.

1.1 L'entrepreneuriat

La problématique du développement de l'entrepreneuriat s'inscrit bien dans la politique économique des pouvoirs publics congolais qui, non seulement ont entrepris depuis le milieu des années 80 la libéralisation de l'économie, mais en plus encouragent le développement de l'entrepreneuriat dans l'hypothèse que de celui-ci dépendront la croissance économique, la création d'emplois et la régénération du tissu économique (Fayolle, 1999 [5]).

Il existe actuellement au Congo une forte demande sociale de formation à l'entrepreneuriat émanant aussi bien de l'Etat que des particuliers eu égard à la profondeur de la crise économique que traverse actuellement le pays. A tort ou à raison, on admet que l'une des issues de sortie de crise est le développement de la création d'entreprises. Or l'esprit d'entreprise est un produit social, c'est-à-dire « qu'entreprendre n'est pas

un phénomène inné, naturel. L'esprit et la capacité d'entreprendre renvoient à des savoirs, des aptitudes et attitudes pouvant être enseignées, travaillées, renforcées et exploitées.» Le projet de transformation stratégique et de renforcement des capacités institutionnelles de l'ISG va dans ce sens et envisage la mise en place des programmes de formation à l'entrepreneuriat assis sur un centre d'incubation et de promotion des PME.

Si donc on accepte l'idée que créer des entreprises participe plus ou moins directement à la création de valeur et à la création d'emplois, et que le système éducatif a un rôle primordial à jouer pour la promotion d'un environnement entrepreneurial, alors la coopération entre l'ISG et Bordeaux Ecole de management est un atout au développement de ce projet.

Le Centre d'Incubation et de Promotion des PME (CIP-PME) aura pour cible les porteurs des projets de création d'entreprises, des salariés des entreprises en difficultés et des diplômés de l'enseignement supérieur désireux de s'installer à leur propre compte. La réalisation de ce projet nécessite la mise en œuvre d'actions en amont et en aval de l'acte de création.

En amont, le centre mènera des actions de sensibilisation auprès des créateurs potentiels pour que ceux-ci s'adressent très tôt à lui. Pour y parvenir, il s'adressera aux organisations professionnelles (Chambre Nationale de Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie, la Chambre Economique Nationale, les Syndicats Professionnels, l'Office Nationale de l'Emploi et de la Main-d'œuvre) et aux organes d'information. En aval le centre compte s'appuyer sur les réseaux de Bordeaux Ecole de management pour faciliter l'intégration des pépinières d'entreprises importatrices sur le marché français, voire européen.

Le département «Stratégie et entrepreneuriat» de Bordeaux Ecole de management dispose d'un réseau d'institutions d'appui à la création d'entreprise. Il pourra donc :

- Assurer l'intermédiation des rapports de l'ISG avec les structures d'appui à la création d'entreprise de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux (Service informations / formalités, Centre de Formation du Lac).
- Favoriser les rapports entre le centre de l'ISG et les réseaux hors CCIB d'appui à la création d'entreprise (Association pour le Droit à l'Initiative (ADIE), le centre Beau-Séjour, etc.).

Bordeaux Ecole de management peut également aider l'ISG à former les conseillers du centre, notamment dans les domaines de la finance et ingénierie financière, du contrôle de gestion, du développement commercial, de recrutement et gestion des ressources humaines.

1.1.1 Les objectifs et l'organisation du centre

Trois principaux objectifs assignés au centre sont définis.

Appuyer la création d'entreprise et le développement industriel

Concernant l'appui ante création, le travail sera axé sur la détection des projets, le conseil aux porteurs de projets, l'élaboration du business plan, l'identification des différents organismes impliqués dans le projet, l'identification des obligations légales et administratives auxquelles sont soumis les futurs chefs d'entreprise, la réalisation d'un premier phasage chronologique du projet, la validation des projets.

L'accompagnement post création sera essentiellement une activité de suivi de l'entreprise dans sa phase de développement. Ce suivi pourra se faire au niveau du centre d'incubation ou à l'extérieur pour les entreprises installées en dehors du centre. Les principaux objectifs de l'accompagnement sont :

- D'assister et de former le chef d'entreprise à identifier les difficultés auxquelles pourrait être confrontée l'entreprise à court et moyen terme.
- D'identifier, avec l'entrepreneur, les actions correctives à mettre en œuvre pour pallier les difficultés détectées. Un accent particulier devra être mis sur l'identification des compétences à mobiliser pour faire face aux difficultés détectées.
- D'aider l'entrepreneur à mettre en place des outils performants de gestion et de contrôle.

Assurer l'interface de l'innovation et des projets de transfert de technologie entre la recherche, l'enseignement supérieur et le monde des affaires

Il existe aujourd'hui au Congo des institutions de recherche et d'enseignement qui ont produit des résultats, pouvant donner lieu à une exploitation industrielle et commerciale. Mais ces résultats sont soit inconnus, soit très peu connus du monde des entreprises, par manque de promoteurs compétents. Pour les valoriser, l'ISG

devra assurer un rôle d'intermédiaire entre les institutions de recherche et d'enseignement, et le monde des entreprises en menant des actions :

- De sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat en direction des chercheurs, enseignants-chercheurs et étudiants des institutions de recherche et de formation.
- D'information en direction des porteurs potentiels de projets et du monde des affaires en vue de transformer les résultats de la recherche en projet de création d'entreprise.
- D'information auprès des entreprises existantes afin d'explorer les possibilités d'intégration des résultats de la recherche dans leurs projets de développement.

Contribuer à la minimisation des charges de gestion des entreprises en création

Le créateur d'entreprise est généralement confronté à une multitude de tâches et à de multiples problèmes de gestion. Ce qui constitue pour lui un obstacle difficile à surmonter. Pour remédier à cette situation, l'ISG offrira un espace et un ensemble de services collectifs mais personnalisés : le « service incubation et pépinière d'entreprise » du centre. Il sera réservé aux entreprises en création qui trouveront :

- Des locaux appropriés et des loyers réduits pour la domiciliation des nouvelles entreprises.
- Des services collectifs, mais personnalisés (accueil de partenaires ou visiteurs ; secrétariat avec gestion du courrier, traitement de textes, bases de données, tableurs, gestion des agendas, etc. ; matériel bureautique entre autres télécopieur, photocopieur, relieur des documents ; conception assistée par ordinateur des business plans ; appui à la communication avec conception de logos, de prospectus, de dossiers de presse, etc.).
- Des compétences nécessaires au développement et au succès du projet à savoir des formations en développement commercial, en gestion financière, en recrutement et management des ressources humaines ; des services d'expertise et d'étude dans les domaines cruciaux du projet : juridiques, experts-comptables, contrôleurs de gestion.

En tant que département spécialisé dans la promotion de l'entrepreneuriat, le Centre d'Incubation et de Promotion des PME (CIP-PME) restera sous la direction de l'ISG et sa gestion sera très décentralisée. Géré par un comité de gestion, il sera managé par un chef de centre et disposera de deux cellules d'accompagnement à la création, d'une cellule « incubation et pépinière » et d'un secrétariat.

Outre les enseignants élus ou cooptés pour leurs compétences, le comité de gestion sera composé :

- Des représentants des organismes d'appui (financier et non financier) à la création d'entreprise reconnus pour leur dynamisme.
- Des représentants des chambres consulaires (Chambre Nationale du Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie, jeune Chambre Economique Nationale, syndicats professionnels, etc.).

Les principales attributions du comité de gestion seront l'élaboration du plan stratégique du centre, l'élaboration du plan opérationnel d'activité pluriannuel, l'élaboration du programme annuel d'activité et l'élaboration du budget annuel. Ces divers documents, après leur adoption par le comité de gestion, devront être soumis à l'appropriation du conseil d'établissement de l'ISG.

Elu ou désigné parmi les enseignants permanents de l'ISG, le chef du centre aura pour principales attributions la direction et la coordination des activités. Il aura un pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel et des services administratifs et techniques du centre.

Les deux cellules d'accompagnement comprendront :

- Une cellule d'accompagnement ante création : cette cellule sera chargée de la conception et de la mise en œuvre de toutes les actions d'action d'accompagnement allant de la détection des projets jusqu'à l'élaboration du business plan et à la validation du projet.
- Une cellule d'accompagnement post création qui aidera les entreprises créées à faire face aux problèmes des montées en production et /ou de développement commercial, et aux problèmes de gestion courante inhérents aux lancements des entreprises.

La cellule d'incubation / pépinière des entreprises (cellule d'accueil) prendra en charge des entreprises déjà créées mais qui pour plusieurs raisons sont contraintes de vivre au cours des deux ou trois premières années au sein du centre et bénéficier de l'appui de la cellule d'accompagnement post création.

Le secrétariat du centre devra fournir aux entreprises en incubation ou en pépinière tous les services collectifs ou personnalisés nécessaires.

1.1.2 Les ressources du centre

Le centre disposera de plusieurs catégories de ressources dont principalement les ressources immatérielles, les ressources matérielles, les ressources humaines et les ressources financières.

Par « ressources immatérielles » on entend l'ensemble des institutions d'appui avec lesquelles devra coopérer le centre. Au plan national, le centre compte s'appuyer et / ou coopérer avec les institutions ci-après :

- L'Agence pour le développement des PME, organisme public créé en 1986 dont l'objet est l'appui au développement des PME.
- L'Agence Nationale de l'Artisanat, organisme public créé en 1986 et dont l'objet est l'appui au développement de l'artisanat.
- Le Centre de Formalité des Entreprises (CFE), organisme public créé en 1995 et qui, outre sa mission de servir de guichet unique pour la déclaration et l'enregistrement des entreprises, mène des activités d'appui à la création d'entreprise.
- Le Forum des Jeunes Entreprises (FJE) et l'Espace Créateurs, organismes privés créés respectivement en 1989 et en 1999 pour appuyer la création d'entreprise.
- La Chambre Nationale du Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie, et la Jeune Chambre Economique Nationale.
- L'Institut AGRI-CONGO qui mène actuellement des activités de promotion de l'entrepreneuriat dans le domaine agricole.

Les ressources « matérielles » dont disposera le Centre seront entre autres :

- Le local abritant différents bureaux (bureaux du chef du centre, des responsables des cellules d'accompagnement de la création ; des salles de réunion et de formation).
- Le local abritant la pépinière, et capable d'accueillir dix entreprises, ainsi que les services collectifs associés.
- Les matériaux informatiques et bureautiques (micro-ordinateurs, télécopieur, photocopieur de grande capacité, des relieurs de documents).

L'ISG dispose actuellement d'un local pouvant abriter les bureaux du chef de centre, du secrétariat et des responsables des deux cellules d'accompagnement, ainsi que les matériels informatiques et bureautiques. Il reste donc à construire le local devant abriter la pépinière.

Pour les besoins en ressources humaines, le centre compte s'organiser de la manière suivante : un enseignant permanent de l'ISG disposant d'une grande expérience en gestion d'un centre de création d'entreprise, des conseillers pour les domaines cruciaux parmi lesquels un conseiller général de niveau minimum DESS en création d'entreprise, un juriste des affaires, un fiscaliste d'entreprise, un expert-comptable ou comptable agréé, un spécialiste en développement commercial, un contrôleur de gestion, un spécialiste en ressources humaines, deux secrétaires de direction, des formateurs que la direction de l'ISG devra mettre à la disposition du centre en cas de besoin et à coopter au niveau du module « formation à l'entrepreneuriat » de la formation initiale.

Les ressources financières viendront en partie du budget de l'ISG et des ressources d'origine parafiscale ou étatique, notamment :

- Une partie de la taxe d'apprentissage à laquelle sont actuellement soumises les entreprises et qui est versée en totalité à l'Office Nationale de l'Emploi et de la Main d'œuvre (ONEMO) alors que ce dernier ne dispose plus de centre de formation professionnelle qui justifiait l'attribution de cette taxe.
- Une part de fonds de diversification des investissements mis en place et financé par les compagnies pétrolières œuvrant au Congo et géré par le Gouvernement.
- Une ristourne prélevée sur les fonds d'aide accordé à chaque dossier de création traité par le centre et accepté par les organismes de financement.
- Des fonds complémentaires dont les sources peuvent être nationales ou extérieures.

Au stade actuel de la réflexion, les sources extérieures de financement auxquelles on peut rapidement penser sont celles de la coopération française.

1.2 Les nouvelles technologies

Il apparaît évident que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), notamment Internet, sont encore loin de faire partie des paysages technologique et intellectuel de l'Afrique. Ceux qui disposent et profitent des effets de cette révolution de fin de siècle sont une infime minorité qui dialogue à distance physique et intellectuelle réelle avec les pays du nord, par-dessus l'univers culturel et économique de l'Afrique, qualifié par des réalités tout autre.

Pour des raisons essentiellement financières, les universitaires et chercheurs africains ne sont pas ou peu irrigués par les canaux d'information existants. Le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que les structures spécialisées dans la gestion de l'information sont confrontés, d'une part, aux difficultés d'accès à l'information pour la transmission des connaissances existantes et l'élaboration de nouveaux savoirs et, d'autre part, aux entraves à la diffusion, à la promotion et à la valorisation des résultats des travaux scientifiques (Castagnet, 1991 [2]).

L'ISG n'est donc pas couvert en NTIC. L'enseignement et le travail administratif se font avec des techniques traditionnelles à faible productivité.

Le projet d'équipement et de développement des NTIC de l'ISG poursuit deux objectifs :

- Faciliter l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants aux sources d'information que procure Internet.
- Permettre aux enseignants de l'ISG et ceux de Bordeaux Ecole de management de travailler sur les thèmes communs malgré leur éloignement géographique.

On voit bien qu'à travers ce projet, l'ISG pourra s'ouvrir au monde extérieur et se moderniser. Le CIP-PME élargira également ses sources d'information.

Les nouvelles technologies exigent un minimum de savoir-faire et d'accoutumance pour que dominant les procédures, l'utilisation puisse inventer les usages. Les techniques et les matériels ne contiennent pas, en eux-mêmes, le mode d'emploi social, et il ne peut être trouvé et exploité durablement qu'au prix d'un apprentissage. Ce dernier a pour but de «démystifier» les matériels et les techniques devant lesquels se dressent des barrières culturelles. Il vise aussi à sensibiliser tous les acteurs de la vie sociale à la nécessité de la communication, à créer les lieux et les expériences nécessaires pour la maîtrise collective, à donner à chacun les instruments intellectuels et techniques qui lui permettront l'exercice de son jugement et de ses facultés créatrices.

1.2.1 Les équipements nécessaires

Le projet s'articule autour de deux éléments centraux : le courrier électronique et un site internet. Il convient de signaler l'urgence pour les équipements relatifs :

- A la modernisation de la bibliothèque.
- A la production des supports pédagogiques.
- A la modernisation des méthodes pédagogiques.
- Aux nouveaux moyens d'apprentissage et de transmission des connaissances (didacticiels, logiciel spécialisés de traitement des données, C.D.Rom, etc.).
- A la publication des travaux de recherche.

1.2.2 Les principaux domaines de coopération induits par le projet

Cette réflexion invite à orienter, dans le cadre du présent projet, la coopération ISG - Bordeaux Ecole de management dans les directions suivantes :

- Intégration des enseignants de l'ISG dans les séminaires de formation réservés aux enseignants-chercheurs de Bordeaux Ecole de management.
- Elaboration en commun des supports pédagogiques (didacticiels et logiciels spécialisés).

Parallèlement au développement d'un programme d'enseignement transcontinental et à la mise en place d'une structure d'accompagnement à la création d'entreprise, la coopération Franco - Congolaise développée entre Bordeaux Ecole de management et l'Université Marien Ngouabi a pour troisième objectif la réalisation de recherches communes entre les enseignants des deux institutions.

2 Le programme de recherche

D'une façon générale, qu'elle soit fondamentale ou appliquée (recherche- développement), la recherche a un rôle important à jouer dans le développement d'un pays. Ses principaux résultats sont :

- Les savoirs.

Les technologies et les techniques.

Les biens et services nouveaux.

Les savoirs s'expriment en terme de mise en évidence ou d'établissement des lois de fonctionnement de la nature ou des sociétés et organisations humaines. C'est grâce à la découverte de ces lois que les sociétés humaines peuvent mieux s'organiser pour domestiquer la nature, c'est-à-dire s'approprier certains de ses éléments et les transformer conformément aux besoins humains afin d'assurer le progrès de l'humanité.

Ainsi donc, le projet de coopération entre Bordeaux Ecole de management et l'Université Marien Ngouabi peut s'orienter dans deux directions :

La recherche fondamentale ou institutionnelle.

La recherche appliquée.

2.1 Le projet dans le domaine de la recherche fondamentale

Actuellement, l'ISG ne dispose pas d'organe de conception, de coordination et d'exécution des programmes de recherche. La recherche est donc une préoccupation individuelle des enseignants.

Dans le cadre de son projet de transformation stratégique et de renforcement des capacités institutionnelles, l'ISG envisage, dans le court et moyen terme, la création d'un centre de recherche. La contribution de Bordeaux Ecole de management au développement de ce centre peut prendre les formes suivantes :

Appui à la formation des chercheurs de l'ISG (stage de recherche).

Insertion du centre de recherche de l'ISG dans les réseaux de publication de Bordeaux Ecole de management.

Appui informationnel se traduisant par :

– des échanges de publications scientifiques ;

– des échanges d'informations sur les technologies et les supports de la gestion de l'information et du traitement des données.

Pour mieux contribuer au développement culturel, scientifique et socio-économique de leur environnement immédiat, l'ISG et Bordeaux Ecole de management souhaitent en outre élaborer et exécuter en partenariat des programmes de recherche en gestion et en entrepreneuriat.

Cette coopération pourrait s'étendre dans le domaine pédagogique (production des systèmes, des méthodes pédagogiques et didacticiels) et dans le domaine de la recherche en matière des techniques de gestion, de management et de développement entrepreneurial.

Des accords entre les institutions de recherche des deux structures de formation définiront les principaux thèmes de recherche, en ayant comme objectif la nécessité de fournir une logistique d'appui et de promotion des travaux des enseignants – chercheurs. Les synergies que l'on peut attendre de ce type de coopération peuvent porter :

Sur les études de cas à vocation comparative et complémentaire, qui prennent en compte les spécificités culturelles des organisations et des acteurs, tant au Congo qu'en France.

Sur la production de résultats plus opérationnels, comme vecteur d'intégration de l'ISG au développement local et socio-professionnel ; notamment pour les programmes de formation initiale et continue, basés sur « l'approche par compétences » que l'ISG vient, à titre expérimental (4 ans), de mettre en place.

Sur la production d'une information scientifique de qualité sur les thèmes de recherche (banques de données sur la promotion de l'entrepreneuriat, etc.).

Sur la constitution d'observatoires scientifiques, susceptibles, en matière de coopération franco-congolaise, de se développer, en noyaux, en masses critiques puis en réseaux d'enseignants - chercheurs.

2.2 Le projet dans le domaine de la recherche appliquée

Cette idée est l'un des traits marquants des nouvelles théories de la croissance. Elle résulte de la prise en compte du progrès technique comme produit d'une activité volontaire des entreprises au lieu d'être un résidu ou une variable exogène comme dans les modèles néoclassiques traditionnels. Dans cette optique, l'accent est mis sur la Recherche-Développement comme activité productrice d'innovations, ces dernières pouvant être de processus ou de produit. Du point de vue des innovations de produit, les nouvelles théories de la croissance établissent qu'une différenciation accrue des produits est l'un des moteurs de la croissance. La recherche appliquée contribue au développement socio-économique en mettant à la disposition de la société de nouveaux produits et / ou de produits qualitativement différenciés.

Le projet dans le domaine de la recherche appliquée est prioritairement réservé à l'IRD (Institut Rural de Développement, Congo). S'il est vrai que les institutions de recherche et d'enseignement ont un rôle important à jouer dans tout processus de développement, on doit toutefois signaler que cela n'est possible

que si ces institutions ont atteint un niveau de développement leur permettant de mettre à la disposition de la société des produits de haute qualité et capable d'influer sur l'évolution sociale. L'IRD dispose déjà d'une structure de recherche appliquée. En tenant compte de cette situation, la coopération avec Bordeaux Ecole de management peut donc s'orienter vers la mise en place d'une véritable filière d'exportation partant de la production de bien agroalimentaire et sa commercialisation dans l'espace européen.

Conclusion

A la lecture des enjeux et des modalités à mettre en oeuvre, la nature du projet de coopération entre Bordeaux Ecole de management et l'Université Marien Ngouabi paraît complexe. Elle ne l'est pourtant pas tant que cela. D'abord car elle repose sur le postulat simple mais maintes fois vérifié que le développement du secteur privé est une source première de croissance économique et d'emploi. Or, au-delà du lien fort qui unira les deux institutions via le « cordon » du développement intégré de la filière choisie, l'objectif est bien de stimuler la création de conditions favorables à l'expansion d'un secteur privé dynamique, premier garant du retour de l'économie congolaise dans une dynamique de marché.

Enfin car le projet s'inscrit dans le cadre d'un programme de coopération bilatéral somme toute classique, sauf qu'il implique un investissement croisé et concerté, et qu'en outre il doit déboucher sur des résultats tangibles pour les deux institutions : le développement d'une nouvelle forme du duo enseignement – recherche, des modifications structurelles en douceur pour la partie congolaise, l'intégration d'un programme de coopération équilibré dans le module d'enseignement « affaires internationales » de Bordeaux Ecole de management.

Alors que resurgissent les incertitudes sur les programmes de coopération dans un contexte mondial dont on s'interroge sur les finalités, il apparaît naturel d'insuffler une dose d'équité dans les modules de cours d'établissements d'enseignement supérieur. Pour cela au moins, la nature du projet s'inscrit dans une perspective simple mais plusieurs fois oubliée, celle d'un échange équitable.

Bibliographie

- [1] Arvantis, R. et Gaillard J. (1992) *Les indicateurs pour les pays en développement*, Paris, ORSTOM 1992.
- [2] Castagnet M. (1991) *Développement des phénomènes de communication et participation à la vie locale*, Conseil Economique et Social, Rapport séances des 8 et 9 janvier.
- [3] Dumonceaux J. et Dempure A. (1994) *Les réseaux de développement : évaluation de leur utilisation par le ministère de la coopération (1982-1992)*, Evaluation, n°20, Ministère de la coopération.
- [4] Ellis S. et Faure Y.A. (1995) *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, ORSTOM.
- [5] Fayolle A. (1999) *Orientation entrepreneuriale des étudiants et évaluation de l'impact des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat sur les comportements entrepreneuriaux des étudiants des grandes écoles de gestion française*, Etude exploratoire, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille.
- [6] Gaillard J. (1999) *La coopération scientifique et technique avec les pays du Sud. Peut-on partager la science ?* Paris, Karthala.
- [7] Kessler M.C. (1996) Les relations scientifiques extérieures de la France, *Revue française d'administration publique*, n°77.
- [8] Lavoux L. (1991) *Réalités et perspectives de la coopération éducative et scientifique avec l'Afrique*, Paris, CHEAM.
- [9] Locquay A.C. (2000) *Enjeux des technologies de la communication en Afrique*, Karthala.
- [10] Martin J.Y. et al. (1992) *Vers un renouveau des modes de coopération scientifique en Afrique*, Paris ORSTOM.
- [11] Mkandawire H. (1998) *Notes sur l'assistance technique et la recherche en Afrique*, Document de recherche, n°13-11, Rega.
- [12] Pelissier P. (1992) *Les relations de partenariat scientifique entre l'ORSTOM et la République de Congo*, 12, ORSTOM.
- [13] Poupon C.R. (1993) *Le partenariat avec le Sud : politique et moyens*, 11, ORSTOM.
- [14] Retout O. (1998) Les pays en développement ont-ils besoin de recherche scientifique ? *Le Courrier Afrique Caraïbes Pacifique*, 167.
- [15] Roussillat M. (1999) *Un esprit « club » par la formation-action*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille.
- [16] Saporta B. et Verstraete T. (1999) *Réflexion pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille.
- [17] Schied-Bienfait N. (1999) *Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille.
- [18] Estay C. et Tchankam J.P. (2001) *Les enjeux de la formation à la création d'entreprise*, 7^{ème} Journées Scientifiques du Réseau du Réseau Entrepreneuriat, Réduit (Maurice), 4 au 7 Juillet.
- [19] Thill J. et al. (1989) *La coopération française et les entreprises subsaharienne*, Evaluation n°1, Ministère de la coopération et du développement, Mars.
- [20] Waast R. (1996) *Renforcer la capacité de RDT dans les pays en développement : élément d'analyse stratégique*, ORSTOM.

LA FORMATION COMME MODALITE DE COORDINATION DANS LES JOINT-VENTURES INTERNATIONALES : *Le cas des joint-ventures franco-vietnamiennes*

Xuan Hoang VO SANG
Professeur, CFVG
vosangxuanhoang@hotmail.com

Résumé :

Tandis que les acquisitions représentent généralement l'un des modes d'expansion de marché les plus utilisés dans les pays développés, des formes de coopération telles que les joint-ventures internationales tendent à être plus utilisées comme mode d'implantation des entreprises étrangères dans les économies émergentes. Placée dans le contexte d'économie en transition où cohabitent des institutions et valeurs de l'ancienne époque d'économie planifiée et celles nouvelles de l'économie de marché, le mode de coordination dans les joint-ventures internationales est plus axé sur l'utilisation des mécanismes informels et des négociations politiques, que sur des procédures formelles classiques de type administratif ou bureaucratique. C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines devient essentielle pour une entreprise parente afin d'avoir une influence effective sur les opérations de la joint-venture internationale.

Adoptant une approche contextuelle, notre travail montre que, pour déterminer les finalités de la formation dans les joint-ventures internationales, l'étude de toutes les variables contextuelles représente l'une des meilleures façons pour décrire et comprendre la situation réelle d'une joint-venture. Une des contributions importantes de notre recherche est donc de souligner que si la variable culturelle est une variable significative, elle n'explique pas tout. L'analyse des contextes institutionnels et organisationnels se trouve de ce fait primordiale pour bien comprendre les finalités de la formation pratiquée dans les joint-ventures internationales. Notre recherche auprès de trois joint-ventures franco-vietnamiennes permet d'identifier certaines correspondances entre les contextes institutionnel et organisationnel et les finalités de la formation qui y est pratiquée. La prise en compte des variables contextuelles devient dès lors indispensable à la reconstitution et à la compréhension de la réalité organisationnelle des joint-ventures internationales.

Dans un contexte d'économie en transition, où la plupart des joint-ventures internationales se font essentiellement avec un(des) partenaire(s) local(locaux) étatique(s), la formation peut revêtir une importance primordiale pour coordonner les activités et assurer un bon fonctionnement de la firme. Dans la mesure où les autres pratiques de gestion se révèlent sujettes aux législations qui restent encore instables (rapatriement du profit, tenue de la comptabilité, rémunération minimale, etc.), la formation représente un moyen de coordination nécessaire, sinon indispensable au management du personnel local.

Mots clés : joint-venture internationale, formation, coordination, Vietnam, gestion internationale des ressources humaines, socialisation.

Abstract:

While acquisitions are more frequently used as mode of market expansion in developed countries, other types of cooperation like international joint ventures (IJV) tend to be more frequently used for the implementation of foreign firms in emerging economies. In transitional economies where institutions and values of the old planned economy and those of the new market-based economy co-exist, coordination mechanism applied in IJV focused more on informal mechanisms and political negotiations, than on traditional formal procedures which are more administrative and bureaucratic. For this reason, the human resource management becomes essential and imperative for a parent firm to have an effective influence on the IJV activities.

By a contextual approach, our work demonstrates that, for identifying the objectives of training in IJV, the study of the contextual variables becomes one of the best ways to describe and to understand the real situation of an IJV. One of our most valuable contributions is to prove that if culture represents a significant variable, it cannot explain everything. The analysis of the institutional and organizational contexts is crucial to thoroughly understand the objectives of training in IJV. Considering the contextual variables becomes therefore indispensable for the reconstitution and for understanding the organizational reality of IJV.

In the context of transitional economies, where IJV are essentially created with local state partners, training may have a primary importance for coordinating different firm activities. While other management practices are regulated by changing laws and rules (profit repatriation, accounting management, minimum wages, etc.), training represents a crucial and indispensable mechanism of coordination, in order to integrate and develop local personnel.

Keywords: IJV, Training, Coordination, Vietnam, International Human Resource Management, Socialization.

Introduction

De nos jours, les frontières des firmes ont largement dépassé les limites nationales pour devenir « multinationales » ou « globales ». Des termes tels que « internationalisation », « mondialisation », « globalisation » reviennent de plus en plus fréquemment dans le discours des dirigeants de grandes entreprises. La recherche de nouveaux marchés en même temps que celle de la maximisation du profit ont amené les entreprises à étendre de plus en plus leur champ d'activité vers des pays ou marchés jusqu'alors inexploités.

La chute de l'ancienne Union Soviétique et l'éclatement du bloc des pays communistes ont nettement favorisé l'ouverture de nouveaux marchés pour les firmes venues des pays capitalistes occidentaux. Possédant une main d'œuvre relativement bien formée techniquement mais surtout peu coûteuse, les économies dites « en transition » ou « émergentes »¹ des pays de l'Europe de l'Est, de la Russie, de la Chine, etc. sont devenues des pays d'accueil offrant d'intéressantes opportunités pour les investisseurs occidentaux (Steensma & Lyles, 2000, [51]).

Tandis que les acquisitions représentent généralement l'un des modes d'expansion de marché les plus utilisés dans les pays développés, des formes de coopération telles que les joint-ventures internationales tendent à être plus présentes dans le cadre des économies émergentes. D'un côté, ce résultat provient de la volonté du gouvernement des pays hôtes à faire participer les firmes locales dans des joint-ventures avec les firmes étrangères, dans l'espoir qu'une telle participation augmentera leurs opportunités d'acquérir de nouvelles technologies, des compétences managériales et d'autres expertises. D'autre part, cette coopération avec les entreprises locales dans des joint-ventures internationales reflète aussi une préférence trouvée fréquemment chez les investisseurs étrangers, au moins dans les premières années, pour réduire leur exposition au risque, et pour bénéficier de l'assistance d'un partenaire local dans un environnement nouveau (Child & Faulkner, 1998, [6] ; Sanyal & Guvenli, 2000, [42]).

Dès lors, étudier le management des firmes dans les pays à l'économie en transition est devenu de plus

¹ D'un point de vue économique, les pays en voie de développement sont des économies dites « émergentes » en terme d'opportunités de marché et aussi dans le sens où ils viennent de sortir des contraintes de l'administration de l'Etat et des restrictions sur le commerce extérieur (Child & Faulkner, 1998 : 259, [6]).

en plus important d'un point de vue tant théorique que pratique. Du côté des chercheurs, le caractère transitionnel de l'environnement institutionnel dans ces pays offre un nouveau terrain de recherche pour affiner ou tester des théories existantes et en développer de nouvelles. Hormis des exceptions notables (cf. Beamish, 1985 [3], 1993 [4] ; Meschi, 1993, [32] ; Yan & Gray, 1994, [59] ; Cyr & Schneider, 1996, [8]), la plupart des travaux académiques sur les joint-ventures internationales ont été conduits dans des pays développés ou pays en voie de développement ayant des économies de marché. En raison des différences contextuelles significatives entre les économies en transition et les économies de marché, la généralisation de ces recherches se révélait fortement limitée (Beamish, 1993, [4]).

Pour les managers occidentaux, malgré l'attractivité des marchés nouvellement ouverts dans les économies en transition, bien connaître les difficultés et les conditions à prendre en compte dans les affaires avec les firmes locales s'avère crucial. C'est pourquoi, approfondir la connaissance sur le management des firmes localisées dans ces pays ne constitue pas seulement une contribution théorique, notamment en terme de gestion des ressources humaines, mais peut revêtir aussi des implications pratiques importantes pour les firmes occidentales cherchant à améliorer leur efficacité quand elles ont à travailler avec des partenaires locaux, issus des pays en transition.

Le rôle stratégique des joint-ventures internationales

Par définition, une joint-venture est formée par deux ou plus de deux organisations légalement distinctes (appelées « firmes parentes »). Chacune de ces dernières participe activement à la prise de décision dans l'entité possédée conjointement (Harrigan, 1984, [19]). Dès lors, une joint-venture est considérée comme internationale quand une organisation parente au moins a son siège social en dehors du pays où se passent les activités de l'entreprise conjointe (Geringer & Hebert, 1989, [13]).

Traditionnellement, les joint-ventures internationales étaient créées pour exploiter les marchés ou technologies périphériques des firmes parentes et leurs activités considérées comme ayant une importance marginale pour maintenir l'avantage compétitif de la firme parente. Cependant, ces entreprises conjointes sont utilisées de plus en plus comme des outils stratégiques pour entrer en compétition sur des marchés internationaux ou globaux. Une proportion croissante de joint-ventures internationales se développe donc dans des activités premières ou "de base" des firmes parentes, et l'on observe aussi des coopérations entre les firmes qui sont des concurrents potentiels (Hamel, Doz & Prahalad, 1989, [18]).

Toutefois, bien qu'ayant un très grand potentiel, les joint-ventures internationales rencontrent souvent des problèmes concernant leur performance (Killing, 1983, [22] ; Beamish, 1993, [4]), notamment dans la réalisation des objectifs stratégiques des firmes parentes. L'une des raisons les plus fréquemment citées est le partage naturel des droits de propriété et des décisions dans la joint-venture, chaque partenaire devant renoncer à une partie du contrôle sur les activités de la joint-venture. Dès lors, exercer une coordination efficace² de certaines ou de toutes les activités de la joint-venture internationale peut aider à augmenter la probabilité de parvenir à un comportement ou à des résultats souhaités (Killing, 1983, [22] ; Schaan, 1983, [43] ; Geringer & Hebert, 1989, [13]).

Le contexte des économies en transition

Comme mode d'expansion dans les économies en transition, des joint-ventures avec des firmes locales sont utilisées fréquemment par les firmes multinationales comme un moyen pour se développer dans ces nouveaux marchés, qui restent encore incertains mais qui représentent pourtant un grand potentiel. De façon générale, dans le cadre de la joint-venture, l'entreprise étrangère de taille plus grande fournit l'expertise managériale et technologique, tandis que la firme locale apporte ses connaissances sur la loi, les coutumes du pays, et des relations avec le gouvernement (Steensma & Lyles, 2000, [51]).

Tout d'abord, les économies en transition possèdent en commun un environnement institutionnel fort complexe qui ne manque pas d'influencer profondément les joint-ventures internationales qui s'y trouvent. Cette complexité provient de l'existence des mélanges d'institutions traditionnelles et modernes, et souvent une combinaison des politiques économiques bureaucratiques avec celles basées sur le marché.

2 Du point de vue de la firme parente, un système de coordination efficace est celui qui peut aider à atteindre ses objectifs stratégiques dans l'entreprise conjointe (Geringer & Hebert, 1989, [13]).

Dans la pratique, cette complexité se traduit par des facteurs comme l'absence d'un cadre légal précis, des interventions fréquentes de l'Etat dans les affaires, l'incertitude sur l'interprétation des lois qui existent, des hésitations dans les politiques gouvernementales entre l'objectif d'attirer les investissements étrangers et la protection des industries locales. Du côté des conditions socio-économiques, l'importance donnée aux relations personnelles dans les transactions commerciales, la corruption, la dégradation des transports, de l'énergie et d'autres éléments constituant les infrastructures de l'économie nationale peuvent rendre difficiles l'interprétation et la prévoyance des conditions dans lesquelles les affaires peuvent être menées. La difficulté est amplifiée par l'augmentation des taux de change que connaissent la plupart des pays émergents. Dans ce type d'environnement, les nouveaux investisseurs étrangers ont donc intérêt à trouver des partenaires locaux pour les aider à gérer ce niveau d'incertitude élevé (Child & Faulkner, 1998, [6] ; Sanyal & Guvenli, 2000, [42]).

Placée dans ce contexte d'économie en transition où cohabitent des institutions et valeurs de l'ancienne époque d'économie planifiée et celles nouvelles de l'économie de marché, le mode de coordination dans les joint-ventures internationales est plus axé sur l'utilisation des mécanismes informels et des négociations politiques, que sur des procédures formelles classiques de type administratif ou bureaucratique (Steensma & Lyles, 2000, [51]). C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines devient essentielle pour une entreprise parente afin d'avoir une influence effective sur les opérations de la joint-venture internationale.

L'utilisation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines comme moyen d'implantation des stratégies des firmes parentes

Frayne et Geringer (1990, [10]) démontrent qu'en dehors des mécanismes de contrôle et de coordination formels et traditionnels, tels que la position majoritaire en apport de capitaux ou le fait d'avoir des représentants en Conseil d'Administration, les pratiques de gestion des ressources humaines représentent aussi des mécanismes potentiellement valables pour exercer le contrôle et la coordination dans les joint-ventures internationales. Par rapport à la structure finale du système de coordination dans une joint-venture internationale, les mécanismes de coordination basés sur les ressources humaines sont souvent les facteurs clés pour déterminer l'efficacité de tout le système. Sans la croissance des ressources humaines désormais considérées comme une ressource stratégique au sein d'une entreprise, il serait difficile d'assurer l'avenir stratégique à long terme de l'entreprise, même si les ressources financières sont cruciales. Dans les joint-ventures internationales, le rôle des ressources humaines est fondamental pour obtenir les résultats souhaités (Frayne & Geringer, 1990, [10] ; Lane & Beamish, 1990, [25] ; Cyr & Schneider, 1996, [8]).

Un ensemble de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines élaboré soigneusement peut contribuer de façon significative au succès de la joint-venture internationale. Il peut aider à l'ajustement des cultures et des pratiques entre les entreprises partenaires dans l'entreprise conjointe, servir de mécanisme de coordination, promouvoir l'apprentissage organisationnel, renforcer la sélection et le développement de l'encadrement qui sera capable de travailler dans une coopération internationale. D'autre part, la gestion des ressources humaines peut aider à augmenter la productivité de la joint-venture, tout comme la capacité des entreprises partenaires à y retirer des bénéfices (Child & Faulkner, 1998, [6]).

Pour Frayne et Geringer (1990, [10]), il existe quatre dimensions principales parmi les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont susceptibles d'être utilisées comme mécanismes de coordination : le recrutement et la manière de pourvoir les postes clés, la formation et le développement, l'appréciation des performances, les stratégies de rémunération et de récompense. Cyr (1997, [7]), quant à elle, s'appuie sur ses investigations dans les joint-ventures internationales entre partenaires de cultures nationales différentes pour montrer que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent aider à atteindre les objectifs stratégiques des firmes parentes. Un des exemples se trouve dans le nombre des membres de la direction venus des firmes parentes, ces derniers pouvant ainsi coordonner et orienter les activités de la joint-venture. Par ailleurs, l'utilisation de la formation et le recours à la flexibilité peuvent aussi aider à surmonter des différences dans les orientations stratégiques et dans les cultures nationales qui existent entre les firmes parentes (Parkhe, 1991, [38]).

L'importance stratégique de la formation dans les joint-ventures internationales

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, la formation est considérée traditionnellement comme capable de résoudre certains problèmes qui se posent à l'entreprise, surtout dans des situations de crise et d'incertitude économique, technologique et culturelle (Thévenet, 1987, [52]). Ainsi, même si une entreprise parente est incapable de contrôler directement le recrutement et la sélection du personnel

d'encadrement dans des positions clés de la joint-venture internationale, il est encore possible pour elle de coordonner les activités de la joint-venture par son influence sur la formation et le développement des employés. En outre, la formation des employés locaux par la firme parente étrangère peut être vue comme un moyen pour transmettre des connaissances explicites et de l'information sociale (Lyles & Salk, 1996, [30]). Car des programmes de formation peuvent être développés pour faciliter le transfert de savoir-faire d'une entreprise parente à une joint-venture internationale (Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Cyr, 1997, [7] ; Child & Faulkner, 1998, [6]). Autrement dit, dans les joint-ventures internationales, la formation représente non seulement un outil pour développer les compétences des employés et mettre en place les stratégies et missions de l'organisation, mais peut aussi être utilisée pour établir des contacts entre les employés locaux et ceux des firmes parentes.

Dans les joint-ventures internationales où travaillent des groupes d'employés et de managers de différentes cultures nationales, l'incompréhension existe la plupart du temps entre les catégories de personnel à cause des différences d'attitudes et de valeurs. Comme dans les autres formes de fusion et d'acquisition, la fusion des cultures exige de la part des parties prenantes une adaptation au niveau des valeurs culturelles, et une ouverture aux nouvelles politiques et procédures. Dès lors, actions de formation et flexibilité peuvent aider à surmonter les différences d'orientation stratégique et de culture nationale existant entre les firmes parentes. L'insistance sur la communication, l'application des plans de motivation de groupe, l'engagement mutuel et la convergence des souhaits peuvent contribuer aussi à améliorer le niveau de compréhension sociale entre partenaires dans les joint-ventures internationales (Parkhe, 1991, [38] ; Meschi, 1997, [33]).

D'après Geringer et Frayne (1990, [12]), la formation peut servir à contrôler plusieurs fonctions dans la joint-venture internationale : socialisation du personnel par la formation en langue et en interculturel, identification et correction des erreurs ainsi que développement des activités par l'enseignement aux employés de nouvelles compétences sur le poste actuel ou sur un autre poste dans l'organisation. C'est ainsi qu'une entreprise parente peut participer au développement et à l'introduction des programmes de recyclage des employés afin d'améliorer l'efficacité et l'expertise de l'encadrement de la joint-venture et influence ainsi la performance de celle-ci.

L'élaboration et la mise en place des programmes de formation peuvent introduire et renforcer les objectifs et politiques de la joint-venture internationale, de façon formelle ou informelle, à travers des sessions de formation et d'information. Ainsi, ces programmes peuvent aussi être utilisés pour réduire les dissensions et promouvoir l'atteinte de certains objectifs fixés par des actionnaires, grâce à une meilleure compréhension des employés sur la culture, les objectifs et les pratiques commerciales de chaque partenaire. L'engagement des employés au succès de la joint-venture se trouve donc renforcé.

D'après Villinger (1996, [56]), en fonction des nationalités impliquées dans l'entreprise conjointe, la formation aux cultures nationales et à la langue utilisée par les autres partenaires peut devenir l'étape la plus importante pour supprimer les barrières culturelles et les blocages à la compréhension mutuelle. Par exemple, il est particulièrement important que les managers qui doivent travailler ensemble dans la joint-venture reçoivent des formations en langue afin d'améliorer leur compréhension de l'autre partenaire, notamment en terme de culture, d'institutions nationales, de mentalité, et de codes de comportement. Cette formation peut aider les managers sélectionnés à éviter certains pièges qui risquent de nuire à l'efficacité des équipes de travail multiculturelles. Ce point apparaît en principe comme largement accepté mais se révèle souvent beaucoup moins appliqué dans la pratique, d'après des recherches en Europe de l'Est (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Villinger, 1996, [56] ; Muratbekova & Besseyres des Horts, 2000, [36]).

Avec l'apparition des joint-ventures internationales dans les économies en transition, d'importants ajustements sont requis de la part des managers et employés locaux. En Europe de l'Est par exemple, les managers étrangers sont en train d'introduire de nouveaux systèmes de valeurs dans les joint-ventures internationales, par une communication et un partage d'information sur les politiques et stratégies de l'entreprise, par la participation de l'encadrement dans la définition d'objectifs clairs et précis, et par des formations adaptées aux groupes de personnes ou aux individus ayant à accomplir des tâches spécifiques (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Villinger, 1996, [56]). La formation représente donc un outil important dans le développement de nouvelles attitudes et compétences des employés locaux.

Une nouvelle grille de lecture de la formation dans les joint-ventures internationales : contextes institutionnel, organisationnel et pratiques de la formation

Selon l'approche contingente et contextuelle (Lawrence & Lorsch, 1967, [27] ; Pettigrew, 1987, [40]), une analyse complète des joint-ventures internationales devrait tenir compte de l'environnement interne de la joint-venture, c'est-à-dire de son contexte organisationnel, caractérisé par des interactions complexes entre différentes parties la composant. D'autre part, l'environnement externe de la joint-venture, c'est-à-dire non seulement son contexte concurrentiel mais aussi institutionnel, mérite aussi d'être étudié en profondeur. Car en tant qu'organisation indépendante, la joint-venture

internationale tend à avoir une identité nationale ambiguë, qui la rend différente des filiales à 100 % de capitaux étrangers et aussi des entreprises locales. Elle pourrait être considérée comme la filiale d'une entreprise étrangère, dans la mesure où cette appartenance partielle à l'étranger la rend vulnérable aux mesures de contrôle que l'Etat exerce sur les propriétés étrangères dans l'économie nationale (Child & Faulkner, 1998, [6]). En même temps, des interactions entre les entreprises parentes peuvent conduire à des conflits causés non seulement par la divergence des intérêts ou objectifs, mais aussi par des problèmes inter-pays concernant les systèmes économiques, sociaux et culturels (Lu & Lake, 1997, [29]). La prise en compte du contexte institutionnel où fonctionnent les joint-ventures internationales s'avère donc cruciale pour bien comprendre les processus de coordination qui s'y déploient.

Appliquant les fondements théoriques proposés par l'approche institutionnelle, nous allons analyser cette complexité de l'environnement institutionnel en trois aspects principaux : régulateur, cognitif et normatif (Scott, 1995, [45] ; Kostova, 1999, [23]). Des correspondances entre certains facteurs institutionnels et les pratiques de formation ont été relevées à partir de la littérature pour mieux rendre compte des efforts entrepris par les joint-ventures internationales à gérer ce niveau d'incertitude élevé.

Si le contexte régulateur comporte principalement les interventions de l'Etat dans les activités et le fonctionnement des firmes, les contextes cognitif et normatif ont en commun certains éléments culturels (par exemple, les valeurs et comportements traditionnels, langue et identité sociale) et sociaux (système d'éducation nationale, marché du travail local, syndicat et parti communiste) qui régulent aussi les comportements des employés nationaux (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Tregaski, 1997, [53] ; Goodall & Warner, 1999, [15] ; Sanyal & Guvenli, 2000, [42]). De plus, les forces régulatrices peuvent aussi venir des instances certifiantes qui élaborent des normes professionnelles à respecter rigoureusement par les entreprises travaillant dans le même secteur (Lu & Lake, 1997, [29]).

D'autre part, les joint-ventures internationales doivent aussi gérer un contexte organisationnel nettement différent de celui d'une entreprise à parent unique, car elles ont par définition plus d'une entreprise parente de nationalité différente. Leur structure ainsi que d'autres composantes organisationnelles portent dès lors des caractéristiques propres à leur contexte et entretiennent des relations avec des activités de formation qui sont pratiquées dans ces entités. Nous avons choisi d'étudier des relations entre la formation et les facteurs organisationnels tels que la structure organisationnelle, l'influence des firmes parentes, les stratégies et les missions de la joint-venture, la culture organisationnelle, le rôle du Directeur Général, la motivation des salariés formés. Ce sont des facteurs qui ont été traités plusieurs fois dans la littérature en tant que variables susceptibles d'influencer les pratiques organisationnelles, notamment dans les études sur l'apprentissage organisationnel dans les joint-ventures internationales (Lyles & Salk, 1996, [30] ; Salk & Brannen, 2000, [41]), sur le transfert des pratiques organisationnelles (Kostova & Zaheer, 1999, [24]), ou précisément sur la formation dans les joint-ventures internationales (Meschi, 1993, [32]).

Dans le cas d'une entité organisationnelle spécifique, telle que la joint-venture internationale, le contexte organisationnel et culturel joue un rôle de tout premier plan dans la détermination des caractéristiques et de l'efficacité des pratiques de formation. De même que les variables du contexte institutionnel, les variables organisationnelles interagissent entre elles et participent au processus d'élaboration et de mise en place des activités de formation dans les joint-ventures internationales. Selon leur degré d'importance et selon la situation propre de chaque entreprise, toutes ces variables contribuent à déterminer les finalités des pratiques de formation dans les firmes.

| Contexte institutionnel | Contexte organisationnel | Pratiques de formation |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Contexte régulateur (environnements juridique et politique) | <input type="checkbox"/> Structure organisationnelle (mode de départementalisation et de coordination, répartition du capital, taille et secteur d'activité) | <input type="checkbox"/> Finalités de la formation (développement des compétences, mise en place des stratégies/missions, instauration d'une culture commune) |
| <input type="checkbox"/> Contexte cognitif (culture nationale) | <input type="checkbox"/> Stratégie et missions | <input type="checkbox"/> Processus de formation (analyse des besoins, contenu, forme, évaluation) |
| <input type="checkbox"/> Contexte normatif (environnement socio-économique, marché du travail, appareil éducatif) | <input type="checkbox"/> Rôle du Directeur Général <input type="checkbox"/> Culture organisationnelle <input type="checkbox"/> Rôle du Syndicat et du Parti Communiste | <input type="checkbox"/> Motivation et implication des acteurs (commanditaires, bénéficiaires, encadrement, fonction GRH, syndicat, fournisseurs) |

Figure 1 : Une nouvelle grille de lecture de la formation dans les joint-ventures internationales

Notre travail s'inscrit dès lors dans le prolongement de deux thèmes principaux de recherche. Le premier s'intéresse aux différentes finalités et rôles de la formation dans l'entreprise en général et le deuxième concerne les contextes institutionnels et organisationnels spécifiques des joint-ventures internationales. Si la recherche portant sur la formation constitue déjà une partie importante de la littérature sur la gestion des ressources humaines en entreprise, les contextes institutionnel et organisationnel de la formation dans le cadre d'une joint-venture internationale n'ont pas encore été beaucoup approfondis, surtout dans le cas des pays en transition vers l'économie de marché comme le Vietnam.

Un contexte très spécifique d'économie en transition : le Vietnam

Notre terrain de recherche est le Vietnam, l'un des derniers du groupe des pays communistes à s'ouvrir aux investissements étrangers depuis la fin des années 1980. Avec ses stratégies de développement économique, le pays a entrepris des réformes pour attirer des entreprises étrangères à venir s'établir au Vietnam. Grâce à son marché potentiel très vaste et sa main d'œuvre bon marché, le Vietnam présente des opportunités mais aussi des enjeux commerciaux importants. Les investisseurs étrangers qui doivent habituellement contracter avec des partenaires locaux appartenant au secteur étatique ne comprennent pas encore très bien la façon de gérer les joint-ventures internationales au Vietnam. L'enjeu pour une firme parente étrangère est donc de bien comprendre les conflits potentiels entre les différents partenaires des joint-ventures internationales, et de formuler les stratégies de coordination appropriées pour réussir face au système politique et économique vietnamien, qui diffère totalement de celui des économies de marché.

En 2002, dans un contexte mondial déprimé, le Vietnam a mieux résisté que les autres pays de la zone. Malgré une décroissance de ses exportations, le Vietnam a pu maintenir une production industrielle relativement élevée. Disposant d'une réputation de politiquement stable, il continue à attirer les investissements étrangers. Cependant, le Vietnam est et reste encore un environnement difficile pour qui ne le connaît pas bien.

Les autorités vietnamiennes ont déclaré que l'investissement étranger est considéré comme un des éléments clés du développement économique, qui permettra l'accès à ce que veut le pays : capital, technologie, expertise managériale³. L'une des conséquences pour les joint-ventures internationales est que les entreprises étatiques – partenaires vietnamiens dans ces co-entreprises – poussent fortement la joint-venture à réaliser les objectifs de développement du gouvernement (par exemple, en termes de capitaux, de transfert de technologie et de connaissances, de formation). Il devient clair dès lors que cette situation demande un engagement de la part du partenaire étranger pour jouer un rôle direct dans la réalisation des objectifs de développement fixés par le Vietnam (Shultz et al., 2000, [49]). C'est pourquoi, en dehors de l'élaboration des stratégies de marketing et de commercialisation de leurs produits et services sur le marché vietnamien, les firmes étrangères doivent fortement tenir compte des influences du contexte institutionnel sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Concrètement, dans le cadre des joint-ventures internationales que nous étudions, certaines caractéristiques du contexte institutionnel à prendre le plus en compte dans le management des employés sont l'application des textes juridiques dans les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement (passage par une agence étatique ou mutation du personnel de l'entreprise vietnamienne partenaire), ou la

rémunération (salaire minimal à respecter ou rémunération nette des managers locaux après l'impôt sur le revenu). Il faut aussi mentionner les conséquences du système éducatif sur le niveau de compétences du personnel pour déterminer les activités de formation dans l'entreprise (manque de formation pratique dans les domaines de la gestion comme en finance, comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines⁴). Par ailleurs, les valeurs culturelles vietnamiennes (respect de l'âge et de la hiérarchie, importance des relations humaines) sont traduites en permanence dans le comportement des employés et demandent à être traitées de façon appropriée dans la mise en place de nouvelles méthodes de gestion importées des firmes étrangères (Vo Sang, 1997, [57] ; Venard, 2000, [55]).

Au-delà de la recherche empirique sur les pratiques de formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes, nous nous sommes posé la question de savoir quel rôle joue la formation dans ces joint-ventures franco-vietnamiennes, et si elle est utilisée pour mieux coordonner les activités de ces joint-ventures ? Notre but était double : observer les pratiques des acteurs par une étude descriptive et une analyse compréhensive, et en tirer des concepts et outils qui permettent de faire évoluer ces pratiques.

Notre travail de recherche a pour but de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les correspondances entre les contextes institutionnel, organisationnel et les pratiques de formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes ?
- Quel rôle la formation du personnel joue-t-elle, particulièrement celle des cadres, dans la gestion d'une joint-venture internationale ? Dans quels buts les membres de la direction de la joint-venture utilisent-ils la formation ?
- La formation peut-elle être un outil utilisé par les firmes parentes pour exercer une meilleure coordination et intégration des ressources humaines dans les joint-ventures internationales ?

Méthodologie

De par notre sujet de recherche, notre travail revêt fortement un caractère exploratoire, étant donné que les joint-ventures franco-vietnamiennes n'ont jamais été étudiées auparavant. Dès lors, la démarche qualitative s'impose pour mieux rendre compte de la réalité organisationnelle que les entreprises sont en train de vivre. Plutôt que chercher à tester ou à vérifier des hypothèses, notre démarche vise surtout à comprendre le « *comment* » et le « *pourquoi* » des phénomènes organisationnels.

D'autre part, comme la contextualisation représente l'un des aspects les plus importants du contenu de notre recherche, nous avons adopté la méthodologie de l'étude de cas pour mieux décrire les particularités de chaque situation. Cette méthode qualitative par étude de cas représente l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité organisationnelle dans la pratique. Comme dans tous les autres domaines des sciences sociales et humaines, les acteurs ne sont pas substituables d'une situation à une autre. Dès lors, pour expliquer, il faut prendre en compte la combinaison des intentions, des capacités d'action et des contraintes perçues par chaque individu. Il apparaît ainsi nécessaire de pouvoir pratiquer l'observation des situations et des actes authentiques, et d'en faire des descriptions qui vont nous aider à affiner nos analyses et à expliquer les résultats retirés (Miles & Huberman, 1991, [34] ; Wacheux, 1996, [58]).

Par ailleurs, le manque d'usage des pratiques de recherche dans le domaine de la gestion a fait que l'accès aux informations dans les entreprises au Vietnam reste encore très difficile. Les difficultés sont encore plus grandes du fait que les joint-ventures internationales au Vietnam maintiennent des relations très ambiguës avec leurs organismes gouvernementaux tuteurs en même temps qu'entre les membres de leur personnel (Augier, 1999, [2]). C'est pourquoi, une approche qualitative par les études de cas se révèle plus appropriée, même si elle demande généralement du temps pour établir des relations de confiance avec les acteurs du terrain.

Notre échantillon d'entreprises étudiées est composé de trois joint-ventures franco-vietnamiennes, sélectionnées à cause de leurs caractéristiques diversifiées mais complémentaires. La première étude de cas s'effectue dans une joint-venture du secteur pharmaceutique que nous nommons Pharma⁵, constituée par une multinationale d'origine française et une petite entreprise étatique vietnamienne placée sous la tutelle du

⁴ cf. SCHWAB (L.), « Les ressources humaines au Vietnam », Intervention au Séminaire sur les Opportunités de Coopération entre les provinces de Dong Nai du Vietnam et de la région Rhône-Alpes de France, Septembre 1999.

⁵ Par respect de la confidentialité vis-à-vis de nos informants et par souci de l'éthique du chercheur, nous avons opté pour l'utilisation des pseudonymes.

Comité Populaire⁶ d'Ho Chi Minh Ville. Dans le deuxième cas, il s'agit d'une joint-venture nommée Marchex – parce que travaillant dans la grande distribution – constituée par le premier investisseur français au Vietnam et une petite entreprise étatique située dans la banlieue d'Ho Chi Minh Ville. Enfin, la troisième étude de cas concerne une joint-venture du secteur agroalimentaire et que nous nommons Agrico, qui a été créée conjointement par un groupe français de petites et moyennes entreprises et des partenaires vietnamiens gérés par le gouvernement local de la province de M. près d'Ho Chi Minh Ville.

La collecte des données empiriques se fait essentiellement par des périodes d'observation sur le terrain (en moyenne six mois par joint-venture étudiée) et surtout grâce aux entretiens semi-directifs auprès des informants clés dans chaque joint-venture de notre échantillon (79 entretiens au total dans les trois cas, sur une durée d'environ 80 heures). Il s'agit des entretiens exploratoires ou semi-directifs, réalisés auprès des membres de la Direction Générale, des cadres locaux et expatriés, impliqués ou non dans la formation, ainsi qu'auprès des représentants des entreprises parentes. Pour ce faire, nous avons élaboré un Guide d'entretien que nous adaptons en fonction des personnes interrogées⁷. L'élaboration de ce Guide d'entretien est fondée d'une part sur les premiers entretiens exploratoires et les observations sur le terrain, mais aussi à partir des recherches antérieures.

Le Guide d'entretien se compose de quatre parties portant sur :

- le contexte institutionnel (les contextes régulateur, cognitif, normatif) : son influence sur les activités de la joint-venture, surtout dans le domaine de la formation ;
- le contexte organisationnel (structure organisationnelle, culture organisationnelle, influence des firmes parentes, stratégies et missions de la joint-venture, rôle de la Direction Générale, rôle de l'encadrement, motivations des salariés formés) ;
- les pratiques de formation (processus de formation, analyse des besoins, objectifs, contenu, formes, évaluation) ;
- l'identification du répondant (formation, expérience, parcours professionnel, ancienneté dans la joint-venture, responsabilité).

Ces entretiens, ainsi que les documents internes et externes des entreprises, constituent donc des sources d'information pour notre codage de données, permettant d'obtenir trois bases de données de verbatims nécessaires à notre analyse des cas : 217 verbatims pour le cas Pharma, 401 pour Marchex, et 470 pour Agrico.

Pour le traitement et l'analyse des données empiriques, nous avons appliqué l'une des méthodes les plus utilisées en recherche qualitative par étude de cas, celle des théories émergentes ou « enracinées » de Glaser et Strauss (1967, [14]). Trois types de documents servent ainsi de base au traitement et à l'analyse des données : le journal de recherche avec des comptes-rendus de réunions, de retranscriptions d'entretiens exploratoires, semi-directifs ou confirmatoires, et des documents internes et externes. Certains outils d'analyse ont été aussi appliqués à partir de ceux proposés par Miles et Huberman (1991, [34]).

L'identification des variables clés, grâce au repérage de leur fréquence ou de leur intensité d'apparition dans les bases de verbatims, suivant le thème abordé, nous permet ensuite d'élaborer une description propre à chacune des joint-ventures étudiées dans notre échantillon. Une analyse transversale des trois cas aboutit finalement à une synthèse des résultats qui présente ainsi les apports théoriques et managériaux de notre recherche.

La méthodologie de notre étude reste surtout qualitative et compréhensive, le but étant de fournir des réponses aux questions « comment » et « pourquoi » concernant la formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes. Les résultats obtenus sont donc difficilement transposables à d'autres contextes de recherche

6 Equivalent de la Préfecture ou la Mairie en France.

7 Ainsi, notre compréhension du phénomène est progressive, le guide d'entretien évolue en fonction des interviews sur les différents sites et s'enrichit au fur et à mesure des investigations réalisées (Miles & Huberman, 1991 : p.79, [34]).

et la validité externe reste pour l'instant limitée. Cependant, nous pensons que l'application de notre grille de lecture pourrait se faire sur d'autres types d'organisation, telles que les filiales à 100 % de capitaux étrangers, ou les entreprises avec participation purement locale, ou encore d'autres contextes d'économie en transition.

La formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes : importance des contextes institutionnels et organisationnels

Adoptant l'approche contextuelle, notre grille de lecture de la formation dans les joint-ventures internationales représente une combinaison des deux dimensions institutionnelle et organisationnelle, pour étudier une pratique organisationnelle en gestion des ressources humaines. Les trois finalités de la formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes identifiées à la fin de notre travail permettent de mieux rendre compte de la complexité de notre problématique de recherche.

Parmi les points de convergence entre les trois cas, nous relevons surtout l'inexistence des interventions de l'Etat dans le domaine de la formation et l'importance de la culture nationale dans le contexte institutionnel des joint-ventures franco-vietnamiennes. Face aux problèmes rencontrés, les joint-ventures que nous étudions consacrent de nombreux efforts pour structurer leur contexte organisationnel. Ces efforts se concentrent particulièrement dans l'utilisation de la formation comme moyen de coordination.

Le contexte régulateur : l'inexistence de l'intervention de l'Etat dans le domaine de la formation

La faible présence du contexte régulateur dans les variables mentionnées par les informants révèle l'intervention quasi inexistante de l'Etat vietnamien dans la formation pratiquée au sein des entreprises à capitaux étrangers (ou même dans tout type d'entreprise au Vietnam). En effet, le Code du Travail vietnamien et la Loi sur les Investissements Etrangers indiquent très vaguement une obligation de formation du personnel local pour les investisseurs, mais sans qu'aucun dispositif ne soit précisé. Les entreprises et les joint-ventures internationales sont donc libres de constituer leur plan de formation et de le mettre en place au profit du personnel vietnamien.

Concernant le rôle du Syndicat et du Parti Communiste Vietnamien dans les entreprises, il y a eu beaucoup de changements dans le panorama des entreprises à capitaux étrangers au Vietnam. Les dernières modifications de la Loi sur les Investissements Etrangers promulguées et entrées en vigueur depuis le mois de juin 2001 ont libéré les investisseurs étrangers de certaines obligations⁸. Nous ne sommes donc pas dans la configuration de l'intervention du Parti Communiste et du Syndicat dans toute activité de la joint-venture, comme le montre le degré très faible de ces deux institutions mentionné dans les entretiens menés dans les joint-ventures étudiées.

Ainsi, bien que les joint-ventures franco-vietnamiennes de notre échantillon comportent un partenariat avec des entreprises étatiques vietnamiennes, l'influence de l'Etat dans leurs activités, surtout dans la formation, n'est pas aussi grande que dans les autres pays en transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché, comme par exemple la Chine ou les pays d'Europe de l'Est (Peng & Heath, 1996, [39] ; Lyles & Salk, 1996, [30] ; Child & Faulkner, 1998, [6] ; Goodall & Warner, 1999, [15]).

Toutefois, parmi les autres composants du contexte institutionnel, la culture nationale des employés locaux occupe encore une place considérable dans le contexte cognitif et affecte par conséquent le fonctionnement des activités des joint-ventures internationales.

L'importance de la culture nationale et ses influences sur le contexte organisationnel des joint-ventures franco-vietnamiennes

Dans le contexte cognitif, nous avons relevé le rôle prépondérant des valeurs culturelles vietnamiennes. En effet, ces valeurs apparaissent comme très importantes et produisent des effets indéniables sur le mode de coordination et le circuit d'information des joint-ventures de notre échantillon.

Valeurs culturelles et mode de coordination

Dans les trois joint-ventures franco-vietnamiennes étudiées, nous avons en effet relevé l'importance des relations humaines et le respect de la hiérarchie comme susceptibles d'avoir les plus grandes conséquences

⁸ Le Chef Comptable de la joint-venture internationale, par exemple, peut être désormais recruté par la Direction Générale, et ne doit plus être nommé à l'unanimité par le Conseil d'Administration regroupant les représentants de tous les partenaires. Il en est de même pour le poste de Directeur des Ressources Humaines qui n'est pas obligatoirement membre du Parti Communiste Vietnamien. Mais le poste de premier Directeur Général Adjoint doit revenir naturellement à un représentant du(des) partenaire(s) vietnamien(s) dans la joint-venture.

sur la formation des cadres vietnamiens (en dehors d'autres valeurs qui sont moins fortes tels que le respect de l'âge ou la valorisation des compétences). L'une des raisons se trouve dans le fait que la prédominance de ces valeurs entrave, par exemple, la mise en place des modes de coordination basés sur la gestion de projet, nécessitant certaines reconsidérations des niveaux hiérarchiques dans la joint-venture Pharma, ou les difficultés du circuit de l'information chez Marchex et Agrico. La littérature a donné des explications sur ces valeurs traditionnelles vietnamiennes, notamment celles concernant le respect de la hiérarchie (influence du confucianisme, voir Hofstede & Bond, 1988), qui imprègnent fortement la culture vietnamienne en raison de siècles de domination chinoise (Huard & Durant, 1954, [21] ; Vo Sang, 1997, [57] ; Venard, 2000, [55]).

D'autre part, la préférence des employés locaux pour un type de coordination non formalisée, reposant sur la supervision directe (Mintzberg, 1982, [35]), regroupant des salariés aux compétences pas tout à fait spécialisées, utilisant des méthodes d'appréciation informelle plus basée sur les personnes que sur les résultats (Galbraith, 1977, [11]), se heurte au mode de coordination formalisé où règles et procédures dominent. Ceci est d'autant plus vrai qu'avec les pressions des maisons mères françaises ou des instances de certification ISO par exemple, l'application des normes et des procédures est devenue une nécessité indispensable et un passage obligatoire pour ces joint-ventures dans leur évolution. C'est pourquoi, des formations techniques et comportementales ont été organisées pour la mise en place de ces normes et procédures, promouvant ces trois joint-ventures au niveau international, sinon, au moins à celui des firmes d'Asie de l'Est.

L'une des finalités de la formation chez Pharma se concentre donc sur la socialisation des salariés vietnamiens par des formations au management, notamment celles dont le contenu porte sur les comportements que la Direction souhaite voir le personnel adopter. Dans les joint-ventures Marchex et Agrico, le mode de management centralisé s'adapte bien aux valeurs privilégiées par les Vietnamiens, la finalité socialisatrice de leurs pratiques de formation penche par conséquent plus vers la motivation des cadres locaux.

Valeurs culturelles et circuit d'information

Un autre problème communément rencontré dans les trois joint-ventures de notre échantillon concerne le circuit de l'information. De même qu'avec le mode de coordination, le circuit d'information rencontre les mêmes symptômes provenant des valeurs privilégiées des Vietnamiens dans le travail : le respect de la hiérarchie, l'importance des relations humaines, et aussi des comportements hérités de l'époque de l'économie planifiée qui font que l'information descendante ne circule pas très bien, l'information ascendante se fait rare, et l'information entre les services est presque inexistante. Ceci explique les difficultés dans la mise en place des équipes projet dans la joint-venture Pharma, ou dans la gestion d'une commande impliquant différents services chez Marchex, ou encore la recherche de la personne détenant l'information chez Agrico.

Les difficultés sont d'autant plus grandes que s'ajoute le problème de la langue, que ne maîtrisent pas tous les membres de l'encadrement local. C'est pourquoi, la Direction Générale des trois joint-ventures encourage l'encadrement local à suivre des formations en français (ou anglais dans le cas de Pharma) pour mieux communiquer et travailler avec les expatriés étrangers, ou encore pour avoir une ouverture sur l'extérieur.

Un retour à la littérature nous éclaire sur le fait que ces problèmes de circuit d'information ne se rencontrent pas seulement dans les joint-ventures franco-vietnamiennes que nous étudions. Ce sont des difficultés inhérentes à la nature des joint-ventures internationales qui regroupent des salariés de cultures différentes, avec des habitudes de travail différentes (Shenkar & Zeira, 1987, [47] ; Cyr, 1997, [7]). Dans les joint-ventures internationales en Europe de l'Est, les managers étrangers ont expérimenté les mêmes difficultés (Cyr & Schneider, 1996, [8]), de même que dans les joint-ventures sino-étrangères (Sergeant & Frenkel, 1998, [46] ; Child & Faulkner, 1998, [6]). Si la performance et l'apprentissage dépendent d'une communication claire et efficace sur les objectifs aux multiples niveaux de l'organisation, les barrières au partage d'information devraient être levées. Une insistance sur la communication, la convergence des souhaits et l'engagement mutuel peuvent contribuer à améliorer le niveau de compréhension sociale entre les partenaires dans les joint-ventures internationales. Dès lors, les joint-ventures étudiées se sont appuyées fortement sur la formation pour limiter les difficultés et essayer de résoudre le problème dans le long terme.

L'une des particularités des pratiques de personnel que doivent appliquer les managers expatriés dans les entités ayant une forte prédominance des valeurs traditionnelles concernent les objectifs de prise en compte et de modification de ces comportements du personnel local (Sergeant & Frenkel, 1998, [46]). C'est pourquoi, nous avons retrouvé en même temps chez Marchex et Agrico des formations au développement des compétences ou celles pour instaurer une culture commune, dans l'objectif de réorienter le personnel vers une culture de l'efficacité qui lui faisait défaut.

Les trois principales finalités de la formation dans les joint-ventures franco-vietnamiennes

Les résultats empiriques de notre recherche nous permettent de retrouver les trois principales finalités de la formation que nous avons relevées à partir de la littérature et des études antérieures sur les joint-ventures internationales. Toutes ces trois finalités ont pour objectif de mieux coordonner les activités des joint-ventures et sont notamment :

- La formation au développement des compétences ;
- La formation pour la mise en place des stratégies et des missions ;
- La formation à visée socialisatrice.

La formation au développement des compétences

L'une des premières finalités de la formation au développement des compétences est de combler les carences du système éducatif vietnamien, et d'aider à remettre à niveau les employés et les cadres locaux. Dans la partie sur le contexte vietnamien, nous avons relevé le manque de certaines compétences de la main d'œuvre vietnamienne, notamment dans les technologies avancées ou plus particulièrement des techniques de gestion dans une économie de marché, telles que comptabilité, finance ou gestion des ressources humaines. De ce fait, pendant les premières années après la création des joint-ventures étudiées, la direction de chaque firme dépensait beaucoup d'efforts dans la formation du personnel de base et de l'encadrement local. Ces efforts étaient essentiels dans la mesure où le partenaire français apporte de nouvelles techniques de production et de technologies modernes, comme dans le cas de la joint-venture Pharma avec une usine aux normes internationales, ou Marchex avec le nouveau métier de la grande distribution.

En dehors des formations formalisées sur place ou dans des centres de formation régionaux ou même au siège de la maison mère française, la formation de l'encadrement vietnamien dans les joint-ventures franco-vietnamiennes que nous étudions se fait aussi par le monitorat assuré par les expatriés français, comme chez Marchex ou Agrico. Les expatriés dont l'expertise technique est reconnue sont souvent désignés pour former le personnel local. Cet accompagnement de l'encadrement local par les supérieurs hiérarchiques ou conseillers techniques français sert non seulement à fournir aux cadres vietnamiens de nouvelles connaissances en terme de savoir et de savoir-faire en techniques de production ou de gestion, mais encore à les intégrer dans un nouvel environnement de travail aux normes internationales. Ainsi, ils pourront plus tard remplacer les expatriés à certains postes que ces derniers occupent actuellement dans le fonctionnement de la joint-venture. Au moins, dans l'immédiat, ils peuvent déjà mieux travailler pour augmenter l'efficacité de l'entreprise (Sergeant & Frenkel, 1998, [46] ; Venard, 1999, [54]).

Ces formations techniques ne s'arrêtent pourtant pas après la période de création de la joint-venture. Elles continuent à être organisées régulièrement pour la mise à jour des connaissances et compétences des salariés, en fonction des changements de l'environnement externe comme interne. Nous en avons la preuve dans les formations régulières en techniques de vente pour les commerciaux d'Agrico, en techniques de production pour les cadres et responsables d'ateliers de Pharma, ou de techniques professionnelles de plus en plus avancées et spécifiques aux métiers pour les chefs de rayon ou de département chez Marchex.

D'après Sergeant & Frenkel (1998, [46]), développer le personnel dont les compétences répondent aux besoins des économies en transition d'Asie du Sud doit être considéré comme un enjeu important pour les entreprises occidentales. Particulièrement pour les entreprises étrangères travaillant en Chine, le problème principal semble le manque de personnel, qui est non seulement difficile à trouver, mais qui, une fois sélectionné, devient encore plus difficile à garder. C'est pourquoi, le plan de formation appliqué dans les joint-ventures doit être en cohérence avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines, telles que l'appréciation de performance, ou la rémunération. Par conséquent, si la valeur principale que l'entreprise veut bien faire partager à son personnel, surtout à ses cadres, est l'orientation vers les résultats, le système de rémunération doit aussi tenir compte de la performance obtenue par les salariés dans leur travail, comme c'est le cas de Marchex avec ses chefs de rayon, ou celui d'Agrico avec ses commerciaux.

D'autre part, si la formation technique au développement des compétences doit être utilisée pour accompagner l'évolution des employés et cadres dans leur carrière et leur métier, le contenu des formations peut être aussi élaboré ou modifié en fonction des orientations stratégiques de la joint-venture. C'est ainsi qu'apparaît la deuxième finalité des actions de formation : la formation pour la mise en place des stratégies et des missions.

La formation pour la mise en place des stratégies et des missions

La formation pour la mise en place des stratégies et des missions facilite d'une part l'atteinte des objectifs stratégiques de la joint-venture, mais en même temps fait prendre conscience au personnel de l'importance de ces objectifs et celle de leurs contributions individuelles. Habitué à l'égalitarisme et au mode de pensée communautaire, les salariés vietnamiens prendront conscience et développeront plus leurs capacités individuelles au profit de l'entreprise, grâce à la formation ainsi qu'à son articulation avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines telles que les rémunérations ou l'évaluation des performances.

Pour Albrecht, Pagano et Phoocharoon (1996, [1]), une joint-venture internationale réussie doit non seulement développer ses ressources humaines pour les adapter à leurs stratégies commerciales, mais encore développer des stratégies coopératives nécessaires à assurer la performance de la joint-venture dans le long terme. Ils rejoignent ainsi Schuler et Jackson (1987, [44]) qui démontrent que les changements dans les stratégies de l'organisation (croissance, utilisation du profit et des fonds de roulement) sont liés aux changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation et l'appréciation des performances.

Examinée sous cet angle, l'analyse de nos trois joint-ventures franco-vietnamiennes montre que la finalité stratégique de la formation peut se traduire de deux façons différentes. Premièrement, la formation pour la mise en place des stratégies et des missions peut se traduire par un contenu directement lié aux missions de la firme, situées dans le court terme, par exemple la formation aux techniques de vente pour les commerciaux d'Agrico. Deuxièmement, elle peut aussi consister à élaborer un programme de formation annuel axé sur des compétences particulières au métier de la joint-venture, pour constituer un personnel hautement qualifié, représentant ainsi l'avantage compétitif de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents dans le long terme, comme le cas de la joint-venture Marchex. Chez Pharma, par des programmes de formation centrés sur des techniques de production, en alternance avec des stages de communication ou de travail en équipe, la joint-venture compte poursuivre ses objectifs stratégiques d'innovation et de qualité des produits fabriqués dans une perspective de long terme (Martocchio & Baldwin, 1997, [31]).

D'autre part, l'application de la formation pour la mise en place des stratégies et missions demande aussi une bonne articulation avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines dans les joint-ventures (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Child & Faulkner, 1998, [6]). C'est ainsi que nous notons des rémunérations de commerciaux alignées sur le chiffre d'affaire réalisé chez Agrico, ou des objectifs de marge commerciale qui constituent des critères de base de l'appréciation des chefs de rayon chez Marchex. Par contre, dans la joint-venture Pharma, le système de bonus ne suit pas encore de très près les critères d'innovation et de qualité des produits présentés dans la stratégie de la firme. C'est pourquoi, la formation chez Pharma s'oriente plus vers d'autres types de finalité.

La formation à visée socialisatrice

La littérature sur les joint-ventures internationales a plus d'une fois identifié la formation comme étant l'un des moyens de socialisation du personnel local le plus utilisé (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Cyr, 1997, [7] ; Child & Faulkner, 1998, [6]). La socialisation par la formation permet essentiellement de mieux intégrer l'encadrement local dans l'équipe de la joint-venture, de les faire évoluer dans leur métier et dans leur carrière, par le travail en équipe avec des cadres expatriés qu'ils arriveront à remplacer plus tard. Elle peut développer aussi l'acquisition consciente ou inconsciente des connaissances liées à la culture par l'exposition des salariés aux références individuelles, celles des groupes et des entreprises parentes participant à la joint-venture internationale (Lyles & Salk, 1996, [30]).

Dans les trois joint-ventures franco-vietnamiennes que nous étudions, la formation se révèle également comme l'un des moyens de socialisation le plus utilisé par les firmes, notamment dans l'objectif d'instaurer une culture commune à l'entreprise, de motiver l'encadrement vietnamien, avec pour but final la localisation du management des joint-ventures.

L'instauration d'une culture commune par la formation au management et à l'interculturel

La culture organisationnelle est l'une des variables les plus souvent citées et prises en compte en recherche sur les organisations. Dans les joint-ventures internationales où la coopération entre de multiples parties est nécessaire, la culture d'entreprise devient de plus en plus un objectif organisationnel fortement associé à la performance et à l'efficacité de la firme.

Nous avons abordé la nécessité de construire une culture spécifique partagée entre les partenaires dans la partie sur l'importance stratégique de la formation dans les joint-ventures internationales. Cette nouvelle culture devait être largement basée sur le consensus et le respect mutuel. Certains auteurs l'appellent encore le processus de « *réconciliation culturelle* » ou d' « *intégration* » et font prévaloir la culture organisationnelle sur la culture nationale (Meschi, 1993 [32], 1997 [33] ; Kostova, 1999, [23] ; Salk & Brannen, 2000, [41]).

Les attitudes et comportements qui peuvent contribuer au succès d'une coopération peuvent être développés par exemple à travers la formation et renforcés par les systèmes adoptés dans l'appréciation de performance, la rémunération et la promotion. En fonction des nationalités impliquées dans la joint-venture, la formation aux cultures nationales et langues des partenaires peut être l'étape la plus importante pour supprimer les barrières de culture internes et les blocages à la compréhension mutuelle (Geringer & Frayne, 1990, [12] ; Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Child & Faulkner, 1998, [6]).

En dehors de la formation en langue, dans l'objectif de construire une culture commune, Cyr (1997, [7]) a montré que, dans les joint-ventures internationales en Europe de l'Est, les maisons mères occidentales dispensent des formations pour les employés locaux, non seulement techniques, mais aussi de comportement pour que les employés intègrent les valeurs et normes de l'entreprise. Des formations à l'interculturel, par exemple, sont reconnues comme susceptibles d'aider à construire de la confiance et à promouvoir des objectifs poursuivis communément par les partenaires de la joint-venture internationale (Black & Mendenhall, 1990, [5] ; Noe & Ford, 1992, [37] ; Yang, 1998, [60]).

Chercher à instaurer une culture commune pour limiter les effets négatifs de la culture nationale dans le comportement des salariés est aussi l'un des moyens des plus convaincants utilisés par les joint-ventures franco-vietnamiennes que nous étudions. Malgré l'absence de formation à l'interculturel, les joint-ventures de notre échantillon ont commencé à utiliser de plus en plus de formation au travail d'équipe, à la communication, au management. Le contenu de ces formations comporte aussi des messages que la direction souhaite faire passer à ses cadres, notamment dans les comportements à s'approprier dans le travail. Parmi les valeurs que la Direction Générale veut faire partager le plus largement possible à son personnel, nous avons identifié par exemple, l'orientation vers les résultats et, à un degré moindre, le respect des hommes, qui constituent la force de la joint-venture.

D'autre part, adoptant une visée socialisatrice mais ayant recours à un objectif très pragmatique dans le court terme, la formation en langue étrangère peut aussi devenir un moyen de communication efficace entre des personnes de cultures différentes. Elle permet aussi de favoriser la compréhension entre les parties prenantes dans la joint-venture.

La socialisation par la formation en langue étrangère

L'analyse des trois cas montre que, dans les trois joint-ventures, l'utilisation de la langue étrangère, en l'occurrence le français, est obligatoire pour la plupart des cadres vietnamiens. Si dans le cas Marchex, elle est justifiée par l'importance que joue l'encadrement expatrié qui ne parle que français, elle devient un outil de communication interculturelle pour harmoniser les différences chez Agrico. Quant au cas Pharma, l'utilisation du français, ou plus tard l'anglais, est obligatoire pour faire travailler les cadres locaux avec les expatriés, ou dans des missions/formations à l'étranger pour les cadres vietnamiens, elle répond aussi à l'exigence des normes ISO qu'applique la joint-venture.

Comme nous l'avons précisé dans la partie sur la formation dans les joint-ventures internationales, la littérature a, jusqu'à maintenant, cité des cas d'utilisation de la langue étrangère par les managers locaux dans la pratique, mais n'a pas mentionné l'inverse (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Villinger, 1996, [56] ; Muratbekova & Besseyres des Horst, 2000, [36]). Les raisons données pour ce déficit très net sont le manque de temps dû à de multiples problèmes dans les affaires et l'extrême difficulté d'apprendre les langues locales de l'Europe de l'Est. Nous retrouvons les mêmes situations dans nos entretiens avec les cadres expatriés des trois joint-ventures de notre échantillon.

Du côté des managers locaux, le fait de parler des langues étrangères peut leur ouvrir de nouvelles perspectives dans leur carrière, des opportunités de formation et de promotion (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Lenke & Goronwy, 1996, [28] ; Villinger, 1996, [56] ; Muratbekova & Besseyres des Horts, 2000, [36]). Les politiques de personnel chez Marchex et Agrico l'indiquent clairement : recruter de jeunes francophones, leur procurer des formations en/au français chez Marchex, encourager et financer l'encadrement vietnamien à apprendre le français chez Agrico, ne sélectionner que des cadres anglophones ou les obliger à apprendre l'anglais chez Pharma.

Cependant, dans le contexte particulier du Vietnam, à cause des valeurs culturelles que nous avons mentionnées précédemment, la formation peut déjà représenter par elle-même une motivation pour les

employés et cadres locaux.

La formation comme outil de motivation

Dans une entreprise ordinaire, la formation en tant que telle peut préalablement être un outil de motivation, car elle signifie pour le stagiaire son appartenance à l'entreprise, et la reconnaissance de son potentiel (Thévenet, 1987, [52] ; Dubar, 1995, [9] ; Grossberg, 2000, [16]). Dans les joint-ventures internationales, la formation peut toujours garder son objectif de motivation du personnel local, surtout dans le contexte du Vietnam où les études, les connaissances et les compétences sont très valorisées par les principes confucéens (Huard & Durant, 1954, [21] ; Venard, 2000, [55]).

Par conséquent, dans les deux joint-ventures Agrico et Marchex, la formation est clairement déclarée par la Direction Générale comme étant un outil de motivation, et même une récompense pour des cadres à haut potentiel dans le cas d'Agrico. Dans cette joint-venture, les opportunités de promotion ne sont pas toujours abondantes (le taux de turnover de l'entreprise est stable depuis quatre ans autour de 3 %, et l'ouverture de nouveaux sites s'appuie surtout sur le recrutement des candidats de la région concernée), le système de rémunération ne connaît donc pas encore de grandes modifications. La Direction de la joint-venture considère les formations – surtout celles à l'étranger – comme des récompenses pour motiver les cadres vietnamiens.

Chez Marchex, la formation s'avère aussi pour la Direction Générale comme un outil de motivation vis-à-vis des cadres vietnamiens. Puisque la joint-venture reste étroitement liée aux autres entités de la maison mère française installées au Vietnam, les opportunités de promotion dans le pays pour l'encadrement vietnamien au sein du groupe ne manquent pas. Il ne faut pas oublier non plus que les stages de formation au siège de la maison mère en France représentent également des opportunités de promotion. Ces programmes de formation peuvent être d'importants véhicules pour établir les contacts entre les employés locaux et ceux des firmes parentes (Lyles & Salk, 1996, [30]).

Quant à la joint-venture Pharma, la formation n'est pas considérée comme un outil de motivation pour l'encadrement local, puisque les sessions de formation sont organisées essentiellement sur place en interne, et qu'actuellement, il n'y a pas encore tellement d'opportunités de promotion pour les stagiaires formés après leur participation à la formation.

Il reste encore à ajouter que, pour des formations coûteuses à l'étranger, les trois joint-ventures font signer des engagements aux cadres qui en bénéficient pour les faire retourner travailler après dans la joint-venture au moins pendant deux ou trois ans. Car le manque de cadres vietnamiens compétents, capables de répondre aux exigences des entreprises à capitaux étrangers persiste toujours au Vietnam. Des managers locaux qui sont biculturels, bilingues, bi-formés (au Vietnam et en Occident), et bi-fonctionnels (commerciaux et techniques) sont des clés de réussite, mais sont très difficiles à trouver et à retenir. C'est pourquoi, les joint-ventures que nous étudions ont utilisé différents moyens tels que des rémunérations périphériques, l'engagement à travailler pour la firme pour une certaine durée de temps, etc. pour garder les personnes les plus compétentes de leur encadrement local.

Ces résultats trouvés dans les joint-ventures franco-vietnamiennes présentent certaines similitudes avec ceux découverts dans les joint-ventures sino-étrangères (Child & Faulkner, 1998, [6] ; Yang, 1998, [60] ; Si & Bruton, 1999, [50]), ou dans les joint-ventures en Europe de l'Est (Cyr & Schneider, 1996, [8] ; Lyles & Salk, 1996, [30] ; Villinger, 1996, [56]). En effet, les auteurs signalent que, pour garder les cadres à grand potentiel, les entreprises doivent aussi élaborer d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, par exemple, des primes et bonus en dehors du salaire mensuel, un système de retraite ou des facilités de financement pour acheter des logements, etc.

Pour résumer les principaux points de convergence des joint-ventures franco-vietnamiennes que nous étudions en termes de pratiques de formation⁹, nous pouvons affirmer que la formation est utilisée par ces firmes comme un moyen de coordination pour pallier les effets négatifs des affrontements culturels dans le comportement de leurs employés. C'est dans ce cadre que la formation peut être un moyen d'action décisif à la disposition de la direction des joint-ventures internationales. En effet, la formation peut prendre en charge les problèmes de compétences, qu'elle maintient, adapte, crée, telles qu'elles sont requises par l'évolution des firmes. Elle peut réduire aussi les difficultés liées aux différences organisationnelles et culturelles présentes dans les joint-ventures internationales en harmonisant les compétences et en changeant les attitudes des salariés. C'est ainsi que la formation peut aider à l'ajustement des cultures et pratiques d'entreprise du partenariat, offrir des mécanismes de contrôle et de coordination, promouvoir

⁹ Vu la longueur limitée de ce papier, les points divergents entre les cas étudiés seront analysés en profondeur dans un autre article à paraître prochainement.

l'apprentissage organisationnel, renforcer la sélection et le développement de l'encadrement qui sera capable de travailler efficacement dans un milieu de collaboration internationale (Meschi, 1993 [32], 1997 [33] ; Lyles & Salk, 1996, [30] ; Child & Faulkner, 1998, [6] ; Steensma & Lyles, 2000, [51] ; Salk & Brannen, 2000, [41]).

Conclusion

Adoptant une approche contextuelle, notre travail montre que, pour déterminer les finalités de la formation dans les joint-ventures internationales, l'étude de toutes les variables contextuelles peut décrire le mieux la situation réelle dans une joint-venture. Une des contributions importantes de notre recherche est donc de souligner que si la variable culturelle est une variable significative, elle n'explique pas tout. L'analyse des contextes institutionnels et organisationnels se trouve de ce fait primordiale pour bien comprendre les finalités de la formation pratiquée dans les joint-ventures franco-vietnamiennes. La prise en compte des variables contextuelles devient dès lors indispensable à la reconstitution et à la compréhension de la réalité organisationnelle des joint-ventures internationales.

Dans un contexte de joint-venture internationale, ce n'est ni la culture nationale (Laurent, 1986, [26] ; Shenkar & Zeira, 1992, [48]), ni les caractéristiques organisationnelles (Killing, 1983, [22] ; Geringer & Hebert, 1989, [13] ; Meschi, 1993, [32] ; Cyr & Schneider, 1996, [8]) qui vont être prédominantes dans les pratiques de formation, mais plutôt la façon dont ces variables sont combinées qui va décider de ces pratiques.

En fonction de la présence des variables contextuelles dans chacun des trois cas étudiés, les trois finalités de la formation que nous avons identifiées – notamment la formation au développement des compétences, celle pour la mise en place des stratégies et des missions, et celle à visée socialisatrice – peuvent être différentes en terme d'intensité. Nous notons que celles-ci sont toutes présentes dans les trois joint-ventures de notre échantillon. C'est suivant la combinaison des variables contextuelles que ces finalités se manifestent plus ou moins fortes au moment de l'étude.

L'analyse des trois cas révèle aussi que les entreprises parentes n'interviennent pas directement dans la gestion des joint-ventures franco-vietnamiennes étudiées, en dehors de la fixation annuelle des objectifs stratégiques à atteindre pour la joint-venture, à travers les réunions du Conseil d'Administration. Par contre, les maisons mères françaises peuvent exercer leur influence par l'organisation de formations spécifiques (au siège en France ou dans une autre entité du groupe) réservées à l'encadrement de haut niveau ou à fort potentiel. En même temps, elles peuvent aussi envoyer sur place au Vietnam des intervenants pour dispenser des formations à l'encadrement local. La troisième alternative est d'envoyer des cadres expatriés de la maison mère travailler dans la joint-venture pendant un certain temps pour accompagner et former l'encadrement local, dont une partie est pressentie pour remplacer les Français dans l'avenir.

Dans un contexte d'économie en transition, où la plupart des joint-ventures internationales se font essentiellement avec un(des) partenaire(s) local(locaux) étatique(s), la formation peut revêtir une importance primordiale pour coordonner les activités et assurer un bon fonctionnement de la firme. Dans la mesure où les autres pratiques de gestion se révèlent sujettes aux législations qui restent encore instables (rapatriement du profit, tenue de la comptabilité, rémunération minimale, etc.), la formation représente un moyen de coordination nécessaire, sinon indispensable au management du personnel local.

Cependant, tout comme les autres mécanismes de contrôle et de coordination à la disposition des entreprises parentes, les mécanismes basés seulement sur la gestion des ressources humaines ne semblent pas suffisants pour produire un effet sur la performance globale d'une joint-venture internationale. Et les relations entre mécanismes de coordination et performance des joint-ventures internationales restent encore à démontrer.

RECAPITULATIF DES CAS ETUDIÉS

| | Cas PHARMA | |
|---|--|---|
| CONTEXTE INSTITUTIONNEL | | |
| Contexte régulateur | Aucune intervention du gouvernement local dans le domaine de la formation | Aucune intervention du g |
| Contexte cognitif – Les valeurs traditionnelles | <ul style="list-style-type: none"> – Respect de la hiérarchie – Importance des relations humaines – Egalitarisme | <ul style="list-style-type: none"> – Importance des relations – |
| Langue et identité sociale | Valorisation de l'utilisation de langues étrangères (anglais/français) | Valorisation |
| Contexte normatif – Système éducatif et marché du travail | Manque de candidats bien formés au métier ou au management | Manque de candidats formés |
| Secteur d'activité | <ul style="list-style-type: none"> – Secteur santé très réglementé – Obligation de mise en place et d'application des normes ISO | <ul style="list-style-type: none"> – Secteur nouveau (gran |
| CONTEXTE ORGANISATIONNEL | | |
| Mode de coordination | <ul style="list-style-type: none"> – Essai d'implanter un mode de coordination très formalisé – Circuit d'information entravé – Management participatif | <ul style="list-style-type: none"> – Mode d – Circu – Management centralis |
| Taille des firmes | 120 employés (dont 3 expatriés français) | 390 employ |
| Age de la JVI | Créée en 1979 puis augmentation de capital en 1993 | |
| Répartition des capitaux | <ul style="list-style-type: none"> – Parente française multinationale – (70 % du capital) – Parente vietnamienne entreprise étatique (30 %) | <ul style="list-style-type: none"> – Parente frança – Parente vietnamienne |
| Stratégie et missions | Objectifs de qualité et d'innovation | Objectif : maintenir |
| Culture organisationnelle | Forte différence entre les sous-cultures | Orient |
| Motivation des salariés formés | <ul style="list-style-type: none"> – Développement des compétences – Travailler avec plus d'efficacité | <ul style="list-style-type: none"> – Amé – Apprendre un métier n – Promotion dans l'entre |
| PRATIQUES DE FORMATION | | |
| Analyse des besoins | Auprès de l'encadrement, de la fonction GRH | Auprès du Directeur Général |
| Contenu des formations | <ul style="list-style-type: none"> – Techniques de production – Communication et travail d'équipe | <ul style="list-style-type: none"> – Langue fra – Formation au métier |
| Forme des formations | <ul style="list-style-type: none"> – Formation interne avec intervenants venus de la maison mère – Formation sur place par des établissements professionnels locaux – Envoi des cadres de haut potentiel se former dans d'autres entités du groupe localisées dans la région | <ul style="list-style-type: none"> – Formation interne par – Monitorat sur place pa – Formation en France p |
| Évaluation des formations | Formelle (immédiatement après la formation) | Informelle |
| Finalités de la formation | <ul style="list-style-type: none"> – Développement des compétences par des formations aux techniques professionnelles – Socialisation par la formation au management – Mise en place des stratégies d'innovation et de qualité par des formations en techniques professionnelles. | <ul style="list-style-type: none"> – Développement des c – d'expansion par la f – Socialisation par le française – Motivation par la form |

| Cas MARCHEX | Cas AGRICO |
|--|---|
| gouvernement local dans le domaine de la formation | Aucune intervention du gouvernement local dans le domaine de la formation |
| Respect de la hiérarchie | <ul style="list-style-type: none"> - Respect de la hiérarchie - Importance des relations humaines |
| Relations humaines | |
| Respect de l'âge | |
| Manque de l'utilisation du français | Valorisation de l'utilisation du français |
| Recrutement limité parce que métier nouveau. Recrutement de moins de 30 ans. | Manque de candidats bien formés au métier (surtout à la vente). |
| Marché de distribution peu réglementé et peu concurrentiel | <ul style="list-style-type: none"> - Secteur agroalimentaire très concurrentiel |
| | - Obligation de mise en place et d'application des normes ISO |
| Mode de coordination peu formalisé | <ul style="list-style-type: none"> - Mode de coordination peu formalisé |
| Circuit d'information descendant | <ul style="list-style-type: none"> - Répartition du pouvoir de la Direction Générale - Circuit d'information descendant - Management centralisé |
| Effectif limité | |
| 85 employés (dont 7 expatriés français) | 850 employés (dont 10 expatriés français) |
| Créée en 1996 | Créée en 1991 |
| Entreprise cotée en bourse (65 % du capital) | <ul style="list-style-type: none"> - Parente française groupe de PME (54 % du capital) |
| Petite entreprise étatique (35 % du capital) | - Parente vietnamienne petite entreprise étatique (46 % du capital) |
| Prendre sa première place sur le marché | Objectif : reprendre ses parts de marché |
| Adaptation vers les résultats | Acceptation des différences en communication interculturelle |
| Amélioration des compétences | <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des connaissances - Promotion dans l'entreprise |
| Recrutement nouveau | - Se former à l'étranger |
| Formation entreprise | |
| Qualification et de l'encadrement | Après du Directeur Général et du Directeur des Ressources Humaines |
| Langue française et connaissances générales | <ul style="list-style-type: none"> - Techniques commerciales et de production - Langue française |
| Formation au management | |
| Formation des établissements professionnels locaux | - Formation par les fournisseurs étrangers |
| Formation pour les cadres expatriés | - Formation interne par des établissements professionnels locaux |
| Formation pour les meilleurs | - Monitorat sur place |
| Compétences et mise en place des stratégies | Informelle |
| Formation en connaissances générales et au métier | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des stratégies de l'entreprise par la formation en techniques commerciales - Socialisation par la formation en langue française - Motivation par des stages de formation à l'étranger |
| Formation par le monitorat et par la formation en langue | - Développement des compétences par la formation aux techniques professionnelles |
| Formation et la promotion. | |

Références bibliographiques

- [1]. **Albrecht M.H., Pagano A.H., Phoocharoon P.** (1996) International Joint Venture: An integrated conceptual model for Human Resource and Business Strategies, *Journal of Euro-Marketing*, vol.4, iss.3-4, pp.89-119.
- [2]. **Augier L.** (1999) Les conséquences de la crise asiatique sur les joint-ventures au Vietnam, in C. Le Van & J. Mazier (Eds.), *L'Economie vietnamienne et la crise asiatique*, L'Harmattan, pp.243-259.
- [3]. **Beamish P.W.** (1985) The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, *Columbia Journal of World Business*, vol.20, iss.3, pp. 13-19.
- [4]. **Beamish P.W.** (1993) The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, *Journal of International Marketing*, vol.1, iss.2, pp.29-48.
- [5]. **Black J.S., Mendenhall M.E.** (1990) Cross-cultural Training Effectiveness: a Review and a Theoretical Framework for Future Research, *Academy of Management Review*, vol.15, pp.113-136.
- [6]. **Child J., Faulkner D.** (1998) *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.
- [7]. **Cyr D.J.** (1997) Culture and Control: The Tale of East-West Joint Venture, *Management International Review*, vol.37, iss.1, Special issue, pp.127-145.
- [8]. **Cyr D.J., Schneider S.C.** (1996) Implication for Learning: Human Resource Management in East-West Joint Ventures, *Organization Studies*, vol.17, iss.2, pp.207-226.
- [9]. **Dubar C.** (1995) *La formation professionnelle continue*, 3ème édition, Editions La Découverte, Paris.
- [10]. **Frayne C.A., Geringer J.M.** (1990) The Strategic Use of Human Resource Management Practices as Control Mechanisms in International Joint Ventures, *Research in Personnel and Human Resource Management*, n°2, pp.53-69.
- [11]. **Galbraith J.R.** (1977) *Organization Design*, Addison-Wexley, Reading, MA.
- [12]. **Geringer J.M., Frayne C.A.** (1990) Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective, *Management International Review*, vol.30 (Special Issue), pp.103-120.
- [13]. **Geringer J.M., Hebert L.** (1989) Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol.20, n°2, pp.234-254.
- [14]. **Glaser B.G., Strauss A.L.** (1967) *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine.
- [15]. **Goodall K., Warner M.** (1999) Enterprise Reform, Labour-Management Relations, and Human Resource Management in a Multinational Context – Empirical Evidence from Sino-Foreign Joint Ventures, *International Studies of Management & Organizations*, vol.29, iss.3, Fall 1999, pp.21-36.
- [16]. **Grossberg A.J.** (2000) The Effect of Formal Training on Employment Duration, *Industrial Relations*, vol.39, iss.4, October 2000, pp.579-599.
- [17]. **Hamel G.** (1991) Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, vol.12, special issue, Summer 1991, pp.83-103.
- [18]. **Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K.** (1989) Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, vol.67, iss.1, pp.133-139.
- [19]. **Harrigan K.R.** (1984) Joint Ventures and Global Strategies, *Columbia Journal of World Business*, vol.XIX, n°2, Summer 1984, pp.7-16.
- [20]. **Hofstede G.H., Bond M.H.** (1988) The Confucius Connection : From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, vol.16, iss.4, pp.4-21.
- [21]. **Huard P., Durand M.** (1954) *Connaissances du Vietnam*, Ecole Française d'Extrême d'Orient, Paris.
- [22]. **Killing J.P.** (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, New York : Praeger.
- [23]. **Kostova T.** (1999) Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual

Perspectives, *Academy of Management Review*, vol.24, iss.2, pp.308-324.

[24]. **Kostova T., Zaheer S.** (1999) Organizational Legitimacy under conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, vol.24, iss.1, pp.64-81.

[25]. **Lane H.W., Beamish P.W.** (1990) Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, *Management International Review*, vol.30, pp.87-106.

[26]. **Laurent A.** (1986) The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, vol. 25, pp.91-102.

[27]. **Lawrence P.R., Lorsch J.W.** (1967) *Organization and environment : Managing differentiation and integration*, Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University.

[28]. **Lenke S., Goronwy D.** (1996) A Contextual Approach to Management Learning : The Hungarian Case, *Organization Studies*, vol.17, iss.2, pp.296-289.

[29]. **Lu Y., Lake D.** (1997) Managing International Joint Ventures – An Institutional Approach, in Paul Beamish, J. Killing (ed.), *Cooperative Strategies : European Perspectives*, San Francisco : The New Lexington Press, pp.74-99.

[30]. **Lyles M.A., Salk J.E.** (1996) Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures : an empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, vol.27, iss.5, pp.877-903.

[31]. **Martocchio J.J., Baldwin T.T.** (1997) The Evolution of Strategic Organizational Training: New Objectives and Research Agenda, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.15, pp.1-46.

[32]. **Meschi P.X.** (1993) *Contextes organisationnels, cultures nationales et pratiques de formation dans les coentreprises internationales*, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille III.

[33]. **Meschi P.X.** (1997) Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management, *Human Relations*, vol.50, iss.2, pp.211-228.

[34]. **Miles A.M., Huberman A.M.** (1984) *Analyzing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage. Trad. Franç. : *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck, 1991.

[35]. **Mintzberg H.** (1978) *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall. Trad. Franç. : *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1982.

[36]. **Muratbekova M., Besseyres des Horts C.H.** (2000) Kazakhtani Management Culture: Perception of French Managers, *Cahiers de Recherche CR387/2000*, Groupe HEC.

[37]. **Noe R.A., Ford J.K.** (1992) Emerging issues and new directions for training research, *Research in personnel and human resources management*, pp.345-384.

[38]. **Parkhe A.**, Interfirm diversity, organizational learning, longevity in global alliances, *Journal of International Business Studies*, vol.22, iss.4, 1991, pp.579-601.

[39]. **Peng M.W., Heath P.S.** (1996) The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations and Strategic Choice, *The Academy of Management Review*, vol.26, iss.2, April 1996, pp.492-528.

[40]. **Pettigrew A.M.** (1987) Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol.24, iss.6, November 1987, pp.649-670.

[41]. **Salk J.E., Brannen M.Y.**, National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team, *Academy of Management Journal*, vol.43, iss.2, 2000, pp.191-202.

[42]. **Sanyal R.N, Guvenli T.** (2000) Relations between multinational firms and host governments: the experience of American-owned firms in China, *International Business Review*, vol.9, pp.119-134.

[43]. **Schaan J.L.** (1983) *Parent control and joint venture success: The case of Mexico*, Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.

[44]. **Schuler R.S., Jackson S.** (1987) Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices, *Human Resource Planning*, vol.10, pp.123-141.

[45]. **Scott W.R.** (1995) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.

[46]. **Sergeant A., Frenkel S.** (1998) Managing People in China: Perceptions of Expatriate Managers, *Journal of World Business*, vol.33, iss.1, pp.17-34.

[47]. **Shenkar O., Zeira Y.** (1987) Human Resources in International Joint Ventures: Directions for Research, *Academy of Management Review*, vol.12, iss.3, p.546-557.

[48]. **Shenkar O., Zeira Y.** (1992) Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol.23, pp.55-75.

[49]. **Shultz C.J., Speece M.W., Pecotich A.** (2000) **The Evolving Investment Climate in Vietnam and Subsequent Challenges to Foreign Investors**, *Thunderbird International Business Review*, vol.42, iss.6, November-December 2000, pp.735-753.

[50]. **Si S.X., Bruton G.D.** (1999) Knowledge transfer in international joint ventures in transitional economies: the China experience, *The Academy of Management Executive*, vol.13, iss.1, February 1999, pp.83-90.

[51]. **Steensma H.K., Lyles M.A.** (2000) Exploring IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.381-851.

[52]. **Thévenet M.** (1987) Approches de la formation continue dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°65-66, Novembre-Décembre 1987, pp.61-72.

[53]. **Tregaski O.** (1997) The Role of National Context and Human Resource Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and U.K. Organizations, *Organization Studies*, vol.18, iss.5, pp.839-856.

[54]. **Venard B.** (1999) Les mutations organisationnelles des filiales étrangères dans une période de transition économique : le cas des multinationales françaises en Hongrie, Groupe ESSCA, Cahier de la Recherche.

[55]. **Venard B.** (2000) Une approche multiparadigmatique du management vietnamien, *Management International*, vol.4, n°2, pp1-12.

[56]. **Villinger R.** (1996) Post-Acquisition Managerial Learning in Central East Europe, *Organization Studies*, vol.17, pp.181-206.

[57]. **Vo Sang X.H.** (1997) Les relations avec le personnel, in CFVG (Ed.), *Guide Francophone des Affaires au Vietnam*, Editions Nationales de la Politique, Hanoi, pp.135-150.

[58]. **Wacheux F.** (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

[59]. **Yan A., Gray B.** (1994) Bargaining Power, Management Control, and Performance in US-China Joint Ventures: A Comparative Study, *Academy of Management Journal*, vol.37, iss.6, pp.1478-1517.

[60]. **Yang J.Z.** (1998) Key Success Factors of Multinational Firms in China, *Thunderbird International Business*, vol.40, iss.6, Nov-Dec. 1998, pp.633-668.

LE ROLE DES INSTITUTIONS FINANCIERES ETRANGERES DANS LE DEVELOPPEMENT DU MARCHE FINANCIER AU VIETNAM

Docteur Vu Viet Ngoan,

Directeur Général de la Banque pour le Commerce Extérieur du Vietnam.

Au cours des dernières années, le Vietnam a connu des succès de la croissance économique et de l'intégration dans l'économie de la région. Contribuant à ces résultats, il faut parler du rôle du secteur bancaire et financier—le système nerveux de l'économie. Tandis que les institutions financières nationales continuent à maintenir une position clef dans l'économie, les institutions financières étrangères (IFE), renforcent pas à pas leur position dans le développement du marché financier et apportent leurs considérables contributions à la croissance économique.

Dans le cadre de cette allocution, je désire aborder certains sujets liés à la présence des institutions financières étrangères au Vietnam. Une bonne connaissance de leurs rôles et de leur position dans le système financier et monétaire du Vietnam et une évaluation exacte de leurs impacts au développement du marché, nous aideront à établir les politiques de développement et à mieux préparer l'intégration économique.

UNE VUE GENERALE DU MARCHE FINANCIER AU VIETNAM

Par la mise en oeuvre de la politique de l'ouverture et de la rénovation, l'économie vietnamienne se transforme de l'économie planifiée à celle de transition sous l'orientation socialiste. En prenant plusieurs mesures et réformes profondes, le secteur financier et monétaire a donné sa contribution à la stabilité Économique à la réquisition des objectifs de développement Économiques. Grâce à la promulgation de la Loi bancaire, et la Loi des institutions financières en 1997, la législation pour les opérations bancaires est de plus en plus perfectionnée.

La politique de rénovation par la Banque d'Etat a apporté des résultats très favorables au développement du marché financier et monétaire du Vietnam. Sur le marché monétaire, le volume des transactions se multiple considérablement, et la façon de faire des transactions et la structure de capitaux sont diversifiées par la création du marché de bourse, qui maintient la solvabilité du marché et donne des options aux investisseurs étrangers

Le secteur non bancaire, notamment des Établissements d'assurance connaissent une croissance rapide en créant un nouveau canal de mobiliser des capitaux pour l'Économie.

Récemment, les politiques de la rénovation financière et monétaire sont mises en vigueur par la libération du taux d'intérêt et l'amoindrissement du contrôle du taux de change, et la restructuration des banques commerciales par plusieurs mesures telles que la recapitalisation afin d'augmenter la compétition, la fusion et l'acquisition des banques commerciales privées en mauvaise situation

Compte tenu des résultats obtenus, il nous faut admettre que le marché monétaire et le marché de bourse du Vietnam sont encore jeunes : les transactions sur le marché sont très simples, le taux d'intérêt ne reflète pas le balance de l'offre—demande. La solvabilité du marché reste encore basse et d'autre part les instruments financiers pris par la Banque d'Etat ne sont pas suffisamment efficaces pour créer des impacts sur le marché. L'échelle du marché de bourse est encore trop petite et les produits du marché sont modestes et nous avons besoins de temps pour construire et perfectionner les infrastructures techniques et la législation pour les opérations boursières.

LE ROLE ET LES IMPACTS DES INSTITUTIONS FINANCIERES ETRANGERES POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET DU MARCHE FINANCIER DU VIETNAM

A partir des années 1990, de grands changements ont eu lieu dans la structure du statut et des opérations de notre marché financier. Pour le moment, du côté des quatre banques étatiques commerciales, il nous faut citer la présence de 26 agences de banques étrangères, 4 banques de joint-venture, 41 bureaux de représentation de banques internationales, une compagnie de joint venture de crédit-bail, 2 compagnies de crédit-bail à 100% de capitaux étrangers. En concurrence avec des banques, nous devons également parler de 20 compagnies d'assurance dont neuf aux capitaux étrangers.

Selon une recherche récente du Fond Monétaire International (FMI), dans la plupart des cas, la présence des IFE aux économies émergentes, a fait une bonne contribution à augmenter des efficacités et à créer la stabilisation du marché financier. Du point de vue de l'efficacité économique, grâce aux IFE la qualité est bien améliorée, le prix est déterminé d'une façon exacte et les produits sont diversifiés. L'efficacité de l'allocation des capitaux est renforcée, car les IFE sont plus compétentes dans l'évaluation de projets et la gestion des risques. Leurs présences ont créé une transaction technique directement aux intermédiaires financiers nationaux en utilisant une main d'oeuvre local et indirectement en appliquant de nouveaux produits et services financiers, des méthodes de gestion modernes capable de faire concurrence aux institutions financières nationales. Du point de vue de la stabilité du marché, les IFE ont approvisionné notablement des capitaux au marché national. De l'autre point, en comparaison avec les institutions financières nationales, les impacts des mouvements négatifs du marché national vis à vis des IFE sont modestes. Donc, la présence des IFE a donné leur contribution à la consolidation, au maintien de la stabilité du marché particulièrement dans la situation difficile du pays. La permission de participation des IFE au marchés émergents signifie que les pays en développement importent-au moins pour une partie du secteur bancaire et financier national-des instruments de gestion et de surveillance modernes.

Au Vietnam, au cours des dernières années, les opérations des IFE sont stables et en sécurité malgré des mouvements dans la conjoncture du marché international. La présence des IFE a des impacts positifs généralement pour le développement économique, particulièrement pour le développement du marché.

- Grâce aux opérations des IFE, la concurrence du marché local est renforcée, les ressources internes sont distribuées de manière plus efficace, notamment les IFE créent des motivations de développement du marché. Pendant les dix dernières années, des banques et institutions financières nationales ont subi une pression venant des IFI particulièrement dans le financement du commerce, change, et assurance vie. Grâce à tout cela, les institutions financières nationales doivent mener une rénovation profonde.
- En faisant les opérations au Viet nam, les institutions financières ont apporté des ressources financières considérables pour les investissements et le développement économique. A travers des services fournis aux entreprises étrangères au Vietnam et en tant que l'intermédiaire entre le Viet nam et le marché mondial, les institutions financières étrangères ont attiré également les investissements étrangers au Vietnam. Le bilan total des banques étrangères au marché local augmentent de 15,5 % et représentent 11,5% du système bancaire, le volume de crédits octroyés occupe 8,9% du système.
- La présence des IFE au Vietnam permet aux intermédiaires financiers vietnamiens d'obtenir directement ou indirectement la technologie, connaissance et compétence de gestion... Plusieurs dispositifs de gestion de risques et des taux d'intérêt et du prix mis en application par les banques nationales facilitent le développement stable du marché. Pour le moment, les banques commerciales soulignent l'intensification de la capacité de distribuer des produits et d'organiser la surveillance des opérations, sur la rénovation du management en faisant la restructuration de l'organisation orientée vers le client.
- Grâce aux IFE on connaît la diversification des produits financiers et bancaires. De nombreux produits dérivés de la technologie comme le distributeur automatique, e-banking, carte de crédit répondent mieux aux besoins des clients. Certains instruments financiers et bancaires contre les risques de change, de taux d'intérêt des entreprises et banques, y compris les dérivés tels que swaft, forward répondant aux besoins délicats du marché, sont utilisés.

Selon les chiffres au 31/12/2001, des banques étrangères et des banques de joint-ventures occupent 11% du bilan total des banques, environ 10% de la part du marché de crédit, 40% des ressources du système bancaire commercial. Par rapport à la même période de l'année 2001, le total bilan des banques étrangères augmente de 11,3%, les ressources mobilisées de 19,8%. L'exposition du secteur des institutions non-bancaires, compagnies d'assurances vie à capitaux étrangers est une véritable preuve de leur dynamisme et de leur compétence du commerce. Ces derniers temps, ce secteur est encore monopolisé par les entreprises étatiques, et maintenant doit être partagé par les fameuses compagnies vie comme Prudential (anglais), Manulife (Canadienne), AIA (Américaine) qui sont présents et fonctionnent activement au Vietnam. La part des compagnies d'assurance étrangères représente 50% du marché d'assurance au Vietnam.

Ces chiffres montrent que les IFE jouent un rôle actif dans le développement du marché financier du Viet nam. Malgré leur présence nouvelle au Viet nam, les institutions financières étrangères sont en train de s'intégrer dans la situation économique du Viet nam, affirment leurs positions, ont des impacts infinitifs sur le marché financier du Vietnam. On peut dire que leur présence est vraiment un important intermédiaire pour l'intégration du Vietnam dans l'économie mondiale.

Afin d'assurer le développement stable du système financier, le Vietnam doit continuer à s'engager dans la politique d'ouverture et de libéralisation par des mesures convenables qui peuvent supporter les institutions financières nationales dans le développement de capacités, améliorent les compétences concurrentielles

des entreprises locales et d'autre part créent l'égalité entre les institutions financières.

Je crois bien que les institutions financières internationales se développent de plus en plus et ont des impacts importants dans l'oeuvre de développement économique du Vietnam.