



HAL
open science

Qui se soucie encore de la nationalité des entreprises ?

Daniel Ivanier, Romain Soubeyran

► **To cite this version:**

Daniel Ivanier, Romain Soubeyran. Qui se soucie encore de la nationalité des entreprises ?. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1991. hal-01909805

HAL Id: hal-01909805

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909805>

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

Juillet 1991



**QUI SE SOUCIE ENCORE DE
LA NATIONALITE DES ENTREPRISES ?**

**Consultation
sur place**

par Daniel IVANIER et Romain SOUBEYRAN
Ingénieurs des Mines

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont eu la gentillesse de nous recevoir et de nous faire bénéficier de leurs connaissances et de leur expérience.

Nous remercions tout particulièrement de nous avoir piloté cette année Monsieur RIVELINE, qui a partagé son savoir et suivi notre étude sans ménager ses efforts.

Que Monsieur TRUELLE trouve ici l'expression de notre gratitude pour les introductions et les contacts qu'il nous a fournis dans l'administration comme dans les entreprises.

Nous tenons enfin à remercier Monsieur VANNIER, pour les informations qu'il nous a apportées et pour les introductions qu'il nous a fournies dans le groupe THOMSON.

D. IVANIER

R. SOUBEYRAN

RESUME

Le problème posé au départ par la Direction Générale des Stratégies Industrielles était le suivant : "Nous voulons défendre les entreprises françaises, mais qui sont-elles ? Celles qui travaillent en France, celles qui utilisent des capitaux français, celles dont les dirigeants sont français, d'autres peut-être ?". Nous sommes donc partis à la recherche d'un ou plusieurs critères qui permettraient d'identifier clairement les entreprises françaises. Dans de nombreux cas, les PME en particulier, la nationalité est manifeste aux yeux de tous en raison des liens existant entre les entreprises et leur environnement local. Mais que penser, par exemple, d'une PME très implantée localement, mais rachetée par un groupe étranger ?

Nombre d'entreprises déploient la plus grande énergie à prouver leur nationalité française aux pouvoirs publics pour bénéficier d'aides, mais elles consentent des efforts analogues dans les pays étrangers où elles sont implantées. En fait, elles se bornent à optimiser logiquement les moyens que les Etats mettent à leur disposition ainsi que les y conduit la logique du profit. Ceci nous a amenés à conclure que la nationalité ne constitue pas un attribut intrinsèque des entreprises.

Pourtant les entreprises de certains pays, Allemagne et Japon, affichent une nationalité très marquée. S'il est vrai que la logique des entreprises diffère de celle des Etats, certains Etats peuvent considérer leur tissu industriel comme suffisamment important pour le défendre. Et lorsqu'un Etat s'intéresse suffisamment à une entreprise, celle-ci a intérêt à rester proche de lui pour continuer à jouir des avantages qu'il lui procure. De ce fait, à notre sens, elle acquiert une nationalité résultant de l'intérêt que lui porte son Etat. Dès lors, la question n'est plus : "quelle est la nationalité des entreprises ?" mais "quels sont les Etats qui s'intéressent à leurs entreprises ?". La réponse à cette question fait apparaître deux logiques extrêmes : l'Etat qui ne s'occupe que des entreprises liées à sa Défense, seul secteur stratégique pour lui, et l'Etat soucieux de tout son tissu industriel. Nous les avons qualifiés respectivement d'Etat-Zeus et d'Etat-Déméter. Il nous semble que tous les Etats des pays développés se situent entre ces deux extrêmes. L'impact économique de ce choix apparaît de plus en plus considérable.

La France occupe une position un peu intermédiaire, bien que plus proche de l'Etat-Zeus que de l'Etat-Déméter. Une analyse plus fine montre qu'en fait, beaucoup d'administrations sont guidées par une ligne de conduite Zeus, mais que certaines, la DGSJ notamment, suivent plutôt une logique

Déméter. C'est cela qui amène ces dernières à s'interroger sur la nationalité des entreprises. Il résulte de ces divergences un certain manque de cohérence et un comportement global de l'Etat difficilement viable à long terme.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 1
PREMIERE PARTIE LA NATIONALITE DES GRANDES ENTREPRISES N'EXISTE PAS	p. 4
<u>Chapitre 1 : La vocation cosmopolite des entreprises</u>	p. 5
1) Personnel et usines	p. 6
2) Personnel qualifié	p. 9
3) Siège social	p.13
4) Décisions stratégiques	p.15
5) Dirigeants	p.16
6) Capital	p.18
Conclusion	p.19
<u>Chapitre 2 : La gestion des nationalismes</u> <u> Les stratégies du caméléon</u>	p.21
1) L'opinion publique ou la défense du patrimoine	p.21
2) Les consommateurs, faciles à abuser	p.24
3) Acheteurs industriels	p.28
4) Le personnel, garant de l'intégrité du territoire	p.30
5) Les pseudo-internationalistes	p.34
<u>Conclusion de la première partie : logiques d'entreprises et</u> <u> logiques d'Etats</u>	p.36
DEUXIEME PARTIE : L'ETAT, ZEUS OU DEMETER ?	p.38
<u>Introduction de la deuxième partie</u>	p.39
<u>Chapitre 3 : Quel choix pour une nation, l'armée ou les entreprises ?</u>	p.40
1) Les pays armés	p.40
2) Les pays désarmés	p.43
Conclusion : Zeus et Déméter	p.48
<u>Chapitre 4 : La fragilité des pays armés</u>	p.50
1) Pour l'Etat-Zeus, un intérêt ponctuel et limité	

concernant les entreprises	p.50
2) Les nouvelles menaces	p.52
<u>Chapitre 5 : Réactions des pays armés</u>	p.58
1) Au Royaume-Uni	p.58
2) Aux Etats-Unis	p.59
3) En France	p.59
4) Et au niveau européen ?	p.64
CONCLUSION	p.65
<u>Annexe A : La nationalité juridique des entreprises</u>	p.66
1) Les divers critères proposés	
2) Les solutions retenues en France	
Conclusion	
<u>Annexe B : Les logiques du personnel dans trois pays selon Philippe d'Iribarne</u>	p.69
Bibliographie	p.70
Liste des personnes rencontrées	p.73

INTRODUCTION

Le XX^{ème} siècle a constitué le paroxysme du mythe de l'homme universel. Ce mythe a peut-être pris son essor au Siècle des Lumières, en France, où les philosophes affirmaient que les hommes devaient être considérés comme égaux, au-delà des disparités de naissance. Plus près de nous, Darwin, Marx et Freud ont tenté de prouver que les mêmes lois s'appliquaient à tous les hommes, dans les domaines de la biologie, de l'économie et de la psychologie.

Pourtant, des revendications nationales ressurgissent depuis quelques années dans nombre de pays, comme le montre Alain Minc dans son dernier livre, *La vengeance des nations*. Que l'on pense par exemple aux Kurdes, aux Tamouls ou aux Corses, qui demandent leur autonomie ou leur indépendance. C'est même dans un pays comme l'URSS où l'universalité humaine est érigée en dogme que s'expriment avec le plus de force ces revendications nationales : Lituaniens, Arméniens et Azéris, entre autres, dénoncent l'impérialisme soviétique.

Que deviennent ces mouvements nationalistes dans le domaine économique ? Plus précisément, les entreprises ou leurs partenaires économiques se soucient-ils des problèmes de nationalité ? A priori, il semblerait que le mythe de l'homme universel trouve sa concrétisation dans le monde des entreprises. Leur internationalisation annihilerait en effet leur conscience nationale. On se représente d'ailleurs souvent les multinationales comme des entités sans préoccupations nationales, "polyformes" et "captatrices"¹.

Pourtant, l'attitude de l'opinion publique devant les multinationales témoigne de la crainte qu'elle éprouve devant tout ce qui n'a pas une identité nationale clairement affichée. Les communautés nationales se demandent si l'arrivée de sociétés étrangères ne va pas bouleverser leur vie et leur culture. Cette méfiance se rencontre par exemple chez les syndicats - en France, surtout la CGT - qui dénoncent périodiquement l'expansionnisme de tel ou tel groupe ou sa faible préoccupation des intérêts de la nation ou de la région dans laquelle il est implanté. Ou encore, un dirigeant de Saint-Gobain déplore l'aide apportée à l'un de ses concurrents américains, alors que sa société - qu'il considère pourtant comme bien française - n'a pu bénéficier d'aucune subvention de l'Etat français.

¹ Ces termes proviennent de J. Attali, M. Holtus, D. Keschull, G. Peninou et P. Uri, *L'opinion européenne face aux multinationales*, Bruxelles, CEEIM, 1977 et Paris, Editions d'organisation, 1977.

Plus délicates encore sont les questions que se posent les Etats. Il y a par exemple actuellement en Europe un vaste débat entre les constructeurs automobiles, les Etats et la Commission Européenne, sur la nationalité des voitures de marque japonaise fabriquées en Grande-Bretagne. Faut-il compter ces voitures dans les quotas qui seraient imposés aux Japonais ? En d'autres termes, faut-il les considérer comme britanniques ou japonaises ?

Par ailleurs, l'Etat français (et plus particulièrement certaines administrations comme la Direction Générale des Stratégies Industrielles) se demandent s'ils doivent aider les entreprises françaises. Si c'est le cas, comment définir alors ce qu'est une entreprise française ? Peut-on considérer en particulier qu'un groupe est français lorsque son capital l'est, mais lorsque la conception de ses produits est réalisée en Allemagne et leur fabrication en Asie et lorsque le marché principal est américain, comme c'est - certes en caricaturant - le cas de Thomson Consumer Electronics ? Plus généralement, comment définir la nationalité d'une entreprise ?

On voit que ces questions entrent dans une large mesure dans le cadre plus général des relations entre les Etats et les entreprises qui ont des activités importantes dans le pays considéré. Dans la plupart des pays, ces relations sont floues, et même variables selon les administrations. Ainsi la société Guardian est-elle considérée comme une entreprise qui fournit des emplois à la France par la DATAR, qui la traite donc avec une sollicitude particulière. A l'inverse, la Direction Générale des Stratégies Industrielles voit surtout en elle un concurrent américain de Saint-Gobain, et fait donc tout pour qu'elle ne reçoive pas de subvention de l'Etat français.

Ces fluctuations traduisent en fait le désarroi de l'opinion et des pouvoirs publics occidentaux face aux menaces étrangères. Ils ne savent pas en effet s'ils peuvent compter sur la loyauté de "leurs" entreprises pour affronter le péril japonais. Il est remarquable que ce soit dans les pays d'où vient le danger - le Japon et dans une moindre mesure l'Allemagne - que les relations entre l'Etat et les entreprises paraissent les plus stables et les plus fortes. Dans ces deux pays, les Etats semblent privilégier certaines entreprises, qui se verraient conférer *ipso facto* une nationalité.

Mais avant d'aborder la nature exacte des relations entre les Etats et les entreprises, il nous faut savoir si ces dernières ont des objectifs d'ordre national ou du moins des préférences nationales, dont pourraient se servir les Etats. Nous verrons dans une première partie que les entreprises, leurs clients, leur personnel et les communautés nationales dans leur ensemble ont sur cette question des points de vue variés et contradictoires, qu'il nous faut mettre en lumière pour bien comprendre ce qu'est la nationalité des entreprises. Nous pourrions examiner dans la deuxième partie le rôle de l'Etat et des différentes administrations, aussi bien dans les pays où il paraît central (Japon et Allemagne) que dans les autres. Ces deux parties nous permettront de comprendre que l'Etat français est actuellement confronté à un dilemme, car il doit choisir entre deux logiques absolument opposées de relations avec les entreprises.

REMARQUE

Même si nous nous interrogeons dans ce mémoire sur ce que peut être la nationalité des entreprises, nous utiliserons néanmoins des expressions telles que “entreprise américaine” ou “personnel étranger”. Ces expressions ne doivent pas être comprises comme une réponse à la question posée, mais simplement comme un abus de langage. Nous utiliserons en effet dans la suite de ce mémoire la définition usuelle de la nationalité des entreprises (c'est-à-dire en général celle du capital ou du siège social), lorsqu'aucune ambiguïté n'est possible, et dans le but d'éviter des périphrases longues et inutiles.

PREMIERE PARTIE :

**LA NATIONALITE DES GRANDES
ENTREPRISES N'EXISTE PAS**

CHAPITRE I : LA VOCATION COSMOPOLITE DES ENTREPRISES

Les entreprises ont-elles une nationalité ? Certaines personnes considèrent qu'il est possible d'en définir une en la reliant à ce qui pour eux constitue l'essentiel dans la vie des entreprises : les hommes, la "matière grise", le siège social, les décisions stratégiques ou le capital.

Cependant les entreprises s'internationalisent de plus en plus, dans tous les pays et dans tous les secteurs économiques. Le seul facteur qui entrave durablement leur expansion est leur taille. Pour les PME en effet, l'internationalisation est en général plus faible que dans les grandes entreprises. L'effet de barrière à l'entrée en est évidemment le principal responsable : s'installer à l'étranger demande un investissement important, que ne peuvent pas s'offrir toutes les entreprises. Il faut noter d'ailleurs que les PME ne sont pas les seules concernées. A la Société Générale, l'ensemble des activités de marchés a été regroupé en 1987, dans le but, selon un responsable de cette entreprise, d'être en mesure de "supporter les coûts fixes liés à une présence à l'étranger".

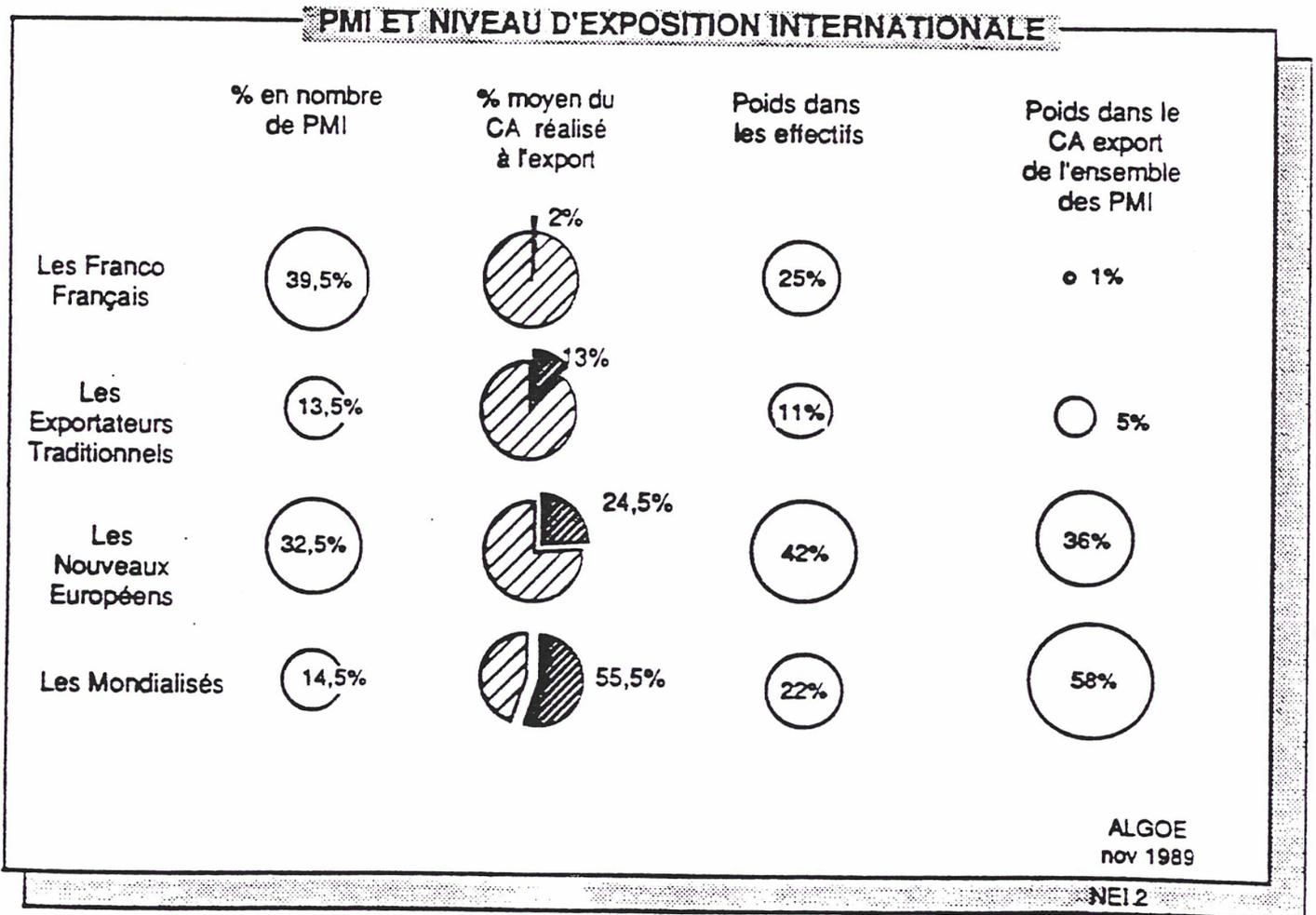
Peut-on pour autant considérer que les PME sont plus nationales que les autres entreprises ? Oui et non. D'un côté, tout y est centralisé dans le même pays. A l'extrême dans une boulangerie française (symbole d'une toute petite entreprise), le boulanger et ses aides sont français, ainsi que ses clients. Il est donc clair qu'une grande partie des PME a des liens privilégiés avec un pays déterminé.

D'un autre côté, leur moindre internationalisation ne provient pas d'une quelconque préférence nationale, mais des contraintes qui leur sont imposées. En effet, on peut penser que si elles atteignent un stade ultérieur de développement en augmentant leur taille, elles adopteront le même comportement international que les grandes entreprises. Ainsi selon l'étude PMI 90¹ citée dans la bibliographie, 60,5 % des PMI françaises (75 % des effectifs) sont "d'ores et déjà impliquées sur les marchés étrangers", et 14,5 % d'entre elles (22 % des effectifs) sont considérées comme "mondialisées", en vendant plus de la moitié de leur production à l'étranger (voir la figure 1).

On voit donc qu'à partir d'une certaine taille, rares sont encore les entreprises qui se contentent de vendre sur un seul marché national. Même

¹ Cette étude, commandée par le Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire, offre un diagnostic des PMI françaises. De même, l'étude France 300 offre un diagnostic des 300 entreprises industrielles dont le chiffre d'affaires va de 1 à 40 milliards de francs.

Figure 1



Source: Etude PMI 90

une société très liée à l'Etat français et qui n'a pas, a priori, d'autre but que de couvrir un territoire régional, comme la RATP, se glorifie de ses exportations de matériel dans le monde entier : Mexique, Egypte, Canada, etc... Elle a même lancé une campagne de publicité à cet effet (voir la figure 2).

Si les exportations ne sont pas contraires aux objectifs des Etats, puisqu'elles rapportent aux pays exportateurs argent et emplois, il n'en est pas de même des délocalisations de recherche ou de production. En fait, l'internationalisation atteint tous les domaines que nous avons évoqués au début de ce chapitre. Cette évolution n'est pas étonnante, dans la mesure où elle provient de la volonté des entreprises de maximiser leur profit, leur croissance ou leurs chances de survie. Les entreprises cherchent donc à "accroître un territoire économique", selon les termes de Pierre-Noël Giraud², ce qui peut passer par la vente, la fabrication ou la recherche dans une multitude de "territoires géographiques" éloignés de leur pays d'origine.

Il y a donc une contradiction entre cette internationalisation et les critères éventuels de nationalité, que nous allons maintenant aborder successivement. Nous verrons qu'en fait aucun critère ne convient, et qu'on ne peut pas parler de nationalité pour les entreprises, au sens où elles n'ont pas de préférences nationales, quel que soit l'angle sous lequel on considère leur comportement.

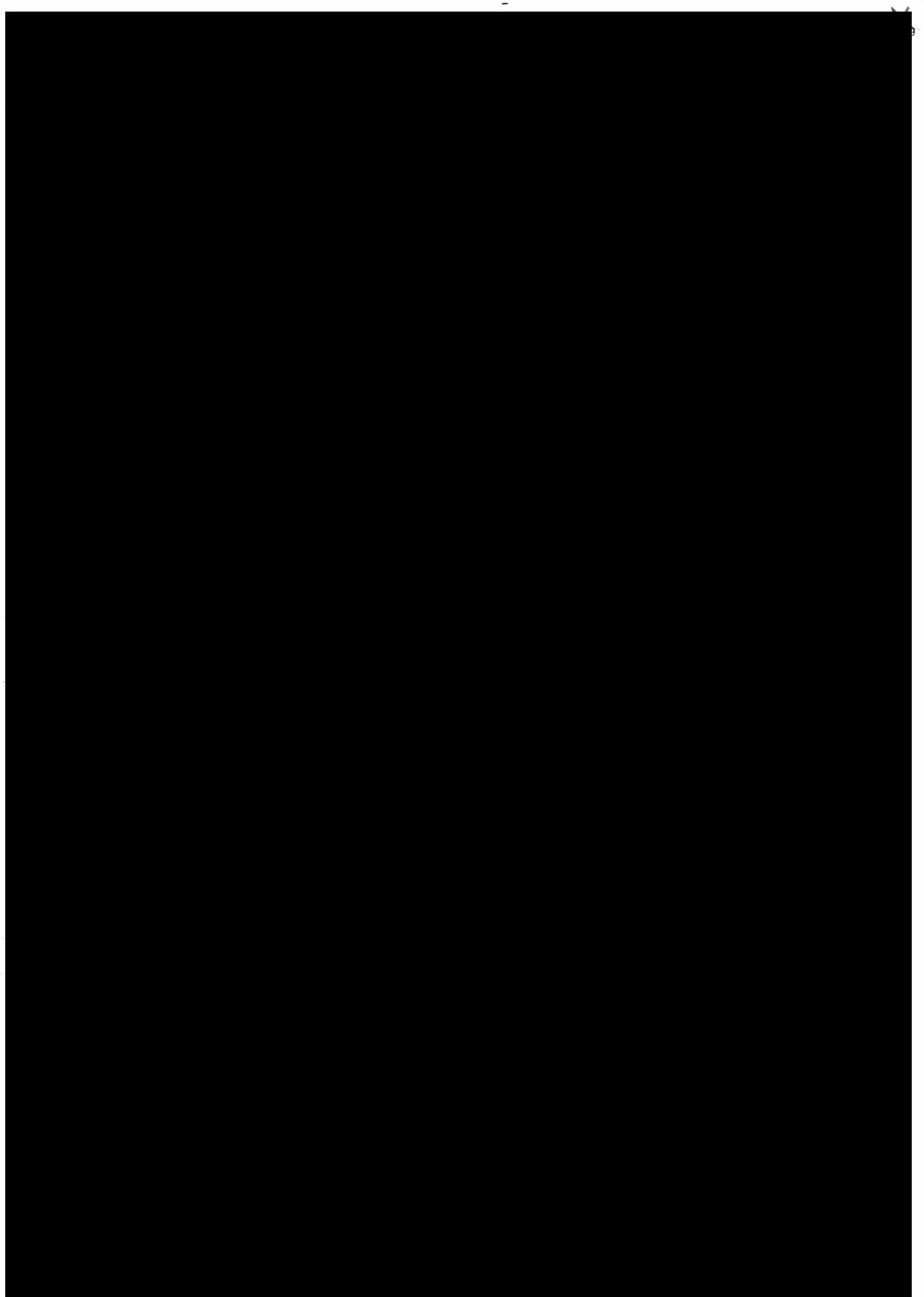
1) Personnel et usines

Selon de nombreux acteurs de la vie économique des pays occidentaux - responsables d'entreprises, fonctionnaires, chercheurs et journalistes -, le critère le plus judicieux pour mesurer la nationalité d'une entreprise est de connaître celle de son personnel. Ils considèrent en effet qu'une firme ne doit pas être identifiée par son capital ou par ses dirigeants, mais par les gens qui y travaillent et qui impriment leur marque sur sa vie.

Dans cette optique, certaines entreprises paraissent avoir une communauté d'intérêt avec les pays dans lesquels elles sont fortement implantées. C'est le cas de BASF, dont les deux tiers du personnel sont allemands (100 000 sur 150 000), et dont la principale implantation industrielle se situe à Ludwigshafen, où travaillent 50 000 personnes. On pourrait alors penser que l'identité de BASF est non seulement allemande, mais liée aux villes de Ludwigshafen et de Mannheim.

De même, un responsable de PSA pense que celle-ci doit privilégier l'emploi français, puisque PSA est une société française. C'est pourquoi il lui faut éviter les délocalisations d'usines, qui priveraient d'emploi ses

² Dans son cours d'Economie Mondiale (en collaboration avec Patrick Viterbo), cité dans la bibliographie



travailleurs français.

a) Vers l'internationalisation massive du personnel et des usines

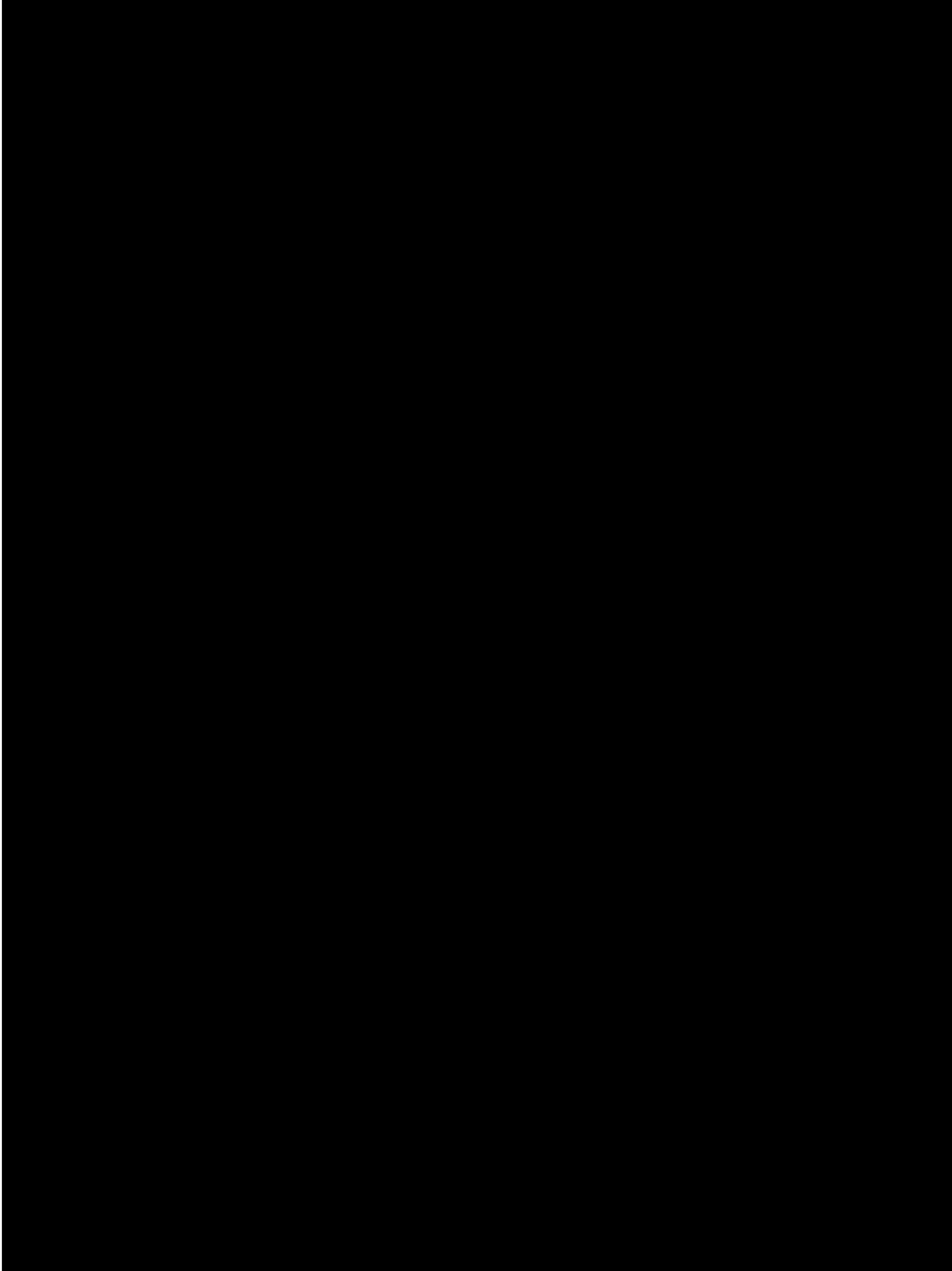
En fait, de tels exemples sont bien rares. On observe bien plus souvent une internationalisation du personnel des entreprises. En France, certains des plus gros employeurs sont des sociétés contrôlées par des capitaux étrangers. Citons IBM-France, Valeo (contrôlé par l'Italien Carlo de Benedetti), LVMH (par Guinness), Beghin-Say (par Ferruzzi), Roussel-Uclaf (par Hoechst) ou la Radiotechnique (par Philips)³. Le phénomène est tout aussi important dans l'autre sens. De grosses entreprises américaines ont été rachetées ces dernières années par des entreprises françaises : ANC par Péchiney, Zenith par Bull, Rorer par Rhône-Poulenc et Norton par Saint-Gobain. Bien entendu, cette internationalisation du personnel et des usines est valable dans d'autres pays, particulièrement aux Etats-Unis, comme le montre l'article de la Harvard Business Review cité dans la bibliographie. Des entreprises que beaucoup de monde considère comme purement américaines, telles que IBM, Texas Instrument ou Whirlpool, emploient un nombre croissant d'étrangers. De même, le premier employeur privé de Singapour (au sens de non lié à l'Etat de ce pays) est General Electric; le second est Thomson. Au sujet de cette dernière entreprise, on pourra d'ailleurs noter que la moitié de son personnel est étranger, alors qu'il s'agit d'une entreprise publique. Pour avoir une vue synthétique sur l'internationalisation des usines, on pourra consulter la figure 3, qui présente les pourcentages d'actifs (au sens du bilan) situés en dehors du pays d'origine, pour plusieurs grandes entreprises; on verra par exemple que 95 % des actifs de Nestlé sont situés hors de Suisse.

Manifestement, l'ordre du jour pour les entreprises n'est pas de concentrer leurs usines dans un seul pays, dans un souci nationaliste. Bien au contraire, on observe une dispersion de la nationalité du personnel des entreprises. Les raisons de cette dispersion s'inscrivent dans le cadre de la "logique du profit" des entreprises. En plus d'une volonté de nourrir de bonnes relations avec leurs clients, que nous traiterons dans le deuxième chapitre, trois types de critères permettent d'expliquer l'internationalisation des usines : la minimisation des risques financiers, celle des frais de transport et de douane, et celle du coût salarial.

b) Minimisation des risques financiers

Dans certains secteurs, le risque principal n'est pas d'ordre commercial, mais financier. C'est le cas dans l'aéronautique, où le risque de change peut atteindre des sommes considérables, bien supérieures à la marge commerciale. Une grande partie des charges est en francs, alors que

³ Ces exemples proviennent d'un article d'Olivier Postel-Vinay, *La fin de l'économie française*, Dynasteurs, septembre 1990



les ventes sont presque exclusivement réalisées en dollars, dans des entreprises telles que la SNECMA. C'est pourquoi elles ont tendance à se délocaliser en Amérique du Nord afin de limiter ce risque. C'est ce qu'on a pu observer le 8 avril 1991, date à laquelle le Français Aérospatiale et l'Italien Alenia ont racheté à Boeing le constructeur aéronautique canadien De Havilland, qui se trouve en zone dollar.

On voit que la nationalité du personnel en tant que tel présente fort peu d'intérêt pour ces deux entreprises européennes. Seule compte la monnaie dans laquelle ils sont payés.

c) Minimisation des coûts logistiques

Lorsque des responsables d'entreprises déclarent qu'ils doivent s'implanter près des marchés, cela signifie en général que l'objectif est de diminuer les frais de transport. C'est pourquoi on entend souvent des affirmations du type : "mon produit ne se vend pas à plus de 500 kilomètres". Ce souci de diminuer les frais de transport est d'ailleurs la raison essentielle qui a amené BASF à agrandir son site de production de Ludwigshafen d'une telle façon. De l'aveu même de son directeur des relations publiques, le gigantisme de ce complexe industriel ne provient pas du tout du nationalisme des dirigeants de la société. Ce sont au contraire des critères purement économiques qui ont présidé à sa constitution. Un certain nombre de produits chimiques fabriqués par BASF doivent être vendus à d'autres usines de la société; c'est en particulier le cas de l'acide sulfurique. Il est alors beaucoup plus simple et moins coûteux de réduire au minimum la distance entre les différentes usines, et donc de les intégrer au sein d'un même complexe.

Le "contournement des protectionnismes", surtout douaniers, constitue aussi l'une des motivations essentielles des entreprises lors du choix de localisation des usines, comme le mentionne l'étude France 300 citée dans la bibliographie. Ainsi du temps de Franco, de nombreuses entreprises étaient obligées de s'implanter en Espagne si elles voulaient vendre dans le pays. C'est d'ailleurs l'origine des usines de Renault dans la péninsule ibérique. Cette motivation a aussi conduit PSA à conclure une alliance avec la société chinoise SAW, dans le but de construire 150000 ZX par an dans des usines installées à Wuhan et à Xiangfan. Malgré son souci apparent se privilégier l'emploi français, la société française va investir 4 milliards de francs dans ce projet qui fera travailler des milliers de Chinois.

d) Minimisation du coût salarial

Pour se convaincre du peu d'importance accordé par les entreprises à la nationalité de leur personnel, il suffit d'examiner la tendance actuelle de délocalisation des usines dans des pays où elles peuvent payer leurs salariés le moins cher possible. Dans les secteurs où le coût salarial est une composante importante du coût de revient (électronique, informatique,

textile, construction navale ...), les entreprises justifient leurs délocalisations par la nécessité d'avoir des coûts de revient comparables à ceux de leurs concurrents. Elles se ruent alors vers le Maghreb ou vers l'Asie du Sud-Est. Ainsi, Thomson, on l'a vu, est l'un des premiers employeurs de Singapour et de Malaisie.

Il ne faudrait pas commettre l'erreur de croire que les pays industrialisés sont épargnés par ce phénomène. On entend souvent parler d'entreprises qui s'installent en Espagne ou en Italie parce que le coût salarial y est plus faible qu'en France ou qu'en Allemagne. La figure 4 présente le coût horaire des ouvriers de plusieurs pays, pour un grand groupe français. Elle montre une grande disparité, non seulement entre les PVD et les pays occidentaux, mais au sein même de ceux-ci (le coût italien vaut 2,4 fois le britannique !). Aux Etats-Unis, certaines entreprises choisissent de s'installer dans un Etat plutôt que dans un autre pour la même raison. C'est le cas de Zodiac, qui a préféré avoir sa nouvelle usine américaine de construction de toboggans d'avions dans le Mississippi plutôt qu'aux environs de New-York, où est installée la première usine.

Pour les entreprises, la nationalité de leur personnel et de leurs usines n'a donc aucune valeur en tant que telle. Elles profitent simplement d'avantages locaux ou tentent de se dégager de contraintes financières, ce qui les conduit à s'installer dans un grand nombre de pays.

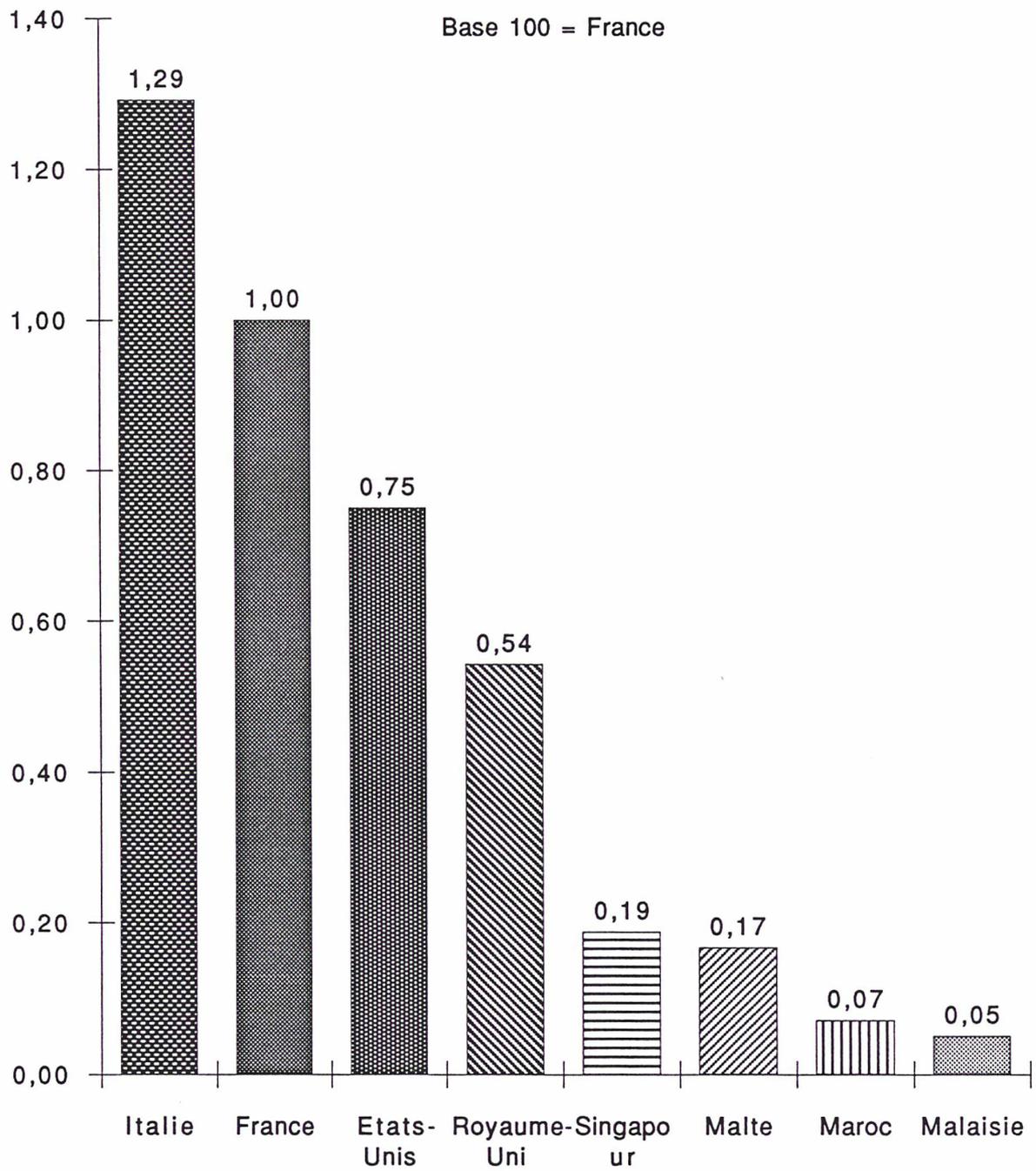
Nous devons maintenant faire une remarque importante : nous n'avons pour l'instant considéré que le personnel quantitativement important, c'est-à-dire celui des usines. Mais les entreprises accordent souvent une attention plus grande au personnel qualifié : chercheurs, techniciens et commerciaux. Si une préférence nationale existe, peut-être se manifeste-t-elle plutôt pour ce type de personnel.

2) Personnel qualifié

Une première analyse montre qu'apparemment, le personnel qualifié est beaucoup plus souvent que les autres types de personnel de la nationalité d'origine de son entreprise. C'est en particulier le cas des chercheurs et des techniciens supérieurs. Plusieurs responsables nous ont confié que les centres de recherche, comme les autres implantations stratégiques, devaient rester proches du siège de leur entreprise, afin que les dirigeants soient en mesure de contrôler efficacement et rapidement ce qui s'y passe. C'est ce qu'on observe chez Saint-Gobain, où 10 des 13 centres de recherche sont situés en France. De même, les centres de recherche ainsi que les usines de haute-technologie de SGS-Thomson se trouvent principalement en France et en Italie. Des dirigeants de ces deux entreprises font d'ailleurs une distinction très nette entre la recherche qu'ils qualifient de stratégique, et les centres de développement, moins importants, qui peuvent être placés n'importe où dans le monde.

Figure 4

Coût horaire des ouvriers pour un groupe français



Source : direction de ce groupe

Cette volonté de centraliser ses activités de "matière grise" s'exprime de manière particulièrement nette dans la société française Zodiac. Dans les années 70, cette société, qui vendait des ballons spatiaux au CNES, a l'idée de transposer sa méthode de fabrication aux bateaux pneumatiques. Elle développe complètement cette nouvelle technologie à Toulouse, et assure elle-même la maîtrise d'œuvre de la construction des appareils qu'elle décide d'utiliser pour produire ses bateaux. Grâce à son avance technologique qui lui permet de diminuer ses coûts de revient, elle devient rapidement le leader du secteur : elle a actuellement près de 60 % du marché mondial et 80 % du marché français. Selon un responsable de cette société, il est exclu de transférer le centre de recherche ou les usines de la division Bateaux Pneumatiques en dehors de France. En effet, Zodiac doit préserver son avance technologique, et des usines à l'étranger permettraient plus facilement à ses concurrents étrangers de pénétrer ses secrets de fabrication.

Ainsi, l'appréciation des dirigeants d'entreprises sur la nationalité que doit avoir le personnel qualifié (et sur la localisation des centres de recherche) semble différer sensiblement de celle portée sur la nationalité des ouvriers. Mais il n'est pas évident que cette appréciation relève d'une quelconque préférence nationale. Bien au contraire, elle semble provenir plutôt de l'intérêt bien compris des entreprises. En effet, lorsqu'une entreprise refuse de placer des unités stratégiques à l'étranger pour éviter l'espionnage industriel ou le départ de ses experts, elle cherche en fait à être le plus loin possible de ses concurrents. Ceux-ci sont souvent étrangers; le plus simple pour les éviter est donc de rester chez soi⁴.

a) Le rapprochement des émetteurs de technologie

En outre, ce phénomène de centralisation des activités de recherche ne peut pas être généralisé. L'évolution actuelle est une ouverture des unités très qualifiées vers l'étranger. Déjà au XV^{ème} siècle, le Berrichon Jacques Cœur, Argentier du roi Charles VII, s'alliait avec des Florentins pour vendre de la soie. Il devenait en 1446 l'un des principaux chefs d'entreprise de la ville, en obtenant son immatriculation comme *setaiuolo grosso* dans l'Art de la Soie, l'un des plus importants corps de métier florentins. Florence était alors le centre mondial de la soie, et ces alliances ont permis à Jacques Cœur de profiter de l'expertise de la ville.

Les entreprises font le même raisonnement lorsqu'elles installent des centres de recherche à l'étranger, ou lorsqu'elles en rachètent : leur but est simplement de profiter des compétences humaines là où elles se

⁴ Ce danger de perdre ses chercheurs les plus précieux nous a été mentionné par un responsable de Rhône-Poulenc. A Triangle Park, la Silicon Valley de la pharmacie, les va-et-vient des chercheurs sont continus entre les différentes entreprises qui y sont présentes. C'est pourquoi il y est quasiment impossible de préserver des secrets industriels.

trouvent, en se rapprochant des "émetteurs de technologie", selon les termes de l'ancien Directeur Général de l'Industrie, Christian Marbach. Cette volonté est souvent plus forte que la peur de la concurrence étrangère, et entraîne une internationalisation des centres de recherche. C'est ce qu'on observe en particulier dans deux sociétés : Thomson et IBM. Les centres de recherche de Thomson se situent en effet principalement en Allemagne et aux Etats-Unis dans le domaine des téléviseurs. De même, IBM a des centres un peu partout dans le monde. Plusieurs chercheurs du centre de Zurich ont reçu il y a quelques années le Prix Nobel de Physique pour leurs travaux dans le domaine de la supraconductivité, ce qui montre bien qu'il s'agit de centres d'une haute valeur scientifique.

D'autres entreprises mettent en commun les compétences qui existent dans plusieurs pays pour obtenir des gains technologiques. C'est le cas de Otis Elevator Inc., qui a développé l'un de ses nouveaux ascenseurs, l'Elevonic 411, dans six centres de recherche de cinq pays : aux Etats-Unis a été conçue l'intégration des systèmes, au Japon le moteur, en France le système de fermeture des portes, en Allemagne l'électronique et en Espagne les composants. Selon cette société, cette dispersion dans plusieurs pays lui a permis de réduire la durée du cycle de développement de quatre à deux ans.

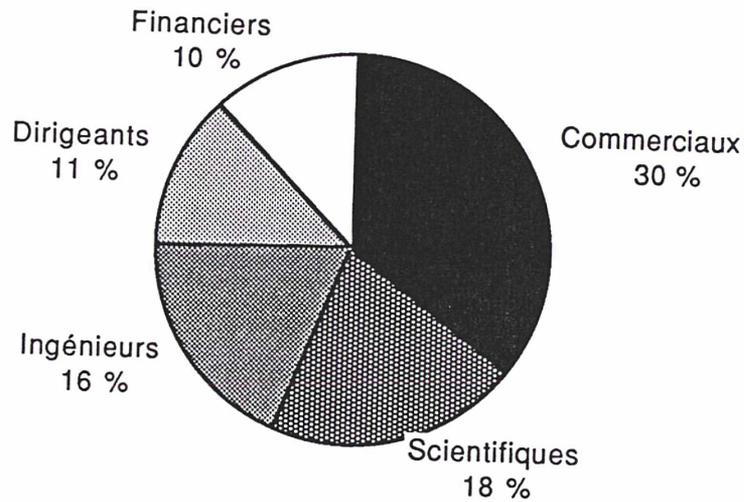
Bien loin de n'avoir des experts que d'un seul pays, les entreprises cherchent en fait de plus en plus à en engager dans le plus grand nombre de pays possible. C'est d'ailleurs la principale catégorie de cadres étrangers embauchés par les entreprises françaises, à en croire une étude récente menée par le centre de recherche et d'études appliquées du Groupe ESC Nantes⁵ (voir la figure 5). On y voit en effet que l'un des principaux postes auxquels sont affectés les cadres européens dans les entreprises françaises sont des postes de "scientifiques" (18 % des réponses citées en premier). De façon plus nette, les deux premières motivations des directeurs des relations humaines lors de l'embauche de ces cadres sont le "transfert de compétences" et la "recherche de spécialités pointues" (en tout 57 %). Cela conduit les directeurs des relations humaines à considérer que l'eupéanisation de leurs cadres en R&D va s'intensifier, grâce à la mise en place du marché unique (70 % des réponses). Même si l'on peut s'interroger sur la relation de causalité entre le marché unique et l'internationalisation du personnel, il est tout à fait clair que les chercheurs ne constituent pas une classe sédentaire qui ne travaille que pour des entreprises de son pays. Bien au contraire, c'est la catégorie professionnelle qui bouge le plus.

b) Le commercial

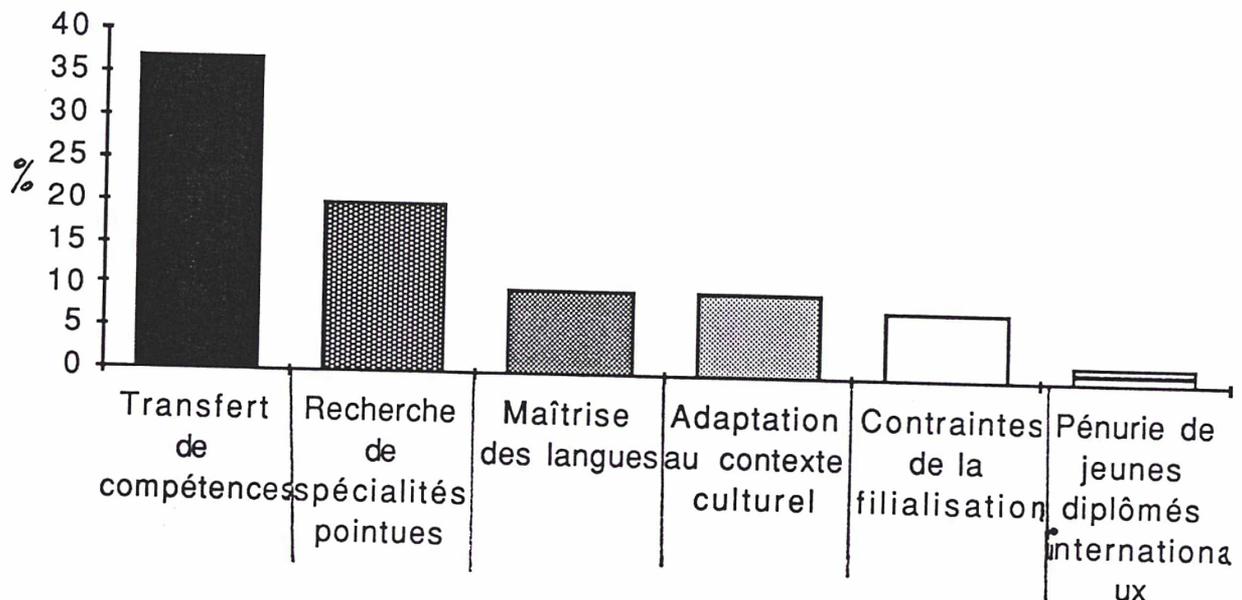
⁵ Un résumé de cette étude a été publié dans Le Monde du 6 février 1991. Elle a été réalisée à partir d'un questionnaire envoyé aux directeurs des relations humaines des 200 premières entreprises françaises appartenant à tous les secteurs d'activités (62 ont répondu aux questions) et à 100 cabinets de recrutement.

Figure 5a

Postes auxquels sont affectés les cadres européens - cités en premier



Raisons qui conduisent à recruter des cadres européens - citées en premier

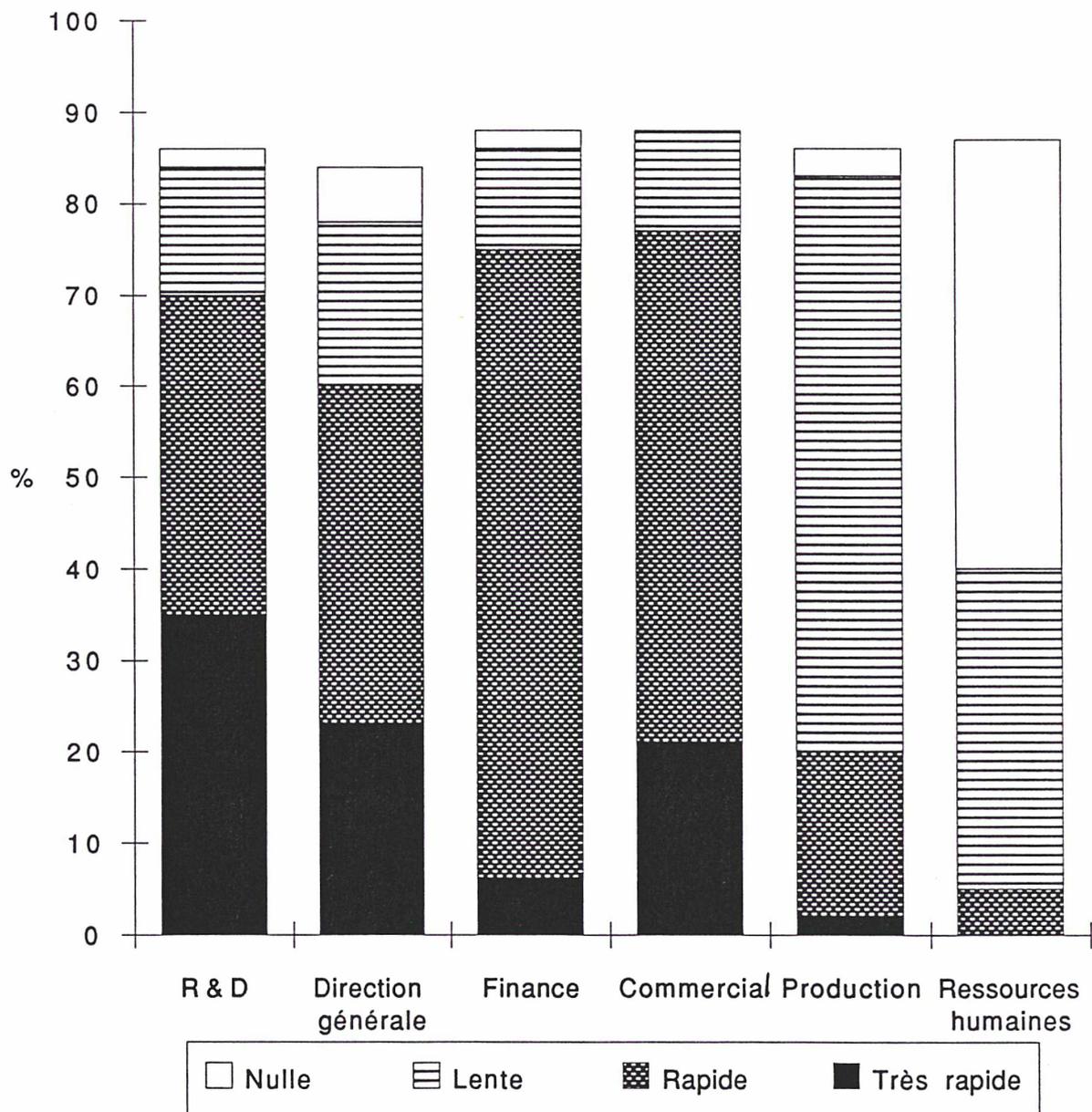


Réponses données par les DRH

Source : Etude du CREA du Groupe ESC Nantes
Le Monde du 6 février 1991

Figure 5b

Accélération de la politique européenne du recrutement des jeunes diplômés, à la suite de la mise en place du marché unique



Réponses données par les DRH

Source : Etude du CREA du Groupe ESC Nantes
Le Monde du 6 février 1991.

Il ne faut pas associer au mot compétence uniquement les chercheurs et les experts techniques, mais aussi les hommes du marketing et les vendeurs. En effet, l'un de leurs buts essentiels est de connaître leur marché, de la même façon que les premiers veulent connaître la science ou la technique. L'opinion commune fait rarement ce genre de comparaisons entre ces deux catégories. Pourtant, autant que dans le cas précédent, l'efficacité pour les entreprises consiste à rechercher les compétences là où elles se trouvent. Il est bien clair que la connaissance intime d'un marché national ne peut être acquise que par des gens du pays. C'est l'une des raisons pour laquelle les cadres commerciaux travaillant sur un marché donné sont presque toujours des locaux; l'autre raison (l'établissement de bonnes relations avec les clients) sera abordée dans le second chapitre de ce mémoire.

Ce phénomène est illustré par l'exemple de Paris-Création, filiale depuis un an du Japonais JTB, la plus grande société mondiale de tourisme. Cette petite entreprise (9 personnes) basée à Paris, vend des produits français aux touristes japonais, aussi bien lorsqu'ils viennent à Paris que lorsqu'ils retournent dans leur pays. Le personnel (acheteurs, commerciaux et administratifs) est à moitié français et à moitié japonais. Les Français sont en relation avec les fournisseurs. En revanche, ce sont les Japonais (et en particulier le président de la société) qui sont en contact avec les clients. Ce sont les seuls qui sont en mesure de prévoir leurs besoins, qui ne sont pas remplis dans les magasins français. En effet, les touristes japonais cherchent à Paris des petits cadeaux bon marché, et ont peu de temps pour les choisir. En outre, le service est insuffisant en France par rapport aux magasins japonais; le client japonais ne se sent pas à l'aise. Ni les grands magasins parisiens, ni les boutiques de détaxe ne correspondent à cette attente. Selon le président de Paris-Création, seuls des vendeurs japonais peuvent prévoir et satisfaire ces besoins. L'adéquation entre le service proposé et les besoins des clients peut donc parfois se limiter à ce genre de détails qui paraissent triviaux, mais dont la connaissance est néanmoins très importante pour réussir à vendre.

Ce souci de s'adapter à son marché en s'internationalisant est très marqué chez Zodiac. Dans sa division Loisirs, l'équipe marketing est installée aux Etats-Unis; l'équipe française a complètement disparu. Cette évolution provient de l'importance du marché américain, qui représente les deux tiers du marché mondial.

La volonté des entreprises de bien connaître leur marché les amènent donc à avoir des cadres commerciaux dans un grand nombre de pays. C'est le second point sur lequel insiste l'étude de l'ESC Nantes déjà citée. Pour 37 % des réponses, le premier secteur dans lequel travaillent les cadres européens des entreprises françaises est le marketing.

Même si des raisons historiques et des contraintes d'ordre pratique limitent dans une certaine mesure l'internationalisation du personnel

qualifié, il est donc clair que dans la majorité des entreprises, avoir des cadres scientifiques, techniques ou commerciaux de son pays n'a aucun intérêt particulier.

3) Siège social

L'identité d'une entreprise est souvent associée à son siège social. Il paraît donc logique de relier sa nationalité au pays où est situé ce siège. Cette conception est valable si l'entreprise a une grande partie de son personnel et de ses activités dans le pays considéré. C'est là que bât blesse. Les sièges sociaux sont en fait souvent déplacés dans des pays exotiques où l'activité des entreprises est faible, sinon inexistante : Curaçao, les Barbades, etc ...

a) Optimisations fiscales

Au lieu d'avoir leur siège dans le pays qui constitue l'une des bases de leurs activités ou dans lequel sont les dirigeants, les entreprises cherchent de plus en plus à optimiser leur fiscalité. Les méthodes et les possibilités sont nombreuses : exonération d'impôt sur les sociétés aux Pays-Bas pour les dividendes versés à des holdings par des filiales détenues à plus de 5 %, exonération totale d'impôt sur les sociétés pour les holdings au Luxembourg, et ainsi de suite. C'est ainsi que GEC-Alsthom et SGS-Thomson ont leur siège aux Pays-Bas, Martini au Luxembourg et Schlumberger dans les Antilles néerlandaises. Dans tous ces cas, le siège n'est qu'une boîte aux lettres, avec parfois quelques juristes et fiscalistes pour faire des procès ou calculer les dividendes à verser aux actionnaires.

b) Structure des groupes

Le choix par un groupe de ses structures juridiques reflète les mêmes préoccupations. On pourrait croire que lorsqu'une société est la filiale d'une autre, cela signifie qu'il existe un lien hiérarchique entre les deux, qui rejaillirait sur les relations entre les pays qui hébergent les filiales. Pas du tout. La mise en place de ces structures ne provient bien souvent, encore une fois, que de considérations fiscales.

On peut aboutir à des montages extrêmement complexes. Prenons par exemple le cas - réel - d'un groupe français ayant une filiale de distribution aux Etats-Unis. Ce groupe a placé le siège de la société de distribution dans les Antilles néerlandaises, et a promu l'une de ses filiales néerlandaises comme maison-mère de cette société de distribution. Ce procédé, qui ne correspondait nullement à des activités aux Pays-Bas ou aux Antilles, lui a permis de payer beaucoup moins d'impôt. De la même façon, dans bien des groupes, les directeurs d'usines ou de centres de recherche, qui font juridiquement partie de la filiale de leur pays, relèvent en fait (dans l'organigramme) du directeur de la production ou de la recherche au niveau

continental ou mondial; ils n'ont aucune relation hiérarchique avec le président de la filiale. C'est le cas par exemple chez Sony et IBM.

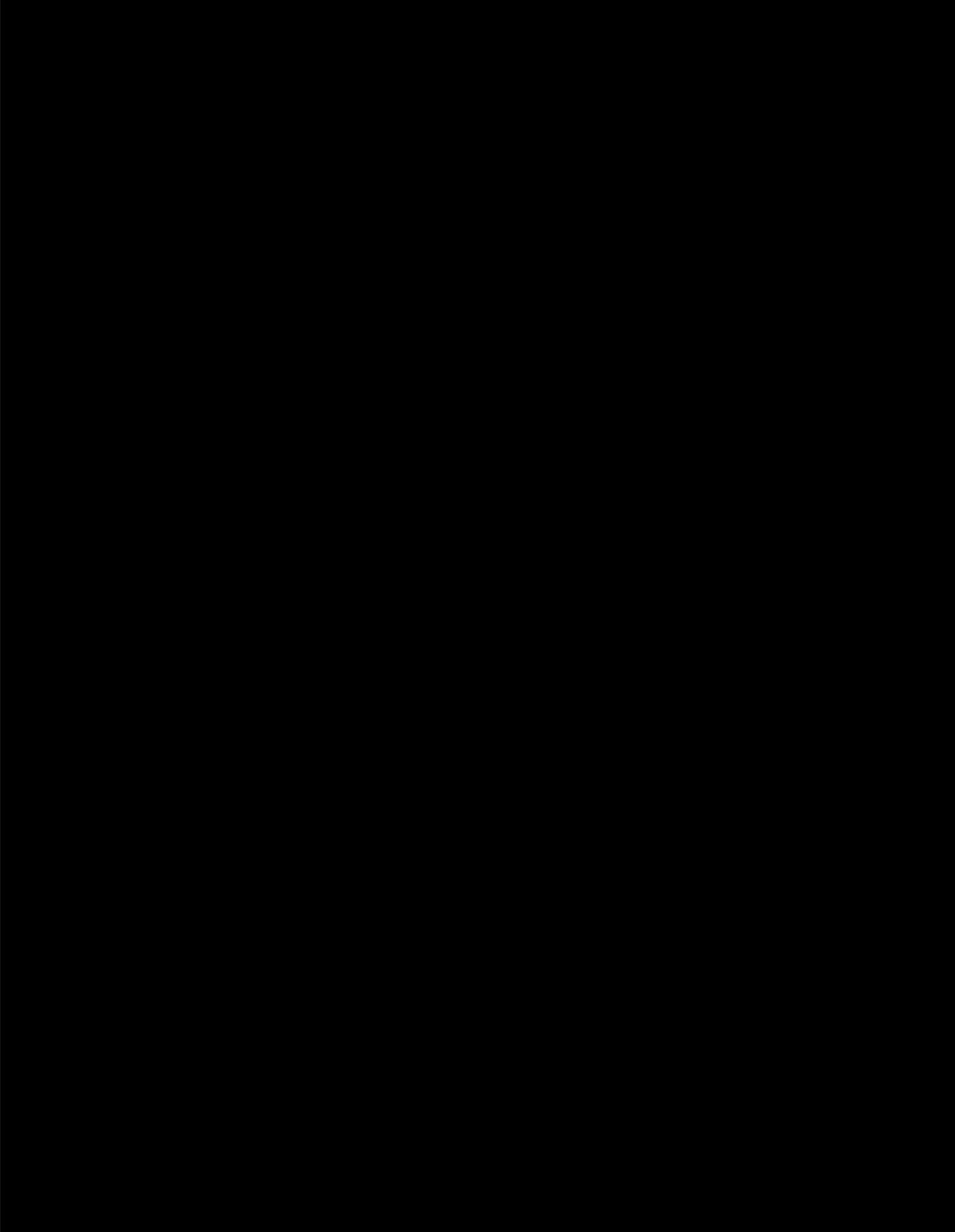
C'est pourquoi, même si le siège des sociétés est encore, la plupart du temps, leur centre économique, on peut penser que ce n'est pas pour bien longtemps. Ce phénomène de décrochage que nous avons décrit gagne petit à petit toutes les entreprises. Il est particulièrement sensible pour les sièges des filiales des groupes, où aucun poids historique ne s'exerce. Ce critère de siège social est donc de moins en moins valable.

c) Un secteur exemplaire : la marine marchande

Pour illustrer cette absence de conscience nationale dans le choix des marchés, du personnel et du siège social, on peut considérer le cas de la marine marchande. En France comme dans beaucoup d'autres pays, la marine est fortement liée à l'Etat, qui lui verse des subventions considérables (323 millions de dollars aux Etats-Unis en 1984). Les motivations des Etats sont multiples. Elles sont d'abord stratégiques : une marine marchande nationale permettrait en effet d'assurer la sécurité de l'approvisionnement de certaines fournitures, telles que l'armement et l'alimentation. En second lieu, selon Bernard Lathière, ex-patron d'Airbus et auteur d'un rapport sur la marine marchande, "il n'est pas de bon commerce extérieur sans flotte marchande compétitive". Enfin, la marine marchande apporte une contribution importante à la vie économique de certaines régions, notamment des viviers de marins tels que la Bretagne.

Pourtant les armateurs, dans tous les pays, et malgré la pression des Etats, quittent progressivement les pavillons nationaux. La flotte contrôlée par les Etats-Unis était en 1984 à 66 % sous pavillon économique (autre nom pour le pavillon de complaisance), principalement libérien, de 39 % en Grèce et de 28 % au Japon (voir la figure 6). Cette proportion n'était encore que de 13 % en France en 1986, mais elle avait doublé depuis 1980. Les armateurs manifestent donc une bien faible reconnaissance à leurs pourvoyeurs de fonds.

C'est que toutes les raisons que nous avons évoquées jusqu'à présent pour expliquer l'internationalisation des entreprises sont particulièrement valables dans ce secteur. En effet, les marins occidentaux coûtent cher par rapport à ceux d'autres pays tels que le Libéria ou les Philippines. C'est pourquoi leur nombre diminue : 14 000 en France en 1986 contre 50 000 dans les années 60. Les officiers, quant à eux, sont surtout choisis en fonction de leur compétence : les Français, Allemands, Grecs et Yougoslaves sont parmi les mieux lotis. Mais surtout, le pavillon national coûte cher, avec un surcoût quotidien de 2 000 à 3 000 dollars par rapport aux pavillons économiques, selon Philippe d'Orsay, président de l'Armement Louis-Dreyfus. En effet, en plus des charges sociales élevées, il faut faire certifier les navires, ce qui impose parfois de faire appel à des experts logés dans des hôtels de luxe pendant plusieurs jours. De la même façon, la fiscalité est elle aussi très désavantageuse. C'est pourquoi on assiste à un



tel essor du pavillon économique, qui représente actuellement la moitié de la flotte mondiale (et 20 % au Libéria). Ses avantages sont multiples : contrôles de sécurité peu nombreux, règles sociales peu contraignantes et fiscalité légère.

La morale de cette histoire est simple : les Etats ne doivent pas attendre des entreprises qu'elles aient des préférences nationales, même lorsque l'histoire ou la tradition les lient à eux. Leurs préférences vont simplement là où est leur intérêt.

4) Décisions stratégiques

Si dans tous les domaines que nous avons examinés jusqu'ici, l'internationalisation est de mise, il n'en est pas de même pour les décisions les plus importantes des entreprises. On observe en effet une centralisation très poussée de ces décisions, pour ce qui est de la stratégie, de la finance, de la gestion des cadres supérieurs et de la direction de la recherche.

Chez Schneider par exemple, les décisions stratégiques et financières sont prises au niveau du groupe; seule l'exécution de ces décisions peut être décentralisée au niveau des filiales, éventuellement à l'étranger. Dans d'autres sociétés, les décisions stratégiques sont prises dans chaque département. Chez Thomson Consumer Electronics par exemple, les directeurs des quatre divisions (situées à Paris) décident pour leurs produits de la localisation des usines et des centres de recherche, ainsi que des prix de vente.

De la même façon, les cadres supérieurs sont souvent gérés au niveau du groupe, notamment chez Saint-Gobain et Thomson. Dans cette dernière société, la gestion des 700 cadres *tops* (sur 20 000 ingénieurs et cadres) est réalisée au siège, afin de mesurer selon des méthodes communes leur compétence et les responsabilités qui peuvent leur être confiées⁶; le transfert de cadres entre filiales, et donc entre pays, peut normalement se faire sans problèmes.

Enfin, les décisions concernant l'ensemble de la recherche d'un groupe sont souvent, elles aussi, prises au niveau du siège. Il s'agit d'éviter les doublons : chaque centre doit avoir un objectif précis, sans qu'il y ait une possibilité que plusieurs d'entre eux travaillent sur les mêmes sujets.

a) Raisons pratiques de la centralisation des décisions

Mais les raisons qui poussent les entreprises à centraliser leurs décisions ne sont pas d'ordre nationaliste. On s'aperçoit en fait que leur but est de rendre plus efficaces ces décisions. En effet, la centralisation

⁶ Thomson utilise la méthode anglo-saxonne Hay pour apprécier ses cadres.

permet aux responsables d'être en mesure de connaître facilement toutes les informations pertinentes, et de les échanger rapidement grâce à leur proximité géographique. C'est pourquoi elle ne s'effectue pas nécessairement dans le pays où l'entreprise a son siège ou ses activités principales.

Citons quelques exemples dans lesquels des centres de décision sont situés en dehors du centre historique des sociétés : IBM a déplacé en décembre 1990 son centre mondial des télécommunications en Grande-Bretagne, et Hewlett-Packard a transféré de Sunnyvale (Californie) à Grenoble son centre international de la micro-informatique, pendant l'été 1990. De même, les sièges de 5 des 18 divisions de Péchiney sont situées en dehors de France (en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis).

b) Des préférences nationales dans les choix stratégiques ?

Même lorsque les raisons pratiques que nous avons évoquées ci-dessus entraînent la centralisation des décisions, il ne faut pas en déduire que ces décisions comportent une part de préférence nationale. Comme nous le verrons pour les dirigeants, le nationalisme a un rôle bien faible. En particulier, le fait que la direction de la stratégie soit située en France n'implique nullement que les usines ou le personnel français seront favorisés; ce sont plutôt les contraintes que nous avons détaillées plus haut qui pèseront dans les choix de localisation des marchés, des usines, des centres de recherche et des sièges sociaux. Il en est de même pour les autres types de décisions concernant l'ensemble de l'entreprise. C'est ce qu'illustre Didier Pineau-Valencienne, lorsqu'il affirme⁷ que "Merlin-Gérin peut parfaitement, à partir de Grenoble, tenir son rang de grande entreprise à vocation mondiale".

5) Dirigeants

Pour certains acteurs de la vie des firmes - leurs dirigeants -, il existe quand même un moyen pour définir ce qu'est la nationalité des entreprises : celle de leurs dirigeants, justement. Ils partent de la constatation que ceux-ci ont été encore peu atteints par cette contagion internationale⁸. En effet, le nombre d'étrangers est encore faible dans la hiérarchie des entreprises. Il semblerait donc que les nationaux soient favorisés lors du choix des postes de responsabilité. C'est pourquoi les trois auteurs du mémoire cité proposent comme définition de la nationalité des entreprises celle de la majorité des dirigeants.

⁷ Dans un article paru dans Le Monde des 10-11 février 1991.

⁸ C'est ce que montre le mémoire (cité dans la bibliographie) de Rémi Daudin, Daniel Pierre et Xavier Saudreau, sur *La gestion des carrières internationales*.

Mais au-delà des simples constatations numériques que nous venons de faire, il convient de s'interroger, d'une part sur les causes de ce phénomène, d'autre part sur ses conséquences. En premier lieu, nous pensons que le fait qu'il y ait peu d'étrangers parmi les responsables de leur société ne provient pas d'une préférence nationale des dirigeants.

a) Pourquoi l'internationalisation des dirigeants est-elle faible ?

Nous proposerons trois réponses à cette question. En premier lieu, lorsqu'une entreprise est fortement implantée dans un pays, il est naturel qu'elle attire beaucoup de jeunes cadres, qui en seront les futurs dirigeants. Ils en ont entendu parler dans les forums des universités ou des grandes écoles, et ils connaissent ses produits en tant que consommateurs.

En outre, selon de nombreux responsables des relations humaines, faire venir des cadres étrangers coûte cher, à cause des frais d'expatriation. C'est pourquoi ils limitent cette expatriation au maximum.

Enfin, selon le directeur des relations humaines de Thomson Consumer Electronics, les cadres étrangers, même de haut niveau, sont plus spécialisés dans des fonctions telles que directeur d'usines pour des produits particuliers. Il est donc plus difficile de les faire venir au siège, où ils seraient obligés d'exercer des fonctions très différentes et plus diversifiées.

Nous pensons que ces trois facteurs - connaissance de l'entreprise par les nationaux, coût du déplacement des étrangers et spécialisation des étrangers - expliquent dans une large mesure le phénomène que nous avons décrit, sans qu'il soit besoin de faire appel à une quelconque préférence nationale. L'internationalisation des dirigeants n'est certes pas un enjeu pour les entreprises, mais l'inverse - avoir tous ses dirigeants du même pays - encore moins.

Il n'est donc pas étonnant qu'il existe tout de même un certain mouvement - encore lent - vers l'internationalisation des dirigeants. Les exemples ne manquent pas où le président ou l'un de ses collaborateurs directs n'est pas un homme du pays : le Britannique Lindsay Owen-Jones est le président de l'Oréal et l'Écossais Euan Baird celui de Schlumberger, tandis que le Français D. Gœudevert est le numéro 2 de Volkswagen. De même, le président de Nestlé est allemand, et celui de Porsche était américain en 1986. Chez Thomson Consumer Electronics, on compte parmi les dirigeants environ un tiers d'étrangers, essentiellement allemands et américains. Même chez les Japonais, cette évolution est perceptible : deux étrangers sont membres du comité de direction de Sony, un Suisse (président de Sony-Europe) et un Américain (président de Sony-Amérique).

b) Les dirigeants sont-ils nationalistes ?

Bien sûr, dans la majorité des entreprises, ce mouvement n'est pas encore très marqué. C'est pourquoi il est particulièrement important de

connaître les conséquences de cette faible présence des étrangers. A première vue, il semble se manifester un certain nationalisme chez les dirigeants. Ainsi, Didier Pineau-Valencienne considère que Merlin-Gérin doit rester une entreprise grenobloise, tandis que les responsables (allemands) de Villeroy & Bosch souhaitent racheter leur ancienne maison-mère située en ex-RDA, par "devoir" par rapport à l'Est.

Mais peut-on généraliser ce nationalisme ? Probablement pas, car de telles décisions ne peuvent être prises que lorsqu'elles n'altèrent pas la santé économique et financière de l'entreprise. De nos jours, cette condition n'est vérifiée en pratique que rarement, et ne laisse la place qu'à des opérations de prestige qui modifient peu la vie de l'entreprise. Même une décision paraissant simple et de grande valeur symbolique, comme le transfert du siège social de Siemens de Munich à Berlin⁹, berceau historique de la société, n'a pas pu être prise. En effet, Siemens emploie 50 000 personnes à Munich, qui n'auraient sans doute pas apprécié de se voir déposséder du siège de leur entreprise. Le patriotisme régional des dirigeants de Siemens n'a donc pas tenu devant la réalité sociale.

Par ailleurs, les déclarations fracassantes de nombre de dirigeants français (Jacques Calvet, président de PSA et Alain Gomez, président de Thomson, en particulier), semblent témoigner d'un nationalisme européen exacerbé de leurs auteurs. Alain Gomez par exemple veut "transformer l'Europe en un espace protégé" (voir la figure 7)¹⁰. Mais en fait, leur position provient de leur volonté de sauver leur entreprise menacée par ses concurrents étrangers, plus que leur pays. Leur dénonciation des Japonais n'est pas le signe de leur patriotisme, mais de leur prise de conscience du danger des sociétés japonaises pour leur entreprise. La préférence est donnée par les dirigeants à leur société sur leur pays; c'est particulièrement net chez le Français D. Gœudevert (de Volkswagen), qui vitupère contre les constructeurs automobiles français.

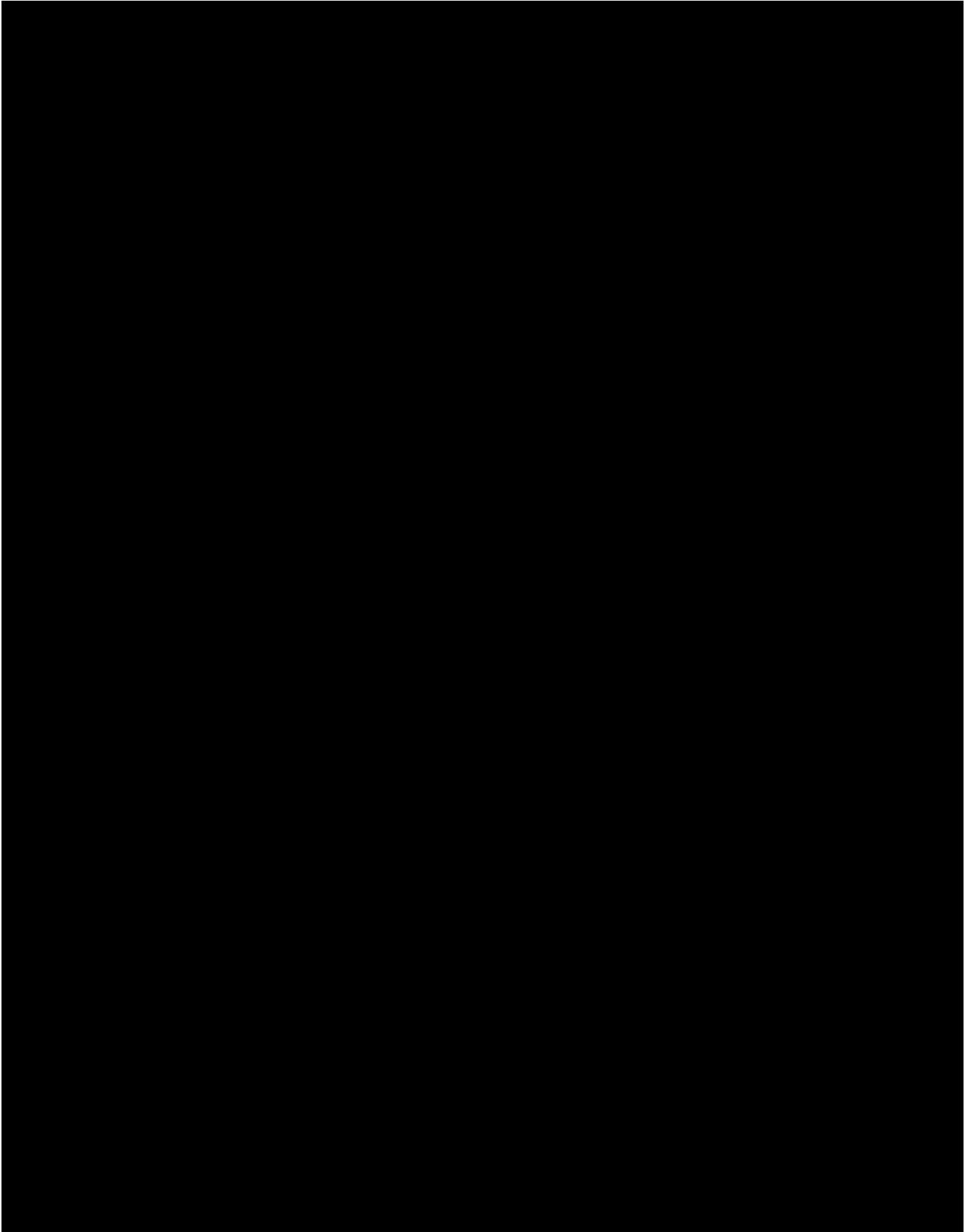
Lorsque l'on analyse les comportements et les discours nationalistes des dirigeants, on s'aperçoit donc qu'ils se limitent en général à des opérations rares et de prestige, quand il ne sert pas simplement les intérêts de l'entreprise.

6) Capital

Si même ce critère n'est pas valable pour définir la nationalité des

⁹ Il s'agit plus précisément de la désignation de Berlin comme seul siège social, puisqu'actuellement Siemens a deux sièges sociaux : Berlin et Munich. Mais seul ce dernier correspond au centre des activités de la société.

¹⁰ Le Monde du 20 avril 1991



entreprises, il ne reste plus que le capital. Mais ce critère ne tient pas non plus, pour deux raisons : le flou sur la nationalité des actionnaires et leur indifférence aux problèmes de nationalité.

a) Le flou sur la nationalité du capital

Tout d'abord, avant de définir la nationalité d'une entreprise à partir de celle de son capital, il convient de déterminer cette dernière. Ce n'est pas si simple. Dans nombre d'entreprises, bien rares sont ceux qui connaissent la répartition géographique du capital. Chez IBM par exemple, il semble qu'une fraction importante des actionnaires soient japonais; par ailleurs, 2 % des actions seraient détenus par des Français. Mais les chiffres exacts sont inconnus. Dans d'autres sociétés, des banques suisses représentent des actionnaires que l'on ne peut pas identifier. Mais même lorsque cette répartition est connue (de façon plus ou moins approximative), il peut y avoir des surprises. L'actionnariat est parfois beaucoup plus dispersé géographiquement qu'on ne le pense généralement. Chez Hoechst par exemple, 42 % des actionnaires ne sont pas des résidents allemands (voir la figure 3); cette proportion atteint 44 % chez Siemens et 48 % chez Bayer !

b) Les actionnaires sont-ils nationalistes ?

Par ailleurs, même lorsque la nationalité du capital est clairement identifiée, elle n'a que très peu d'incidence sur le comportement de l'entreprise. Les mêmes remarques peuvent être faites sur le patriotisme des actionnaires que sur celui des dirigeants. En fait, les actionnaires se soucient sans doute peut-être encore moins de la nationalité des entreprises que les dirigeants, sauf s'il s'agit d'un Etat. En effet, il leur faut tenir compte des intérêts des minoritaires étrangers, qui verraient d'un très mauvais œil une opération justifiée par la gloire d'un pays qui leur est étranger.

Conclusion

Les critères que nous venons de passer en revue peuvent se décomposer en deux catégories. Pour les premiers (marché, personnel, centres de recherche, siège social), l'internationalisation est inévitable car elle correspond aux intérêts des entreprises. Un comportement nationaliste serait inacceptable, car il entraînerait rapidement une disparition de la firme.

Pour les trois derniers, la conclusion que l'on peut tirer est plus subtile. Il n'est en effet pas nécessaire de pratiquer leur internationalisation pour survivre ou croître. Une entreprise peut très bien s'en sortir avec tous ses dirigeants du même pays. Mais contrairement à ce que certains en ont déduit, cela ne procède que bien rarement d'une quelconque préférence nationale, et n'a en outre que fort peu de

conséquences sur le comportement des entreprises.

Quel que soit le critère envisagé, les entreprises n'ont donc de lien privilégié avec aucun pays, sinon historique¹¹. Les relations entre entreprises et nations ne sont pas essentielles, mais seulement accidentelles. La vocation des entreprises est cosmopolite, dans son sens étymologique de citoyen de l'univers.

¹¹ Comme nous l'avons signalé dans l'introduction de ce mémoire, le Japon et l'Allemagne constituent des cas particuliers, à cause des liens qui existent dans ces deux pays entre les entreprises et les Etats. C'est ce que nous verrons dans la seconde partie.

CHAPITRE II : LA GESTION DES NATIONALISMES LES STRATEGIES DU CAMELEON

Malgré leur vocation cosmopolite, les entreprises paraissent pourtant dans bien des cas avoir un comportement national. Ainsi dans de nombreuses sociétés, le personnel travaillant dans un pays donné est presque entièrement local. Ce type de comportement provient-il d'aspirations nationalistes du personnel des filiales ? Nous verrons qu'il provient plutôt de la volonté des entreprises de nourrir les meilleures relations possibles avec ceux de leurs partenaires qui se sentent concernés par les problèmes de nationalité.

En effet, si comme nous venons de le voir les entreprises sont indifférentes à leur nationalité, il n'en est pas de même des communautés nationales, et en particulier de leurs clients, de leur personnel et de leurs créanciers¹. Les entreprises ont donc tout intérêt à répondre à ces besoins exprimés par les communautés nationales, notamment en apparaissant nationales dans les pays dans lesquelles elles sont implantées.

On pourrait croire que cette nécessité leur confère une certaine nationalité. A force de paraître française, une société pourrait bien le devenir réellement. Mais en fait, nous allons voir que cette gestion des nationalismes ne contredit en aucune manière l'analyse que nous avons effectuée dans le chapitre précédent. Les entreprises tiennent compte des aspirations de leurs clients de la même façon que de la fiscalité ou des différences de coût salarial. Loin de revendiquer une nationalité, elles ne font que pratiquer la stratégie du caméléon : françaises en France et américaines aux Etats-Unis, lorsque c'est le désir de leurs interlocuteurs, et selon les critères propres de ces derniers.

Mais ces critères, c'est-à-dire la manière d'être nationaliste (ou internationaliste), sont très variables selon les interlocuteurs des entreprises. La façon dont celles-ci paraissent nationales, qui en découle, est donc elle aussi très fluctuante. C'est ce que nous allons voir maintenant.

1) L'opinion publique ou la défense du patrimoine

¹ Le cas des pouvoirs publics sera examiné dans la seconde partie de ce mémoire, car la nature des relations qu'ils ont avec les entreprises ne sont pas du même ordre que les autres partenaires.

Les communautés nationales peuvent s'intéresser très vivement à la nationalité des entreprises. L'opinion publique d'un pays, toute entière, peut même se mobiliser contre des étrangers. C'est ce qu'illustrent les problèmes de Matsushita dans le Parc National de Yosemite.

a) Yosemite, symbole du patrimoine américain

Le 26 novembre 1990, le groupe japonais Matsushita rachète MCA, l'un des fleurons de Hollywood, pour la somme de 6,6 milliards de dollars, ce qui est un record en matière d'investissements directs japonais aux Etats-Unis. Le patrimoine cinématographique américain passe donc progressivement aux mains d'investisseurs étrangers, puisque la Metro Goldwyn Mayer est détenue par l'Italien Giancarlo Parretti, la Twentieth Century Fox par l'Australien Rupert Murdoch et Columbia par Sony.

Cette dépendance artistique croissante des Etats-Unis à l'égard de l'étranger inquiète les Américains. C'est pourquoi MCA veut calmer les esprits; Sydney Sheinberg, son directeur général, déclare que "le fait de voir une société de Hollywood passer sous le contrôle d'une entreprise japonaise ne doit susciter aucune crainte"². D'ailleurs selon lui, Matsushita s'est engagé à préserver l'indépendance de sa nouvelle filiale, notamment en ne changeant pas sa direction.

Mais les avis sont partagés en ce qui concerne l'impact de ces rachats. Pour certains en effet, loin d'être négatifs, ils constituent la preuve que le rêve américain est toujours vivant, et qu'il est impossible de le reproduire ailleurs qu'aux Etats-Unis. Les industriels étrangers seraient donc condamnés à acheter les sociétés américaines. D'autres mettent en avant la variété des motivations de ces investisseurs. Giancarlo Parretti est selon eux un financier dont les motivations sont imprévisibles et dont la présence à long terme dans le cinéma n'est pas garantie³. Sony et Matsushita en revanche chercheraient à asseoir leur position dans l'électronique grand public, en utilisant leurs récentes acquisitions pour imposer leur technologie de la TVHD (Télévision Haute Définition).

Toujours est-il que l'opinion publique américaine se mobilise. Contre le rachat de MCA ? Non ! Contre la prise de contrôle de propriétés dans le Parc National de Yosemite : hôtels, restaurants, campings ... Le Secrétaire à l'Intérieur, Manuel Lujan Junior, déclare le 1er janvier 1991 qu'il a l'impression que "les Japonais achètent la totalité des Etats-Unis"; il annonce sa volonté d'annuler la concession de MCA à Yosemite. Matsushita se voit alors contraint de revendre ces propriétés à une société à but non lucratif considérée comme bien américaine, dès le 8 janvier.

² Le Monde du 28 novembre 1990

³ Ses problèmes actuels tendent d'ailleurs à confirmer cette analyse.

Il est compréhensible que les entreprises veuillent éviter ce genre de réactions assez gênantes de l'opinion publique. Pour ce faire, elles cherchent à s'intégrer dans les pays, par des actions de mécénat et des campagnes de citoyenneté.

b) Le mécénat

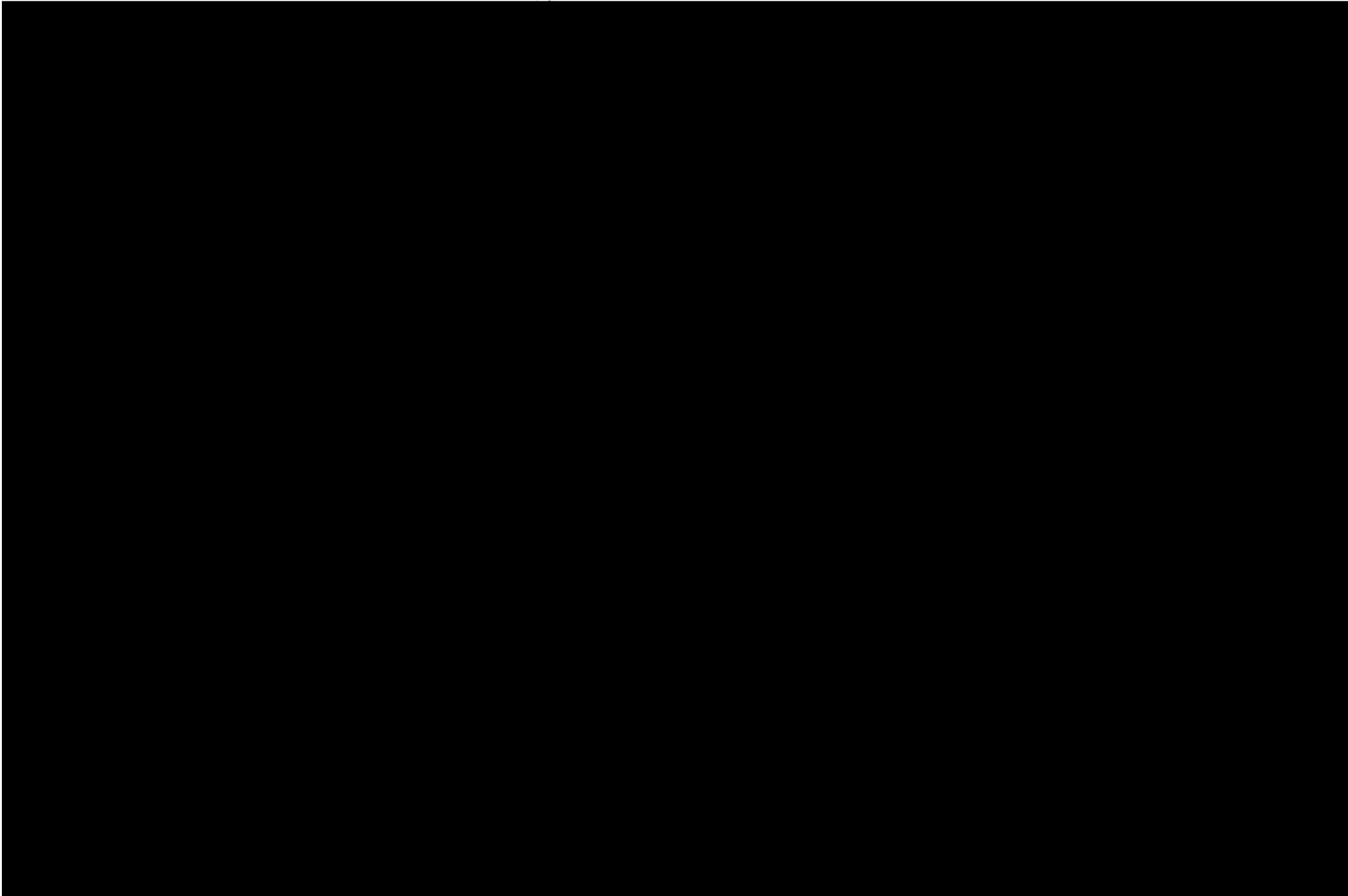
IBM par exemple est l'un des premiers mécènes en France. Aux Etats-Unis, Hitachi, Matsushita, Siemens et Thomson sponsorisent les événements sportifs, les œuvres sociales, ainsi que les universités. Les entreprises comprennent bien ce qui intéresse l'opinion publique, et donc ce qui doit constituer leur cible privilégiée : le patrimoine, culturel et sportif. C'est pourquoi une publicité de Toshiba parue dans Le Monde montre l'équipe sportive de la société. De même dans un encart publié dans Les Echos, Mitsubishi présente la ferme bretonne qu'il est en train de restaurer (voir la figure 8) !

Cette sensibilité particulière à la culture (au sens large) du pays est bien illustrée par le cas MCA / Yosemite. En effet, les propriétés qui faisaient l'objet de la contestation populaire ne valaient que 300 millions de dollars, moins d'un vingtième de la transaction totale. Mais le patrimoine, surtout lorsqu'il s'agit de l'un des parcs les plus prestigieux des Etats-Unis, pèse peut-être d'un poids affectif plus lourd que des sociétés industrielles telles que ANC, Rorer ou Norton, passées récemment aux mains d'entreprises françaises. Les intérêts économiques ne mobilisent que rarement l'opinion publique. On a sans doute plus parlé en France du rachat d'Isola 2000 et d'immeubles du "triangle d'or" parisien par des investisseurs séoudiens ou japonais que de la stratégie des Japonais (les mêmes, d'ailleurs) dans l'électronique et dans l'automobile, pourtant nettement plus importante pour l'avenir de notre pays.

c) Campagnes de citoyenneté

Alors que le type de communication que nous venons de voir s'adresse préférentiellement aux consommateurs potentiels, les "campagnes de citoyenneté" sont destinées aussi aux pouvoirs publics. Il s'agit de campagnes de publicité présentant les entreprises à l'opinion publique; leurs thèmes sont économiques, plus que culturels. De telles campagnes sont menées aux Etats-Unis par ABB, Philips, Thomson, Bull et Fujitsu. Elles mettent l'accent sur le personnel américain de ces sociétés, les transferts de technologie qu'elles effectuent au profit du pays et l'aide qu'elle lui apportent pour sa balance commerciale. L'enjeu de telles campagnes est considérable pour ces entreprises, dont les administrations comptent parmi les meilleurs clients, qui peuvent du jour au lendemain arrêter (ou du moins fortement diminuer) leurs commandes. C'est d'ailleurs bien ce qui s'est passé pour Zenith, après son rachat par Bull.

x



Thomson est allé plus loin encore. Afin de produire des éléments du système de communication RITA vendu à l'armée américaine, la société française passe il y a quelques années un contrat avec une entreprise basée en Californie, Navcom Defense Electronics. Mais rapidement, les problèmes s'amoncellent avec ce sous-traitant. C'est pourquoi Thomson décide alors d'utiliser Wilcox, une société du Missouri qu'il a rachetée quelques années auparavant. Navcom riposte, en lançant une campagne de lobbying stigmatisant le laxisme de l'Administration américaine, qui permet à une société étrangère (puisqu'elle est contrôlée par Thomson) de prendre des marchés aux bonnes entreprises américaines ! La réaction de Thomson est très habile : puisque son adversaire a affiché une identité nationale, Wilcox affiche son identité régionale. Des sénateurs du Missouri vont alors dénoncer le tapage fait par une entreprise californienne, qui veut prendre du travail aux habitants de l'Etat du Missouri. Finalement, Thomson gagne la bataille, et c'est Wilcox qui continue à fabriquer les éléments RITA.

L'opinion publique n'est donc pas indifférente à la nationalité des entreprises, même si les thèmes sur lesquels elle se mobilise peuvent parfois surprendre. Les moins que l'on puisse dire est que ses critères sont assez flous : c'est en général le capital qui importe, mais une bonne image nationale peut parfois remplacer avantageusement des actionnaires du pays.

2) Les consommateurs, faciles à abuser

a) Le nationalisme des consommateurs

Les consommateurs sont parfois nationalistes. A titre d'illustration, les magasins coréens ont boycotté les produits étrangers de luxe, de mai à septembre 90. L'un d'eux a suspendu ses réassortiments de produits étrangers, et un autre a purement et simplement supprimé son étage qui était consacré à ces produits. En avril 1990, les commandes coréennes de la Ford Mercury Sable sont passées de 350 par mois à zéro. Même s'il existe une controverse sur les responsables de ce mouvement⁴, il est clair que les consommateurs ont joué un rôle non négligeable.

En général, ce nationalisme s'exprime de façon plus modérée. Les produits étrangers sont par exemple considérés comme moins bons que ceux du pays, même si ce jugement n'est pas fondé. De même, les produits d'un pays donné peuvent être perçus très différemment selon les pays. C'est ce que montre l'étude de l'INSEE sur "l'image des produits français de grande

⁴ Selon les autorités coréennes, les associations de consommateurs sont à l'origine de cette campagne de boycott. Mais pour les Américains et les Européens, le gouvernement en est le principal responsable, par ses pressions sur les distributeurs et les importateurs. Il aurait ainsi cherché un bouc-émissaire pour juguler la crise qui s'annonçait dans le pays.

consommation à l'étranger", citée dans la bibliographie. Un questionnaire a été envoyé à plus de mille importateurs de produits de grande consommation, pour connaître leurs opinions dans ce domaine. L'un des principaux enseignements de cette étude est la grande diversité d'appréciations selon les marchés. Les produits français sont jugés très favorablement au Proche et au Moyen Orient, ainsi que dans la CEE (hors Allemagne). C'est l'opposé au Japon et en Allemagne. C'est ce que montre la figure 9.

Par ailleurs, certains consommateurs veulent n'acheter que des produits d'un pays déterminé, qui jouit d'une réputation de qualité. L'Allemagne et le Japon sont les deux grands bénéficiaires de cette volonté. Les Français (parmi bien d'autres) se ruent sur les automobiles et l'électroménager allemands, ainsi que sur l'électronique japonaise. Pourtant, cette image ne correspond pas nécessairement à la réalité. Selon un responsable de la filiale française d'une entreprise japonaise, l'image de qualité que cette entreprise avait il y a quelques années auprès du public français lui permettait de vendre ses produits 10 % plus cher que ses concurrents. De même, certains dénoncent la baisse considérable de la qualité des produits japonais⁵. Les importateurs et les consommateurs découvrent des pannes de plus en plus fréquentes. Les mesures prises par les industriels sont en général discrètes, afin de ne pas nuire à leur image; c'est le cas de Mazda, accusé de remplacer des pièces défectueuses à grande échelle. Cependant, ces problèmes n'ont pas modifié la façon de voir des consommateurs occidentaux.

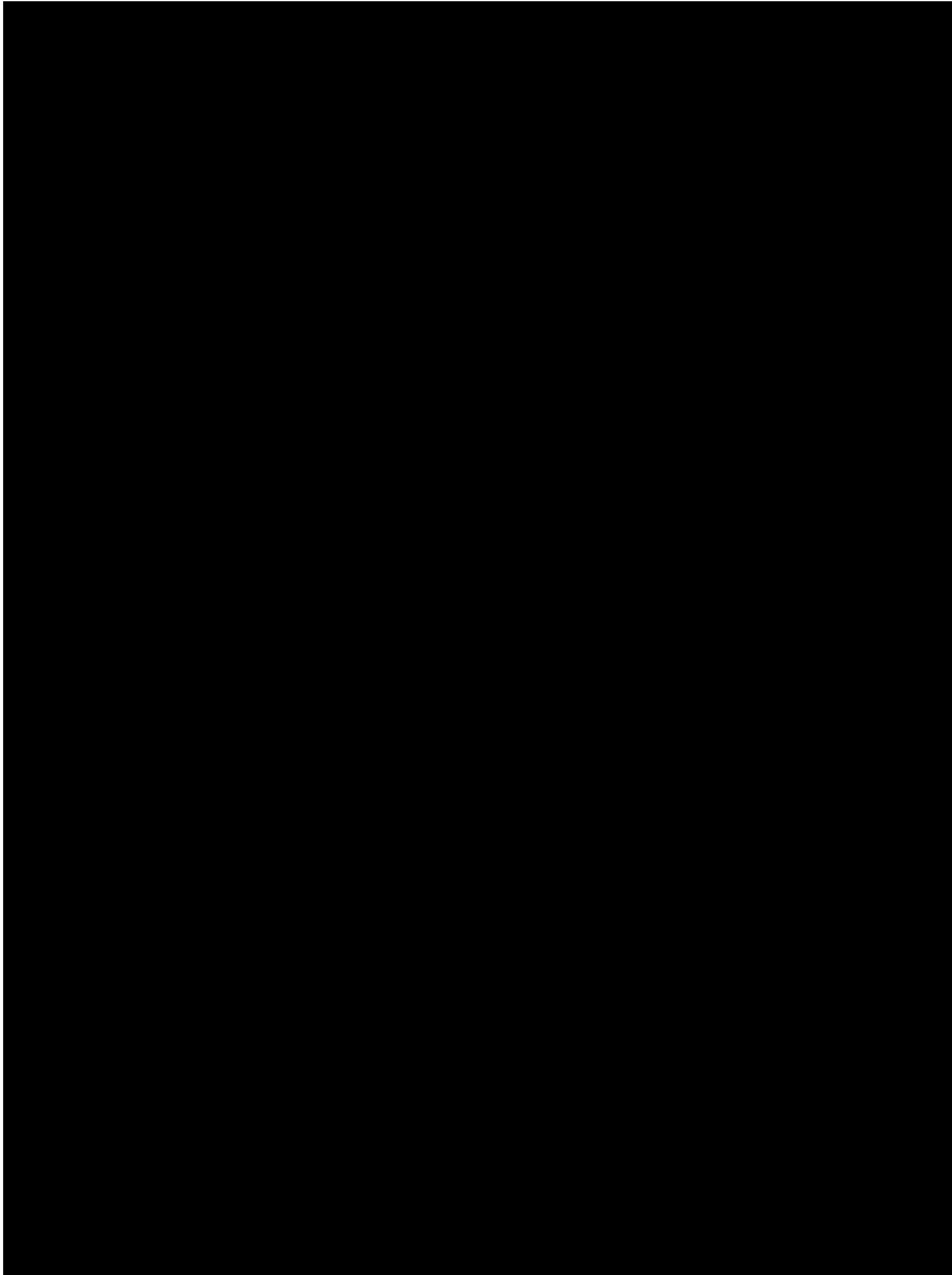
En fait, nous voyons que les consommateurs sont relativement faciles à abuser. Tout d'abord à chaque pays est associé un niveau de qualité donné. Ensuite, ce qui compte pour eux n'est pas en général le lieu ou les méthodes de fabrication, mais le nom inscrit sur l'étiquette. Ainsi, les Américains préfèrent les voitures de marque japonaise aux Ford ou aux Chrysler, même lorsqu'elles leur sont identiques et qu'elles sortent des mêmes chaînes !

C'est pourquoi il est facile aux entreprises de répondre aux besoins des consommateurs. Il leur suffit d'adapter leur communication (marques et publicité) et leurs produits aux pays, sans qu'il soit nécessaire de modifier la réalité industrielle.

b) Les marques

Le critère de choix national des consommateurs - lorsqu'ils en ont un - se limite donc souvent à la marque. Il suffit parfois que le nom du produit ait une consonance du pays pour voir ses ventes monter en flèche. Thomson Consumer Electronics utilise pleinement cette méthode pour ses téléviseurs. Ainsi, les marques Telefunken, Saba et Normende sont

⁵ Le Monde du 19 avril 1991



particulièrement fortes en Allemagne. Aux Etats-Unis, c'est RCA qui attire encore les consommateurs du pays. La valeur affective de cette marque est très importante, car c'est la société qui porte ce nom (et qui a été rachetée depuis par Thomson) qui a créé les premiers téléviseurs. En France, la marque Thomson tient le haut du pavé. Pourtant, il faut rappeler que M. Thomson était un Américain, de la même façon que M. Bull était un ingénieur norvégien.

A l'inverse dans d'autres secteurs, il est nécessaire que le produit soit associé à un pays déterminé : la France pour le luxe ou les vins, l'Italie pour les pâtes, la Suisse pour l'horlogerie, etc ... C'est bien ce que l'on retrouve en analysant ces différents secteurs. Cartier par exemple est pour beaucoup de monde une entreprise bien française. Pourtant, une grande partie de ses unités de production se situe en Suisse. Mieux encore, son principal actionnaire est la société britannique Rothmans, elle-même contrôlée par le holding suisse-luxembourgeois Richemont. De même, les pâtes Panzani sont fabriquées en France et la vodka Smirnoff aux Etats-Unis. Dernier exemple : la société Brother, qui est de capital japonais. Son nom américain provient d'une volonté délibérée de ses propriétaires de cacher son origine japonaise, car le pays souffrait à l'époque (dans les années 50) d'une mauvaise image de qualité.

Ce qui est inscrit sur les produits peut représenter un enjeu considérable. Ainsi, les autorités de Hong-Kong ont mis au point une nouvelle réglementation, permettant aux horlogers du pays de porter la mention "Swiss made" sur leurs montres, dès lors que les mouvements sont originaires de Suisse. Pour le Comité Permanent de l'Horlogerie Européenne, cette réglementation est une tromperie, car d'autres étapes essentielles dans la fabrication des montres ne sont plus prises en compte : l'habillage, l'emboîtement et le contrôle final. Ces montres réalisées en grande partie à Hong-Kong pourraient donc entrer en concurrence très vive avec les montres entièrement fabriquées en Suisse. En effet, le client verrait la mention "Swiss made" à la fois sur les montres purement suisses et sur celles fabriquées partiellement à Hong-Kong. Cette mention lui suffirait pour être convaincu de la qualité du produit, étant donné le prestige de la Suisse dans ce secteur.

C'est pourquoi la sonorité nationale de la marque et les inscriptions portées sur les produits ont souvent un rapport extrêmement lointain avec la localisation de la fabrication ou avec la nationalité du capital ou du siège social. La meilleure illustration de ce phénomène est sans doute le cas des caméscopes. Ceux-ci sont vendus sous des marques très diverses, japonaises, françaises, américaines, allemandes, etc ... Pourtant, seules quatre entreprises dans le monde conçoivent et fabriquent des caméscopes : Sony, Hitachi, Samsung et Matsushita. Les autres se contentent de les leur acheter. C'est ce qu'on appelle le "sourcing", qui représente selon un responsable de Thomson 75 % du chiffre d'affaires mondial des caméscopes !

L'intérêt de ces ventes est pour les fabricants de profiter des réseaux de distribution et de la notoriété des marques européennes ou américaines.

Ainsi, le choix de la marque est absolument fondamental, et il n'a souvent aucun rapport avec la réalité industrielle. Nous allons retrouver le même phénomène dans le domaine de la publicité.

c) La publicité

L'Europe monétaire verra peut-être bientôt le jour, mais l'Europe économique est encore très lointaine. Les consommateurs allemands n'ont rien à voir avec les italiens. C'est ce que prouve l'étude de l'INSEE déjà citée sur l'appréciation des produits étrangers, qui met en évidence une opposition nette entre les Allemands et les autres consommateurs européens. De même, selon une étude menée par l'institut Ipsos et l'agence de publicité Alice⁶, seuls 10 films publicitaires sur l'échantillon-test de 88 sont compréhensibles par l'ensemble des Européens (sans tenir compte bien entendu des différences linguistiques). Les entreprises ont donc tout intérêt à adapter leurs campagnes de publicité à leurs marchés nationaux. De nombreuses entreprises suivent ce conseil, à commencer par Volkswagen, où chaque pays conçoit ses campagnes. Celles-ci sont différentes, aussi, lorsque le statut du produit varie selon les pays. Ainsi en France, la campagne du Ricard est une campagne de leader ("Un Ricard, sinon rien"); pratiquer le même type de campagne dans d'autres pays serait aberrant.

Aux Etats-Unis, certaines entreprises vont encore plus loin. En premier lieu, commence à exister le concept de marketing régional. Mieux encore, certaines agences de publicité s'adressent uniquement à certaines catégories ethniques. La différenciation de la fonction commerciale ne s'arrête donc pas au pays.

A l'inverse, d'autres entreprises recherchent l'homogénéité de leurs campagnes. Les avantages sont doubles : diminuer les coûts de marketing, et surtout présenter une image identique de leurs produits à leurs clients, lorsqu'ils voyagent à l'étranger. Coca-Cola, Mac Donald's, Malboro et Levi's en sont de parfaits exemples. Ces produits constituent sans doute les rares symboles de la culture (?) internationale, ou au moins occidentale. Mais pour les autres, l'adaptation aux pays est indispensable.

d) Les produits

Malgré leur suprématie incontestable dans le secteur de l'électronique grand public, et en particulier dans les chaînes haute-fidélité, les Japonais vendent peu d'enceintes acoustiques en Europe. Les leaders du marché sont l'Américain Bose et le Français Cabasse. Pourquoi

⁶ Cette étude a été citée dans le magazine Challenges, dans le numéro de mars 1991

cette absence des Japonais ? Parce que les enceintes japonaises sont inadaptées au marché européen. En effet, elles sont fabriquées pour les appartements japonais, en moyenne de 30 à 40 % plus petits que leurs homologues français. Leur petite taille entraîne un manque de graves et une relative agressivité dans les aigus. Ce défaut ne gêne pas les oreilles japonaises, qui y sont habituées, mais est rédhibitoire pour les Européens.

Cette anecdote prouve bien que les produits doivent être adaptés à chaque marché national. Bien rares sont ceux qui peuvent sans passer : Coca-Cola et les quelques autres déjà cités constituent l'exception. Cette nécessité est particulièrement forte dans le domaine de l'agro-alimentaire. Pour la société Pernod-Ricard, chaque pays a sa spécificité. Les Français (du Sud et du Nord) boivent du pastis, les Allemands des alcools de grain, les Néerlandais de l'Advokaat et les Italiens des spiritueux amers. Il serait à peu près impossible de vendre ces alcools ailleurs que dans leur pays d'origine.

Certaines entreprises mettent aussi en place des centres de développement dans un grand nombre de pays, destinés à rendre les produits (fabriqués ailleurs) conformes aux normes culturelles et réglementaires de leurs marchés. C'est par exemple le cas de Thomson et de Sony. De même, Sony a dans le domaine de la télévision plusieurs centres de design, au Japon et en Europe, à cause de la différence de goût des consommateurs entre ces deux zones géographiques.

La palme dans la différenciation des produits revient peut-être à la société d'édition canadienne Harlequin. Ses ouvrages - des romans "à l'eau de rose" - sont en général écrits par des Anglo-Saxons, mais sont vendus dans le monde entier. Pour ne pas gêner ses lecteurs, Harlequin est obligé d'adapter ses livres à chaque culture nationale. C'est pourquoi son armada de mille traducteurs ne se contente pas de traduire; au besoin, ils peuvent modifier carrément certains passages, afin par exemple de ne pas choquer les chastes Américaines.

En conclusion, on voit que les consommateurs finals se préoccupent plus de la nationalité des produits (ou de leur apparence nationale) que de celle des sociétés elles-mêmes. C'est pourquoi la stratégie de communication des entreprises, comme on pouvait s'y attendre, est particulièrement tournée vers une présentation appropriée des produits.

3) Acheteurs industriels

Les acheteurs industriels se préoccupent peu de la nationalité de leurs fournisseurs, que l'on considère le capital ou le lieu de fabrication. Toutefois, certains d'entre eux sont plus nationalistes. C'est en particulier le cas dans l'automobile, où les Allemands semblent privilégier les sous-traitants de leur pays, sans que l'on sache réellement quel critère ils

utilisent. Selon un industriel français, il faut une différence de prix de 5 à 10 % pour passer en Allemagne; cela rappelle la célèbre définition du nationalisme des dirigeants d'Auguste Detœuf, dans *Oscar Barenton, confiseur*.

Ce nationalisme ne se limite pas à l'Allemagne, puisque certains fournisseurs le mentionnent dans le cas des Etats-Unis et plus encore du Japon. Il dépend aussi du secteur. Dans la défense par exemple, les donneurs d'ordre sont incités à privilégier les nationaux par des règles administratives, que nous détaillerons par la suite.

a) Personnel local

Les entreprises sont donc obligées d'intégrer ces besoins plus ou moins nationalistes dans leur stratégie. En premier lieu, l'un de leurs principes les plus importants est d'avoir un personnel local pour traiter avec leurs clients. Ce principe semble logique, dans la mesure où les clients, même s'ils ne sont pas réellement nationalistes, préfèrent discuter avec des gens qui ont la même langue et partagent la même culture.

Pourtant, les ingénieurs de Schlumberger, qui voient continuellement leurs clients (des pétroliers), sont complètement internationaux. La règle est de mélanger sur une plate-forme au Koweït un Danois avec un Indonésien, un Français et un Chilien. La raison en est simple : chez les clients de Schlumberger, l'internationalisation est une vertu. Le Danois rencontrera en fait sur la plate-forme non un Koweïtien, mais un Américain ou un Britannique. C'est la raison pour laquelle le principe cité au paragraphe précédent ne s'applique pas à cette société. On pourrait croire que la raison profonde de cette internationalisation est en fait une culture d'entreprise. Il n'en est rien. Au sein du groupe Schlumberger, la seconde activité importante (après les services pétroliers) est l'ensemble Mesures et Systèmes, qui provient en grande partie de l'ancienne Compagnie des Compteurs de Montrouge. Cette activité est beaucoup moins internationale que l'autre. En effet, les clients sont ici les opérateurs d'électricité, d'eau et de gaz, notamment EDF. Ce sont souvent des entreprises publiques ou para-publiques, pour qui la nationalité des fournisseurs est très importante. C'est pourquoi les vendeurs sont tous locaux dans cette activité, malgré la culture d'entreprise qu'aurait le groupe Schlumberger.

Les exemples ne manquent pas à ce principe. Citons Sony, Bull, Thomson Consumer Electronics, dont les vendeurs sont presque toujours locaux. Chez IBM, c'est l'ensemble du personnel qui est local; nous y reviendrons. De même, selon le responsable français d'une filiale allemande du CIC, les banques, pour s'implanter à l'étranger, doivent pouvoir disposer d'un réseau commercial avec du personnel local. L'étude du Monde déjà citée sur l'eupéanisation des entreprises françaises montre d'ailleurs que celle-ci concerne en premier lieu les cadres commerciaux (voir la figure 5).

b) Proximité des marchés

La deuxième méthode qu'utilisent les entreprises pour nourrir de bonnes relations avec leurs clients de l'industrie et des marchés publics est la proximité des marchés. Ainsi en Allemagne, les clients sont nationalistes (tel est du moins le sentiment de nombreux industriels français). C'est pourquoi pour vendre à des entreprises allemandes, il faut être allemand. C'est-à-dire fabriquer en Allemagne. Ceux qui sont passés avec succès Outre-Rhin déplorent le manque de combativité de leurs collègues français qui se contentent d'exporter, alors qu'il est nécessaire de se délocaliser. Bien sûr, ce phénomène n'est pas seulement lié à l'Allemagne. Il est souvent indispensable de fabriquer localement (au moins partiellement) pour vendre aux armées. L'Administration américaine par exemple a imposé à Thomson de délocaliser 45 % de sa fabrication aux Etats-Unis, lors de la vente du système RITA. De même, plusieurs usines de Zodiac fabriquant des toboggans d'avions sont situées aux Etats-Unis, afin d'obtenir Boeing comme client. Il est à noter qu'en revanche, les toboggans vendus à Airbus sont produits en France.

Parfois, cette contrainte est contournée avec une certaine habileté. Ainsi, une multinationale vend ses produits à des entreprises de nombreux pays, dont une grande partie tient à ce que la fabrication soit effectuée sur place. C'est en effet le cas. Mais en fait, seul l'assemblage est local. Les pièces les plus importantes sont fabriquées dans quelques usines, qui les exportent vers le pays considéré. L'usine du pays n'est qu'une usine-tournevis.

Il faut bien voir que l'utilité d'avoir des installations industrielles dans chaque pays (comme celle d'avoir des vendeurs locaux) n'est pas liée seulement au nationalisme des clients, mais surtout à la volonté de certains d'entre eux de voir sur place comment les produits sont fabriqués, et éventuellement de les contrôler. Ils désirent aussi parfois discuter avec des techniciens ou à des ingénieurs, plus aptes que les vendeurs à résoudre leurs problèmes techniques. Le nationalisme des acheteurs se résume alors à ce qu'ils puissent connaître le mieux possible leurs fournisseurs et les produits qu'ils achètent. Pour les marchés publics, en revanche, il existe dans certains cas des règles écrites qui induisent un comportement réellement nationaliste de ceux qui les gèrent.

4) Le personnel, garant de l'intégrité du territoire

Les gardiens les plus vigilants de l'intégrité de leur pays sont sans doute les employés des entreprises, et particulièrement les syndicats. Cette affirmation un peu provocatrice contient néanmoins une certaine dose de vérité. En effet, les motivations des membres du personnel sont faciles à comprendre.

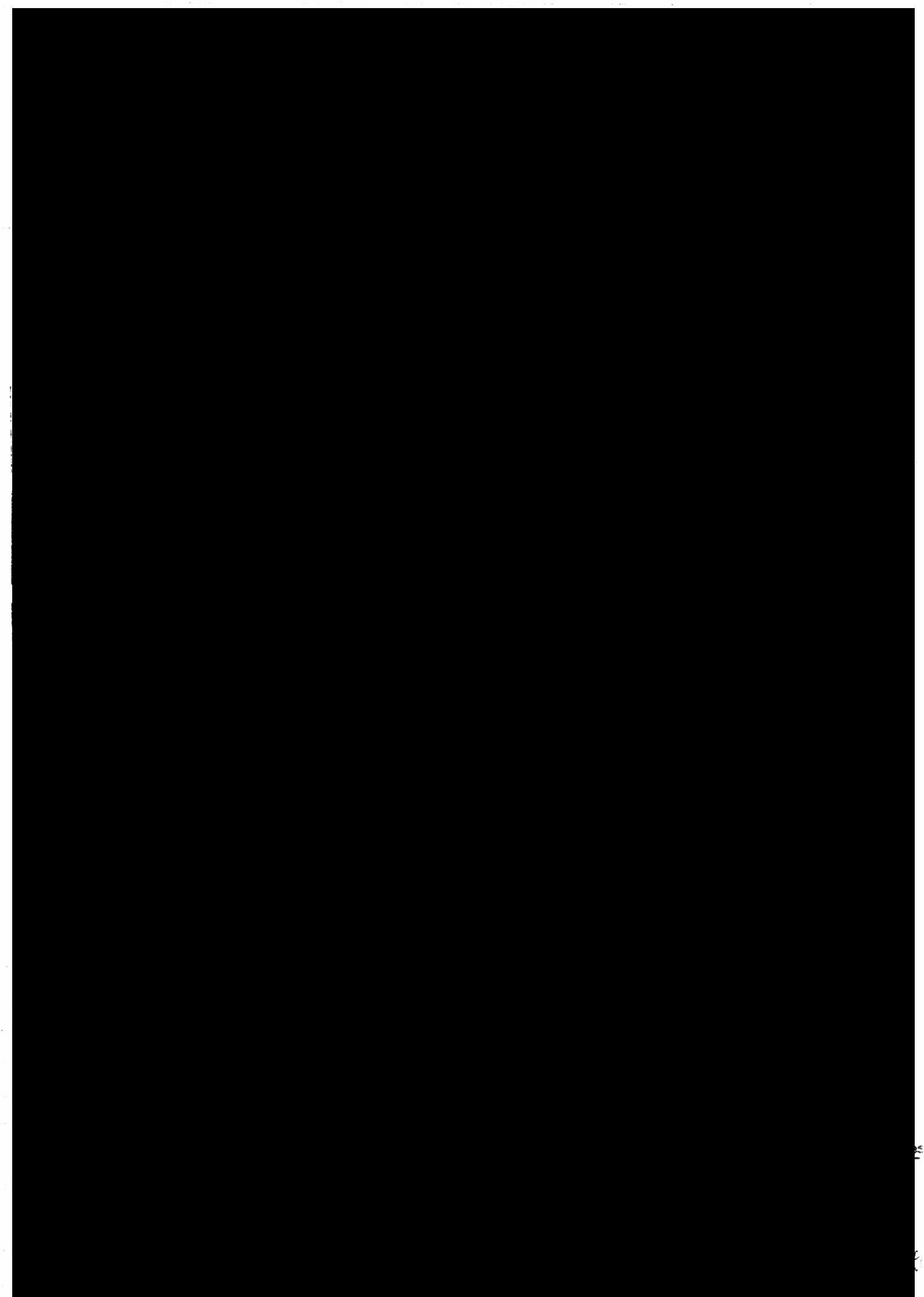
a) Perte de puissance du personnel

L'internationalisation de leur entreprise signifie qu'ils deviennent des pions sur un échiquier qui s'agrandit. C'est le sentiment des syndicalistes clermontois de Michelin; des responsables de la CGT et de la CFDT considèrent que "Michelin sacrifie Clermont pour satisfaire sa politique d'expansion"⁷. De même en octobre 1990, Fiat et la CGE annoncent une alliance importante : Alcatel reprend la division Télécommunications de Telettra (filiale de Fiat), ce qui lui permet de devenir le numéro 1 mondial des télécommunications devant AT&T. Cette alliance est vivement critiquée par Italtel, filiale de la société d'Etat IRI, qui aurait souhaité reprendre Telettra, mais aussi par les syndicats italiens, qui la trouvent scandaleuse. Ils dénoncent en effet la cession de pans entiers de l'industrie italienne à l'étranger.

La méfiance des syndicats à l'égard des alliances avec l'étranger est illustrée de façon exemplaire par la position de la CGT chez Renault. L'important pour elle est la maîtrise du réseau industriel de l'entreprise, c'est à dire de la conception, de la fabrication et de la vente. Cela signifie en particulier que l'intégration de la fabrication et de la conception doit être aussi poussée que possible. Elle cite comme référence Volkswagen, où cette intégration atteint 40 %, et surtout les constructeurs japonais, qui contrôlent une nébuleuse de sous-traitants théoriquement indépendants. Il est donc pour elle néfaste de céder ses sous-traitants à d'autres entreprises, surtout lorsqu'elles sont étrangères. Pour la même raison, l'alliance avec Volvo n'est pas acceptable, car l'indépendance de Renault ne leur paraît pas garantie. Devant ces impératifs d'indépendance et de maîtrise de la production, les arguments invoqués par la direction lors des implantations à l'étranger et de la vente des sous-traitants lui paraissent de peu de poids. Elle accepte les usines de Renault en Turquie, utilisés pour pénétrer les marchés d'Asie et du Moyen-Orient, mais conteste l'utilité des usines espagnoles, implantées à l'origine pour le marché espagnol, mais à partir desquelles les réimportations (vers la France) sont nombreuses. La direction de Renault a d'ailleurs dû mener une campagne sur ce thème en 1987, pour l'ensemble du personnel, afin de calmer les esprits. Le tract qu'elle a diffusé est présenté sur la figure 10.

En outre, l'expansion internationale des entreprises ne peut que diminuer l'importance des syndicats, pour l'instant nationaux. La CGT regarde avec une extrême méfiance les tentatives de créer des comités de groupe, regroupant tous les syndicats des pays où l'entreprise est implantée. Elle pense en effet que les structures ne pourraient que s'aligner vers le bas. Les pays d'Europe du Sud lui semblent être à cet égard les exemples à ne pas suivre. La variété de ces structures rendrait d'ailleurs difficile la création d'un tel comité; il faudrait en particulier qu'il soit compatible avec la cogestion allemande et néerlandaise, très différente du système français.

⁷ Le Monde du 12 avril 1991



C'est pourquoi les seuls contacts entre syndicats que la CGT préconise sont des contacts d'information.

Si l'internationalisation des entreprises implique pour le personnel, comme nous venons de le voir, une certaine perte de puissance, elle peut surtout provoquer des heurts culturels. Ceux-ci sont encore plus importants dans les relations entre entreprises et personnel, car les réactions que nous avons décrites plus haut ne concernent surtout que les représentants syndicaux, et en France, ceux de la CGT. Nous allons voir un exemple de tels heurts culturels.

b) Les tribulations d'un Français aux Etats-Unis

Il y a quelques années, un cadre français d'un grand groupe (français) est envoyé aux Etats-Unis pour y faire démarrer une usine. Fidèle à son pays, il applique les méthodes françaises de management. En particulier, il met l'accent sur les points faibles du personnel de l'usine; il adopte donc une démarche très critique, contraire aux habitudes américaines. Dans ce pays en effet, un mécontentement se traduit très rapidement par un licenciement mais ne s'exprime pas autrement. Les résultats initiaux sont mauvais, ce qui l'incite à devenir de plus en plus critique. Cette spirale infernale aboutit à un échec : la productivité de l'usine s'avère être de 40 % inférieure à celle de son usine-sœur en France.

C'est pourquoi ce cadre français, poussé par ses collaborateurs américains, décide alors de changer de tactique. Il commence à encourager les ouvriers et les techniciens de l'usine, et développe un système qui tend à les responsabiliser par petits groupes. Le personnel de l'usine, qui commençait à avoir des réactions anti-françaises, retrouve sa confiance en soi. La productivité remonte sensiblement (elle reste tout de même inférieure de 15 % à celle de l'usine française). Le bon état des relations entre ce cadre et ses ouvriers et ingénieurs se manifeste par une affiche qu'ils lui remettent, signée de deux-cents noms, et portant la mention : "Merci de dire merci".

Pourtant, cette modification de ses habitudes ne s'est pas faite sans mal. En effet, il considère encore que ce mode de gestion américain du personnel peut conduire à des aberrations. Il nous a cité en exemple le cas de l'enseignement, qui dans l'esprit s'y apparente, et qui repose sur le développement de la personnalité et non sur l'acquisition de connaissances; selon lui, ce système a abouti à un véritable fiasco. D'ailleurs, il n'a pas été le seul à hésiter entre les deux formes de management, puisque plusieurs de ses collaborateurs français ont refusé de changer leurs habitudes.

c) Différences culturelles

Quelle conclusion peut-on tirer de cette anecdote ? Même si les systèmes de valeur ou la façon de travailler des autres paraissent absurdes, il est très dangereux de ne pas en tenir compte. Lorsqu'un cadre français

vient travailler aux Etats-Unis, il doit s'adapter aux modes de pensée des Américains. C'est évidemment la même chose dans l'autre sens.

Mais ce respect des habitudes d'autrui ne consiste pas seulement à appliquer quelques recettes simples, comme "encourager le personnel aux Etats-Unis". Les différences culturelles se marquent à tous les échelons hiérarchiques et à tous les niveaux des processus d'action et de décision. C'est ce qu'exprime Philippe d'Iribarne dans son livre cité en bibliographie *La logique de l'honneur*. Il examine trois usines-sœurs d'un même groupe, situées respectivement en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas. Il montre qu'à chaque situation - normale ou de crise - correspondent des réponses complètement différentes dans ces trois pays. Les conclusions de Philippe d'Iribarne sont brièvement résumées dans l'annexe B.

Il n'est pas question ici de disserter sur la valeur des différents modes de gestion. Nous voulons simplement montrer que l'idée d'une culture universelle, qui pourrait s'imposer à tous les membres d'une entreprise, quel que soit leur pays d'origine, est un mythe, du moins si les responsables ne mettent pas en place des systèmes qui permettent d'adapter la gestion des hommes à leur culture et à leurs habitudes de vie.

d) L'interface

C'est pourquoi pour la majorité des entreprises se pose le problème de "l'intégration d'un ensemble multi-culturel", selon les termes de Philippe d'Iribarne⁸. Il est nécessaire pour chacun des acteurs de l'entreprise de respecter les spécificités culturelles des hommes dont il a la charge, mais cela ne suffit pas. Les entreprises doivent définir une politique globale d'intégration culturelle, c'est-à-dire décider où placer les interfaces entre les personnes de nationalité différente. Comme l'indique Philippe d'Iribarne, deux solutions sont en général retenues.

La première consiste à confier les postes de responsabilité des filiales étrangères à des personnes de la nationalité d'origine du groupe. Le président est éventuellement local, afin de servir de "porte-drapeau"; mais en fait, son rôle s'arrête là. C'est la méthode majoritairement suivie par les groupes japonais. Selon le responsable de F, la filiale française d'un tel groupe, la cause de ce choix est l'énorme différence de culture entre le Japon et l'Occident, qui provoque malentendus et méfiance réciproque. Les Japonais présents dans les filiales cherchent, non à s'intégrer, mais à servir d'"œil de Moscou", selon les termes de ce responsable. Ce dispositif, qui protège la cohérence du groupe, peut être très mal perçu par les autochtones. C'est pourquoi dans la filiale F, le but des Français est d'acquérir le maximum d'indépendance. En particulier, leur recherche est

⁸ *Les entreprises françaises dans une Europe multi-culturelle*, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1991

séparée de celle du groupe; ils refusent d'ailleurs d'en céder les résultats à leur maison-mère, sauf contre paiement. Les Japonais sont considérés comme des espions de la maison-mère, qui trouverait ainsi un moyen commode pour ne pas payer de royalties.

La deuxième solution consiste au contraire à n'avoir dans les filiales que du personnel local. Au sein des filiales, aucun problème d'interface ne peut se poser. C'est, comme nous l'avons déjà signalé, le choix qu'a fait IBM. Toutefois, ce dispositif présente un risque non négligeable : celui que les filiales désirent prendre leur autonomie et ne sentent plus du tout intégrées dans leur groupe. Ce problème peut être résolu en ayant une culture d'entreprise commune, qui se placera au-dessus des cultures nationales. Mais en fait, rares sont les entreprises qui peuvent appliquer cette méthode avec succès, étant donné que les modes de raisonnement restent très différents. L'autre possibilité, adoptée par plusieurs entreprises françaises, est plus sournoise : elle consiste à placer quelques hommes de confiance pour surveiller ce que font les locaux; le contrôleur financier, par exemple, est souvent un expatrié. Mais on peut alors tomber dans le travers décrit pour la première solution.

On voit donc qu'il est tout aussi nécessaire pour les entreprises de répondre aux aspirations nationales de leur personnel qu'à celles de leurs clients. Les méthodes utilisées sont encore parfois rudimentaires, comme en témoigne le cas de nombre de groupes japonais. Mais parions que les entreprises sauront rapidement faire le caméléon avec leur personnel, comme elles le font avec leurs clients.

5) Les pseudo-internationalistes

Signe que les entreprises peuvent s'adresser à n'importe qui, elles savent même contenter les internationalistes, banquiers et cadres supérieurs. Il n'y a rien en effet de plus internationaliste qu'un banquier, qui cherche ses clients dans le monde entier; lorsqu'ils sont internationaux, cela lui permet de traiter avec des étrangers, filiales de sociétés nationales. Rien, sauf un jeune cadre supérieur qui rôde dans les forums à la recherche de la société qui lui offrira une carrière internationale. Dans les Grandes Ecoles en effet, le discours à la mode en ce qui concerne les postes à l'étranger est qu'ils constituent une carte de visite irremplaçable.

a) Discours internationaux

Pour plaire à leurs banquiers (et leurs actionnaires) ainsi qu'aux cadres supérieurs, les entreprises ont donc intérêt à se montrer internationales. Leur arme privilégiée est le rapport d'activité, qui tend à prouver que l'internationalisation atteint tous les domaines que l'on pourrait imaginer. Citons quelques exemples :

- "Personnel international. Mondialisation de l'économie" (Schlumberger)
- "Internationalisation des informations, des marchés et par conséquent des produits" (l'Oréal)
- "Vocation internationale" (Roussel-Uclaf)
- "Groupe international. Conception mondiale, action locale" (Bull)
- "Un groupe européen de taille mondiale" (PSA)
- "Une stratégie internationale" (Zodiac S.A.)
- "Etre un groupe mondial performant, dans le respect des pays qui nous hébergent" (Rhône-Poulenc)

Dans les publicités de recrutement, le ton est le même. On trouvera une liste significative tirée de l'annuaire de l'X-88, dans la figure 11. Il est amusant de constater que les seules entreprises à ne pas afficher - en France - leur vocation internationale sont les entreprises considérées généralement comme étrangères. IBM-France par exemple se présente dans son rapport d'activité comme une "entreprise citoyenne".

b) Même les banquiers sont parfois nationalistes

Mais en fait, les banquiers sont contents de traiter avec des industriels qu'ils connaissent, et avec qui ils ont fait l'X ou l'ENA. Quant aux cadres supérieurs moins jeunes, ils n'aspirent qu'à rentrer chez eux, pour permettre à leurs enfants d'aller à Janson-de-Sailly ou à Louis-le-Grand. C'est la raison pour laquelle beaucoup d'ingénieurs partent de Schlumberger à quarante ans, lorsqu'ils ne veulent plus accepter des postes n'importe où dans le monde. Selon un ancien responsable de cette société, elle ne recrute d'ailleurs en France que peu d'ingénieurs d'écoles de première catégorie, qui acceptent difficilement de partir à l'étranger.

Le comportement des entreprises est alors identique à leur égard qu'à l'égard de leurs clients, et elles prennent une apparence nationale. Ainsi, les dirigeants et les administrateurs des filiales sont souvent locaux⁹. C'est ce qu'on appelle communément la stratégie du faux-nez. C'est la raison pour laquelle le président américain de Rorer a été qualifié dans l'Usine Nouvelle¹⁰ de "caution [de Rhône-Poulenc] vis à vis de Wall Street". Souvent, les sociétés qui font des acquisitions à l'étranger ne désirent en général pas changer les structures et les hommes en place, de peur d'apparaître trop impérialistes.

⁹ Evidemment, ces personnalités doivent être crédibles. Ce souci nous a été expressément mentionné par des responsables de plusieurs entreprises qui avaient effectué quelques années auparavant des acquisitions à l'étranger. C'est pourquoi les administrateurs choisis sont souvent d'anciens industriels ou hommes politiques influents.

¹⁰ L'Usine Nouvelle du 20 septembre 1990

Figure 11

ALCATEL CIT: LA CONFIANCE DE PLUS DE 100 PAYS.

 **Lafarge
Coppee**
LA DIMENSION AMERICAINE


Spie Batignolles


MET SON EXPERIENCE
INTERNATIONALE
AU SERVICE DES ENERGIES
D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

NOTRE CHANTIER LE MONDE.


CGEE ALSTHOM
UNE DIMENSION MONDIALE


**UN GROUPE
BANCAIRE ET FINANCIER
A L'ÉCHELLE
INTERNATIONALE**


une capacité d'innovation
à vocation internationale

LE MIDI A L'HEURE DE L'EUROPE
COMPAGNIE DU MIDI

 **Promodès**

UNE AMBITION SANS FRONTIERE AU SERVICE DES CONSOMMATEURS

Source: Annuaire de l'X - 1988

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : LOGIQUES D'ENTREPRISES ET LOGIQUES D'ETATS

Revenons maintenant à ce que nous avons vu jusqu'à présent : la vocation cosmopolite des entreprises s'accompagne de pratiques locales destinées à plaire à leurs interlocuteurs. Cela peut avoir deux conséquences très différentes.

Tout d'abord, les communautés nationales ne doivent pas craindre de voir apparaître un décalage croissant entre leurs aspirations et le comportement des entreprises. En effet, même si l'horizon des multinationales n'est pas limité par des contraintes géographiques, elles n'ont aucun intérêt à heurter de front les opinions publiques. C'est pourquoi ce à quoi s'attachent les clients ou le personnel des entreprises - l'apparence du produit ou les méthodes de gestion, entre autres choses - sera sans doute toujours respecté par les entreprises, avec plus ou moins d'efficacité. En d'autres termes, les communautés nationales n'ont pas à redouter qu'une culture transnationale vienne se substituer aux cultures locales.

En revanche, le constat est beaucoup moins favorable pour les Etats. Comme nous l'avons signalé dès le début de cette partie, leurs objectifs sont d'un autre ordre que ceux des entreprises. Les comportements des firmes, qui en découlent, peuvent donc se trouver selon les cas en accord ou en désaccord avec ce que désirent les Etats. C'est ce qu'exprime l'exemple de Toyota aux Etats-Unis, cité par Pierre-Noël Giraud dans son cours d'Economie Mondiale de l'ENSMP. Selon la réaction de l'Etat et des constructeurs automobiles américains, les investissements japonais peuvent se révéler favorables ou défavorables pour ce pays. En effet, leurs conséquences peuvent être la stimulation de l'industrie automobile américaine ou son déclin avec une prise de contrôle par les Japonais. Il n'y a donc pas d'adéquation entre les comportements de ces deux types d'agents économiques : entreprises et Etats.

Plus grave encore, la logique des entreprises peut les conduire à adopter des comportements très dommageables pour certains pays, même ceux avec lesquels elles entretiennent des relations privilégiées. A titre d'exemple, Motorola est généralement considéré comme une société bien américaine. Pourtant, son président, Robert W. Galvin, se dit prêt à fermer

ses usines américaines avant ses usines asiatiques¹, si le besoin s'en fait sentir. En effet il veut garder de bonnes relations avec ses clients d'Extrême-Orient et ses salariés malais.

Il est donc clair qu'il y a une contradiction entre la logique des entreprises et celle de Etats. Ou plutôt devrait-on écrire : les logiques des différentes administrations. Comme nous l'avons vu dans l'introduction, celles-ci peuvent porter en effet des appréciations très différentes sur les entreprises. C'est cette contradiction qui nous permet d'affirmer que la nationalité des (grandes) entreprises n'existe pas dans les pays industrialisés, du moins - nous l'avons déjà signalé plusieurs fois - en dehors du Japon et de l'Allemagne.

La question qui se pose maintenant concerne la façon dont les Etats (et les administrations) comptent gérer cette contradiction. Plus précisément, veulent-ils la résoudre, et si oui, comment s'y prennent-ils ? C'est ce que nous allons examiner dans la deuxième partie de ce mémoire.

¹ Harvard Business Review, janvier-février 1990

DEUXIEME PARTIE

L'ETAT : ZEUS OU DEMETER ?

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La nationalité des entreprises n'existe donc pas et tous les grands groupes affichent une vocation clairement cosmopolite. Effectivement, l'attribution d'une nationalité claire à nombre de sociétés d'origine française ou américaine comme Schlumberger ou IBM France paraît très malaisée. Pourtant, par opposition, la nationalité des entreprises d'origine allemande ou japonaise ne semble jamais vraiment faire de doutes. L'informaticien anglais ICL, par exemple, racheté par le Japonais Fujitsu, devient instantanément japonais aux yeux des Européens et se fait renvoyer de trois programmes Jessi sur cinq malgré les véhémentes protestations anglaises. De même, Siemens, malgré l'ancienneté et l'ampleur de ses implantations étrangères, reste une firme munichoise.

Or il se trouve que l'Allemagne et le Japon, précisément, développent une puissance économique considérable face aux autres pays développés. Quel lien peut-il donc exister entre cette croissance et la forte image nationale renvoyée par leurs firmes ? N'y a-t-il pas là matière à réflexion, en France entre autres, à l'heure où la pression japonaise s'intensifie ? Finalement, on en arrive à se demander si le comportement de l'Etat français ne va pas évoluer profondément dans un avenir proche.

CHAPITRE III

QUEL CHOIX POUR UNE NATION : L'ARMEE OU LES ENTREPRISES ?

Traditionnellement, il est communément admis que la force d'un pays repose d'abord sur son armée. Les nations ont écrit souvent les pages les plus glorieuses de leur Histoire à la pointe de l'épée. Pourtant, dès le XVII^{ème} siècle, l'exemple d'Amsterdam montre le rayonnement que peut atteindre un Etat en compensant par son "industrie" (au sens large) une force militaire médiocre. A notre époque, l'Allemagne et le Japon, pays désarmés depuis la deuxième guerre mondiale, en fournissent deux nouvelles illustrations. Quels sont les choix stratégiques de ces nations, et comment se traduisent-ils dans leurs liens avec leurs entreprises ?

1) Les pays armés

Les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France constituent les meilleurs exemples actuels de pays armés. Pour eux, la défense de la souveraineté nationale passe par une armée forte et crédible qui constitue un impératif stratégique de base. Ainsi, en France, une volonté politique très forte a permis de se doter de la bombe atomique nécessaire à l'autonomie de défense française.

a) Les armes

Mais il faut aussi des armements dont la sophistication croît très rapidement. La guerre du Golfe a montré combien des armements même récents peuvent se révéler obsolètes sur le champ de bataille. Il importe donc pour chaque pays armé de bénéficier des dernières innovations technologiques et, de préférence, d'en avoir l'exclusivité. Les avions furtifs constituent un bel exemple du rôle des fabricants d'armes pour permettre à un Etat d'arriver à ses fins. Cela nécessite évidemment une industrie de l'armement très proche de l'Etat et unie à lui par de forts liens de coopération et d'aide. La vocation des industries de l'armement reste bien le profit, mais elles acquièrent à notre avis une nationalité par l'intérêt que l'Etat leur voue et les sacrifices qu'il est prêt à leur consentir. Un partenariat aussi avantageux vaut bien de la part des entreprises une moindre internationalisation : vente limitée voire nulle de certains produits à l'étranger, recrutement essentiellement national des employés en raison du secret défense, etc....

En fait, le prix croissant de la R&D oblige peu à peu l'Etat armé à

transiger. En premier lieu, les clients n'apprécient guère le matériel d'avant-dernière génération. Or l'importance des ventes conditionne les moyens disponibles pour la recherche, surtout dans les secteurs où la demande civile explose (télécommunications et espace par exemple). Il a donc fallu trouver un compromis conciliant confidentialité des systèmes les plus récents et développement de nouveaux systèmes de défense.

En second lieu, les coûts continuant à s'envoler alors que le marché mondial stagnait, les industriels de l'armement ont été amenés à coopérer de façon croissante pour répartir les frais et amortir les produits les plus récents sur plusieurs marchés nationaux protégés. La baisse des budgets de Défense depuis six mois entraîne une multiplication de ces partenariats. Thomson et Boeing viennent de sceller un accord quinquennal de coopération dans l'aéronautique et la défense, prévoyant notamment que chaque partenaire fera profiter l'autre de son savoir-faire. Par ailleurs, Thomson CSF et le britannique Short Brothers vont développer en commun une nouvelle génération de missiles anti-aériens (concurrents du programme Mistral de Matra). L'allemand MBB et l'américain Raytheon créent de leur côté une filiale commune destinée à améliorer les caractéristiques du fameux missile Patriot. Quant à Matra Défense, après les accords récents passés avec le britannique GEC-Marconi et l'italien Alenia, il s'allie au suédois Ericsson. Sidney Gillibrand, président de British Aerospace et Gerald A. Johnson, président de Mc Donnell Douglas, proposent enfin un "partnership atlantique" beaucoup plus général prévoyant notamment d'éliminer l'essentiel des limitations aux transferts de technologie à l'intérieur de l'OTAN, d'accorder les gouvernements de l'OTAN sur des stratégies collectives, etc ... Par ailleurs, les pays armés ont renoncé à toujours maintenir une concurrence entre plusieurs firmes. Même aux Etats-Unis, pays du libéralisme, Litton Industries est fournisseur exclusif pour les sous-marins classiques, et General Dynamics pour les SNLE (sous-marins nucléaires lanceurs d'engins).

b) La logistique

Pour mener la guerre, les armements ne suffisent pas, il faut aussi une logistique assurant les approvisionnements en matières premières, et d'abord le pétrole, considéré comme stratégique pour les pays développés. D'où vraisemblablement l'image fortement nationale de toutes les grandes compagnies pétrolières exploitant des gisements, alors que les métiers du pétrole - Schlumberger le prouve au niveau ingénierie - sont les plus internationaux qui soient, puisqu'ils concernent un produit à peu près standard issu des pays les plus variés et destiné à des clients à forte culture internationale. Même chez Shell, qui emploie des techniciens nombreux de nationalités variées, les hauts niveaux de décisions restent très nationaux et l'entreprise reste dirigée de façon immuable par trois Anglais et trois Hollandais. Les Etats s'investissent souvent vigoureusement en faveur de leurs compagnies, et l'attribution des permis d'exploration par exemple s'opère souvent plus sur des critères politiques que techniques. D'où la forte présence de Elf en Afrique noire, pendant que BP et Shell

quadrillent les pays du Commonwealth. Dépourvue d'importantes ressources sur son territoire, la France comme beaucoup d'autres pays apparaît très vulnérable. Outre des stocks de 90 jours de consommation, les risques inhérents aux approvisionnements en cas de conflit ont été limités par le vigoureux développement du programme électro-nucléaire passant brutalement de 2 à 6 tranches par an après le premier choc pétrolier de 1973. A cette époque le charbon apparaissait également comme un substitut stratégique malgré son coût.

Des stocks de différents minerais nécessaires à l'industrie sont également gérés par le Ministère de l'Industrie français. Qui en bénéficierait en cas de conflit ? La question n'est pas clairement résolue.

- La marine marchande

Le transport, notamment la marine marchande, apparaît également indispensable à un pays susceptible de livrer une guerre. Pierre Léonard, président du Conseil Supérieur de la Marine Marchande, expliquait lors d'une journée d'études sur l'innovation en 1986, que "personne ne peut nier que la perte de notre flotte de commerce de haute mer, à l'issue d'un épisode de l'actuelle guerre économique, ne manquerait pas d'affecter la capacité de notre pays en situation de guerre ouverte, générale aussi bien que limitée, à utiliser des navires de commerce pour les besoins de sa défense." Mais comme nous l'avons déjà mentionné, il faut avoir la foi chevillée au corps pour conserver une flotte sous pavillon français malgré la surcapacité mondiale et la prolifération des pavillons de complaisance beaucoup plus économiques. Le surcoût du pavillon français pour un vraquier était évalué en 1986 à 27 000 francs par jour. Alors que les Américains utilisent massivement le pavillon libérien (ce qui n'interdit pas les aides aux armateurs : 2,5 milliards de dollars pour la seule année 1984), la France reste attachée au pavillon national. Aussi la flotte française est-elle passée de 504 navires, il y a 15 ans, à 220 aujourd'hui. L'hémorragie a pu être endiguée (seulement trois navires perdus en 1990 contre une vingtaine les années précédentes) grâce aux subventions et au pavillon des Kerguelen. Les aides annuelles atteignent de 500 millions à un milliard de francs. Quant au pavillon des Kerguelen adopté malgré une vive opposition syndicale dénonçant "la complaisance à domicile", il accorde aux armateurs des conditions nettement plus favorables (par exemple la possibilité d'utiliser jusqu'à 75% de marins étrangers moins chers). Le magazine Le marin évalue encore à près de 200 le nombre de navires sous pavillon étranger contrôlés par des armateurs français.

Faire utiliser des bateaux battant pavillon français par des armateurs français ne suffit pas. Encore faut-il être en mesure de les construire. Dans ce domaine également, la concurrence mondiale a laminé la production française. Et les derniers chantiers navals tricolores ne tournent que grâce à des subventions considérables, même si Bruxelles limite officiellement les aides à seulement 20% du prix du bateau. Ce qui pose évidemment un

problème : est-il normal que le contribuable français paie une part importante du paquebot utilisé par un armateur norvégien pour des croisières de luxe dans les Caraïbes ?

Traditionnellement, les transports aériens constituent également un secteur très national. Chez nous, le statut et les aides dont bénéficie Air France sont révélateurs. Aux Etats-Unis, les étrangers ne peuvent détenir plus de 25% d'une compagnie de transport aérien américaine.

Conclusion

Les secteurs considérés comme stratégiques par les pays armés - l'armement, mais aussi le pétrole ou les transports - ont toujours été l'objet d'une grande attention de la part des pouvoirs publics qui les protègent et n'hésitent jamais à les soutenir quand il le faut. Aux Etats-Unis par exemple, les seules restrictions aux investissements étrangers concernent les secteurs liés à la Défense et aux transports. De ce fait, à notre sens, les entreprises de ces secteurs acquièrent une nationalité en raison de l'intimité de leurs liens avec un Etat et de leur convergence d'intérêts.

2) Les pays désarmés

La deuxième guerre mondiale s'est conclue par le désarmement de deux grandes puissances, l'Allemagne et le Japon. Ces pays en situation précaire ont alors cherché à développer une puissance économique qui seule pourrait leur garantir une reconnaissance et les prémunir contre les aléas de l'Histoire. Cette fois, c'est la vitalité de l'ensemble des entreprises qui est garante de l'intégrité nationale et non plus quelques secteurs précis comme dans les pays armés. On remarque d'ailleurs l'absence de "majors" pétrolières en Allemagne et au Japon et la liberté, critiquée à plusieurs reprises par les pays armés, dans le commerce de technologies sensibles liées à l'armement (condamnation de Toshiba pour une amélioration apportée aux sous-marins russes, et de firmes allemandes pour leur aide à la construction de l'usine chimique libyenne de Raptah suspectée de produire des armes chimiques).

a) Le Japon

La population dans son ensemble, mais également l'Etat lui-même, paraissent se mettre au service des entreprises pour assurer leur succès par tous les moyens.

- Les sacrifices de la population

Derrière la force des entreprises, les études révèlent les sacrifices

d'un pays dans lequel il ne fait pas bon vivre. Tout le monde a entendu parler des horaires de travail (2088 heures par an contre 1700 en France) et de l'auto-limitation des vacances. Les épargnants se voyaient servir récemment encore des taux d'intérêts négatifs et le prix de l'immobilier est tel que les banques consentent des prêts sur plusieurs générations (60 ans !) pour s'installer chez soi. Les Japonais reconnaissent également être les moins favorisés des habitants des pays avancés : 41% seulement de la population dispose du tout-à-l'égout contre 73% aux Etats-Unis et plus de 90% dans les trois principaux pays de la CEE, et 40% des Japonais n'ont pas de toilettes avec chasse d'eau. Il y a enfin 4,7 m de rues par véhicule, soit six fois moins qu'en France; aussi le droit à l'achat d'une voiture est-il conditionné par la possession d'un parking. Comme les prix des biens de consommations sont supérieurs de 30 à 100% à ceux pratiqués ailleurs dans le monde, les entreprises font financer par le peuple japonais les dumpings opérés sur les marchés étrangers.

- Le dévouement de l'administration

L'administration du MITI intervient de façon considérable au niveau de la recherche; elle contribue à analyser l'intérêt des programmes, coordonne la mise au point des techniques de base, dépose les brevets et cède les licences aux entreprises qui se trouvent alors en concurrence pour la mise sur le marché des nouveaux produits. Cette concurrence en aval paraît bien réelle. Ainsi, malgré la sortie en 1974 du magnétoscope à la norme Betamax de Sony, concurrent du VCR de Philips, JVC n'a pas hésité à lancer sa propre norme en 1976, le VHS, qui devait rapidement conquérir tout le marché. Il y a quelques années, le MITI exigeait encore que tout industriel japonais acquéreur d'un savoir-faire étranger en fasse profiter l'ensemble de l'industrie japonaise. Associé à d'autres organismes, il assure une veille technologique très intense grâce notamment à 2500 traducteurs et 160 scientifiques qui collaborent à une banque de données de 20 millions d'articles dont les deux tiers d'origine étrangère. Sa capacité d'anticiper à 10 ou 20 ans paraît déterminante. Dès 1970, les travaux sur la TVHD commençaient. Aujourd'hui, alors que les Européens tentent de refaire leur retard dans ce domaine, le MITI se préoccupe déjà de logiques floues, de supra-conducteurs industriels, de calcul optique, etc ...

- Le clientélisme de l'Etat

Des scandales où s'imbriquent tractations boursières et trafics d'influences tels que celui de Recruit-Cosmos, qui conduisit à la démission du premier ministre Takeshita en 1989, lèvent le voile sur le fonctionnement du système politique japonais¹. Les députés, par exemple, doivent nécessairement s'appuyer sur des réseaux de financement parallèles et sur les clientèles de potentats locaux (par exemple les employés d'un industriel). Les réunions électorales, notamment, servent à drainer

¹Le monde diplomatique : Allemagne- Japon, les deux titans. Mai 1991.

discrètement des fonds grâce aux entrées (coûtant 800 à 1200 F) payées par les entreprises à leurs employés. En 1987, Takeshita avait ainsi pu recueillir 40 millions de francs en une seule soirée.

Du parlementaire qu'il a élu, l'électeur attend bien sûr sa récompense : enveloppe à l'occasion d'un mariage ou présent à la "saison des cadeaux"; de même l'entreprise attend une défense de ses intérêts selon la tradition japonaise de rétribution du service rendu. On comprend mieux ainsi l'acharnement de l'Etat à défendre les entreprises, avec la plus mauvaise foi s'il le faut.

- L'ampleur des pratiques déloyales

Dans notre monde libéral arbitré par les négociations du GATT, aucun pays n'a vraisemblablement la conscience totalement nette. Mais les Japonais développent des pratiques déloyales à une ampleur inégalée.

Le dévouement du pays à ses entreprises conduit bien sûr à la fermeture du marché par des barrières variées dont la moindre n'est pas la prédilection des Japonais à acheter japonais avant tout. A cela, il faut ajouter les comportements de la grande distribution tenue par les entreprises japonaises concurrentes, et de l'administration. Récemment, celle-ci a bloqué 40 voitures CX Break (Citroën) à la frontière japonaise car les deux chevrons du logo Citroën portés par la plaque du moteur sous le capot étaient frappés de travers. Il a fallu envoyer de nouvelles plaques par avion.

Pour pénétrer les marchés étrangers et tuer la concurrence, les Japonais, appuyés par des banques puissantes et un marché intérieur captif, ont fréquemment recouru à des dumpings auxquels la CEE par exemple a bien du mal à s'opposer en raison de sa lenteur de réaction. Une fois les rivaux éliminés, dans le secteur des appareils photo par exemple, les prix remontent.

Les négociations bilatérales menées par les Américains ressemblent souvent à des marchés de dupes. Ainsi, une convention signée en 1986 prévoyait pour les Américains 20% du marché japonais des semi-conducteurs en 1990. A cette date, les Américains arrivaient à 12% Autre exemple, le conflit actuel entre Washington et Tokyo. Les deux pays s'étaient engagés à une ouverture réciproque des adjudications de travaux publics. Mais les Etats-Unis ont protesté en constatant qu'ils n'avaient engrangé que 300 millions de dollars de contrat au Japon contre 2,5 milliards pour les Japonais aux Etats-Unis, cela grâce à la collusion des sociétés japonaises. Les autorités ne nient pas l'existence de ces cartels que la Fair Trade Commission japonaise a pourtant pour rôle d'éliminer. Enfin, le Japon a réduit ses exportations de produits électroniques vers les Etats-Unis de 400 millions de dollars, diminuant d'autant le déficit américain. Celui-ci augmentait dans le même temps de 310 millions de dollars vis-à-vis de la Thaïlande ... où se sont délocalisées les entreprises

japonaises.

Enfin les Japonais critiquent la notion de propriété intellectuelle et oublient souvent de la respecter. Ainsi, une entreprise française fabriquant des ventilateurs d'ordinateurs céda sa licence à une société japonaise. Nantie de la technologie, celle-ci cassa le contrat; et dès lors que sa production ne sort pas du Japon, la faire condamner par un tribunal japonais relève de la mission impossible.

- Conclusion

Dans *Le Japon qui peut dire non*, le député japonais Shintaro Ishihara explique l'utilisation de la bombe atomique contre le seul Japon par les préjugés raciaux des Américains. Plus objectivement, un directeur du MITI montrait que "la situation inflationniste mondiale liée à la hausse du pétrole nous a mis dans la nécessité d'exporter toujours davantage. A chaque crise pétrolière, nous tâchions de compenser la facture par de nouveaux efforts"².

En fait, le Japon est habité par la peur, et l'agressivité de ses entreprises constitue aux yeux des Japonais le seul moyen de se défendre contre un monde hostile. Il est donc normal de tout faire pour aider les firmes. De ce fait, elles acquièrent bien une nationalité : elles restent attachées à la nation et à l'Etat, qui leur donnent autant de moyens de vaincre la concurrence.

b) L'Allemagne

Beaucoup plus proche de nous à tous points de vue, l'Allemagne se mobilise pourtant considérablement autour de son tissu industriel. Dans ce pays également, l'implication de toute la nation dans les entreprises assure le succès économique, comme l'expose le rapport : *Les défis allemands* de Alain Bucaille et Bérold Costa de Beauregard (février 1990). Adossées à des banques puissantes, les sociétés de capital allemand peuvent se contenter d'une très médiocre rentabilité des fonds propres et se consacrer aux projets à long terme. Le soutien de l'Etat aux entreprises prend la forme d'aides financières mais aussi d'aides politiques impliquant toute la société.

- Aides économiques

L'Allemagne se signale à l'attention de Bruxelles par ses subventions à deux secteurs structurellement déficitaires : le charbon (vraisemblablement davantage en raison des difficultés de la reconversion sociale que pour une préoccupation stratégique) et la construction navale.

² L'expansion, numéro 284, mai 1986.

Mis à part ces deux exceptions, l'Allemagne met à la disposition de ses entreprises toute une palette de dispositifs de subventions. Sans entrer dans le détail d'une liste fastidieuse, notons la procédure d'aide à la R&D qui constituait l'équivalent d'un crédit d'impôt-recherche français calculé en volume (au lieu de correspondre à une augmentation des frais de recherche) et réservé aux PMI. Depuis 1987, ce programme a été relayé par une aide automatique à l'embauche de chercheurs en PMI. Au total, le gouvernement aurait consacré 735 millions de DM en 1989 à aider la R&D dans les PME.

Les subventions prennent également la forme de prêts bonifiés (coût annuel de l'ordre de 3 milliards de francs pour la seule industrie), de primes automatiques à l'aménagement du territoire (coût annuel de l'ordre de 10 milliards de francs en 1989 pour la RFA hors Berlin), etc ... A tout cela s'ajouteraient nombre de mécanismes beaucoup plus discrets échappant souvent à Bruxelles et aux observateurs. Ainsi certains marchés publics allemands surpayés permettraient de renflouer discrètement des entreprises.

Mais les aides économiques dépassent largement le cadre de simples subventions. En effet, grâce au système de retraite par capitalisation géré par les entreprises, les cotisations de retraites des salariés assurent une ressource de financement stable pour les entreprises qui disposent ainsi de fonds considérables. De même, la comptabilité allemande autorise des provisions déductibles de l'impôt telles qu'elles s'apparentent pratiquement à une franchise fiscale. Chez Siemens par exemple, le montant des provisions atteint presque le total des arriérés de créances, comme si Siemens craignait la faillite prochaine de tous ses clients (figure 12).

- Aides politiques

L'Allemagne soutient également ses entreprises en dispensant une formation technique adaptée aux jeunes, et en défendant avec acharnement les intérêts de ses sociétés à Bruxelles.

Le système d'apprentissage à l'allemande, grâce auquel le chômage ne concerne qu'un jeune sur vingt (contre un sur cinq en France), n'a plus besoin d'être vanté. Il permet aux entreprises le recrutement d'un personnel technique qui fait tant défaut aux entreprises françaises. Preuve supplémentaire de la coopération Etat-entreprises, il est question d'autoriser l'accès à l'université des non-bacheliers possédant une expérience professionnelle.

L'Allemagne sait également avancer ses pions au sein de la CEE. On se souvient de la pression allemande pour faire équiper les petites voitures françaises et italiennes de pots catalytiques, alors que d'autres solutions auraient également rendu les petits modèles moins polluants que les grosses cylindrées allemandes sur des autoroutes où la vitesse n'est pas

ACTIF

Immobilisations nettes	15,4
Stocks - acomptes reçus	1,8
Créances	14,6
Titres de placement et disponibilité	23,1
	<hr/>
	54,9

PASSIF

Fonds propres	16,3
Provisions	25,8
Dettes financières	3,5
Autres dettes	9,1
Compte régularisation passif	0,2
	<hr/>
	54,9

Figure 12 : Bilan de Siemens (en milliards de DM).

Source : Les défis allemands . Alain Bucaille, Bérolde Costa de Beauregard.
Février 1990. Rapport DGSI.

limitée. De la même manière, la RFA a assumé dix ans de combats contre la Cour de justice européenne avant de renoncer à sa loi sur la pureté de la bière (loi qui interdisait l'utilisation d'additifs, bloquant toute importation de bière, alors que les brasseurs allemands, eux, utilisaient ces additifs pour exporter leurs produits). Il y a deux mois, en avril, l'Allemagne a réussi à faire adopter sa longueur de train routier (15,65 m) comme norme européenne imposée au 1^{er} janvier 1995 contre le standard défendu par la France, la Belgique et les Pays Bas (16,44 m). Actuellement les industriels travaillent avec acharnement à la substitution totale des CFC de façon à pouvoir demander par l'intermédiaire de leur administration une réglementation européenne très stricte qui handicape la concurrence.

Ainsi, en Allemagne comme au Japon, l'ensemble du tissu industriel fédéré par des banques puissantes est considéré comme stratégique pour la nation. Les pouvoirs publics n'hésitent pas à s'engager totalement pour le soutenir. A ce titre, les entreprises possèdent une nationalité affirmée et ressentie par tous les interlocuteurs.

Conclusion : Zeus et Déméter

Il est possible, en schématisant, de distinguer deux logiques extrêmes susceptibles de guider les choix des Etats armés. Selon l'une de ces logiques, l'Etat agit comme Zeus : seule compte sa force armée, son foudre, qui assoit sa puissance et que Zeus veille à entretenir. Du haut de son Olympe, il observe avec détachement le microcosme des luttes inter-entreprises qui ne le concerne guère. Ainsi, seules les entreprises associées à la Défense bénéficient d'une nationalité au sens où nous l'avons défini. A l'autre extrémité, l'Etat-Déméter, comme la déesse grecque de la fertilité, consacre tous ses efforts au développement de ses entreprises. Telle la Terre nourricière, il apporte au tissu industriel dans son ensemble tous les éléments nécessaires à sa croissance. Cette fois, c'est l'ensemble des entreprises qui affiche une nationalité.

Il est clair que le Japon se rapproche fort d'un Etat-Déméter et que le Royaume-Uni donne l'idée d'un Etat-Zeus. En fait, les pays développés peuvent schématiquement et qualitativement se ranger entre ses deux logiques extrêmes (figure 13). Quels sont les pays qui se soucient de la nationalité de leurs entreprises ? Sûrement pas l'Etat-Zeus (mis à part quelques secteurs industriels). Pour l'Etat-Déméter, le problème ne se pose pas non plus : en gros, sont nationales les entreprises qui ont grandi dans le pays, soutenues par lui, avec des capitaux et des hommes locaux, à l'époque où les barrières douanières limitaient considérablement le commerce international. Les entreprises étrangères se trouvaient répertoriées comme telles dès leur arrivée. En fait, le problème ne peut apparaître vraiment que pour les pays d'inspiration Zeus qui envisageraient d'évoluer vers une logique Déméter. Comment reconnaître alors les groupes qui auraient pu être

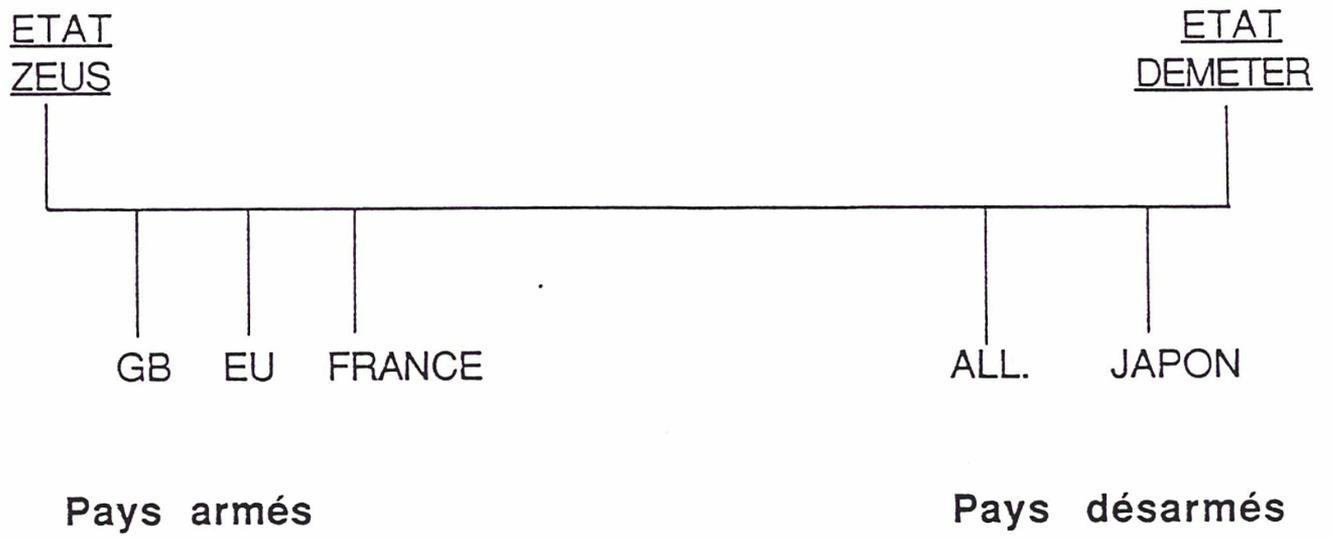


Figure 13 : Les logiques des Etats.

nationaux (au sens défini plus haut) si l'Etat avait suivi depuis l'origine une ligne Déméter ?

CHAPITRE IV LA FRAGILITE DES PAYS ARMES

Hormis les secteurs liés à la Défense, les pays armés se sont modérément souciés de leur tissu industriel jusqu'à une époque récente. Mais les revers essuyés commencent à leur faire craindre, peu à peu, une perte de souveraineté économique. L'exemple des pays de l'Est réduits à mendier l'allègement de leur dette et la reprise de leurs entreprises par les Occidentaux est éloquent. Quelle dérision quand on songe à la puissance militaire de l'ex-Pacte de Varsovie ! D'où beaucoup de questions et quelques initiatives dans les pays armés.

1) Pour l'Etat-Zeus, un intérêt ponctuel et limité concernant les entreprises

L'Etat-Zeus se préoccupe de son armée, mais aussi de son économie qui conditionne paix sociale et prospérité. Cela l'amène à s'intéresser en premier lieu à l'emploi. Un taux de chômage élevé est source de drames personnels. Il importe donc d'éviter le chômage, et d'assurer tous les moyens de réinsertion au chômeur. Les exportations constituent un deuxième point que l'Etat-Zeus ne peut pas négliger, car elles permettent d'augmenter la quantité de richesse créée sur le sol national. Enfin, l'Etat-Zeus veille à empêcher les monopoles pour éviter que les consommateurs ou lui-même ne soient pris en otage. Ces trois préoccupations, emploi, exportations et absence de monopoles, fondent la majorité des actions des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises

a) Lutte contre le chômage

Même si des soutiens sectoriels massifs sont à peu près terminés, l'Etat français intervient encore ponctuellement pour aider des groupes en difficulté, comme VEV récemment (environ 100 millions de francs pour soutenir ce groupe, le temps d'évaluer ses chances de survie). En outre, il prend en charge des coûts de licenciement considérables. Par ailleurs, la défense de l'emploi passe par l'installation d'entreprises étrangères. D'où l'action de la DATAR qui accorde environ un milliard de francs par an pour encourager les implantations dans les zones les plus touchées par le chômage. D'une façon générale, l'emploi constitue la priorité affichée des gouvernements récents et toutes les mesures envisagées paraissent évaluées à son aune. C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics s'accordent à estimer que l'argent de l'Etat, donc des Français, doit faire travailler des Français.

b) L'argent des Français doit faire travailler des Français

La logique qui consiste à vouloir utiliser l'argent des Français à faire travailler des Français explique la règle de la DREE et de la Direction du Trésor, qui exigent 90% de valeur ajoutée française pour les grands contrats de coopération et d'exportations qu'elles couvrent. En fait, compte tenu de l'internationalisation des grands groupes et des rationalisations qui s'ensuivent, ce critère est appelé à évoluer. GEC-Alsthom vend, par exemple, déjà des turbines à gaz à 85% de valeur ajoutée française et le Trésor est embarrassé par des ambulances Peugeot livrées à la Jamaïque et françaises à seulement 65%. La grosse majorité des crédits liés à l'exportation revient à un petit nombre de grands groupes. Songeons que le matériel roulant du TGV texan (type TGV atlantique) dont la commande en 1994 devrait atteindre 4,6 milliards de francs n'échoie qu'à 50% à GEC-Alsthom; l'autre moitié reviendra au canadien Bombardier, représentant les intérêts de GEC-Alsthom en Amérique du Nord.

La nécessité de faire travailler des Français conduit les entreprises étrangères désireuses de remporter des contrats publics ou para-publics à investir en France. Elles y sont encouragées par le ministère des Finances et les grands donneurs d'ordres : SNCF ou EDF. Parallèlement à la DATAR, la Direction du Trésor, poussée par les risques d'affaiblissement du franc consécutifs à l'énorme différence entre les investissements français à l'étranger et étrangers en France (141 milliards de francs contre 40 en 1990) a allégé la réglementation des investissements directs étrangers. De leur côté, la SNCF et EDF soucieux de promouvoir l'emploi en France et d'éviter la confrontation avec un fournisseur monopolistique, s'attachent au maintien d'une concurrence nationale, ce qui favorise paradoxalement l'internationalisation de l'industrie française. Ainsi, le constructeur de matériel roulant ANF a été racheté par le canadien Bombardier et non par GEC-Alsthom pour satisfaire la SNCF. De même, les Français Câbles de Lyon et Filergie se concurrençaient sur certains marchés d'EDF. A l'heure des concentrations, Câbles de Lyon a racheté un concurrent italien pendant que Pirelli absorbait Filergie.

Au niveau local, les autorités appliquent les mêmes principes qu'au niveau national. Ainsi, la Communauté Urbaine de Lille a choisi le tramway de l'Italien Breda contre celui de GEC-Alsthom en invoquant notamment une sous-traitance régionale plus forte, 117 000 heures contre 40 000 pour GEC-Alsthom. L'argent des Lillois doit faire travailler des Lillois.

La même logique règne dans le secteur de la pharmacie, où l'Etat, gros acheteur par l'intermédiaire de la Sécurité Sociale, consent à payer des prix plus élevés aux laboratoires installés en France, conduisant à un émiettement des capacités de production des firmes en Europe, d'où des perspectives de restructurations importantes. En outre, l'Etat français négocie des prix beaucoup plus bas que les autres pays (environ la moitié

des prix allemands par exemple), ce qui pénalise les entreprises les plus implantées sur le marché français, donc essentiellement les entreprises d'origine française. "On s'acharne sur nous parce que, quand il faut limiter le déficit de la Sécurité Sociale, nous sommes techniquement et politiquement les plus faciles à tondre" se plaignent des patrons de laboratoires français³. "Beaucoup d'entreprises qui avaient limité leur effort de recherche ... se retrouvent maintenant sans nouveaux produits pour affronter la concurrence" commente Jacques Servier, P-DG du quatrième groupe français du secteur. En tous cas, en vingt ans, la France est passée du 2^{ème} au 6^{ème} rang mondial pour la découverte de nouvelles molécules.

En conclusion il faut souligner que dans les différents comportements évoqués, l'industrie est au service de l'Etat pour l'aider à satisfaire des objectifs de court terme : paix sociale par l'emploi et des charges sociales élevées, équilibre des budgets (par achat au prix minimum pénalisant la pharmacie française par exemple) et de la balance des paiements. On l'a remarqué encore récemment avec la mise en garde de Bercy aux constructeurs automobiles français. Pierre Bérégovoy leur a reproché d'avoir pratiqué ces trois dernières années "des hausses supérieures à l'inflation moyenne constatée". A quoi les constructeurs ont répondu, entre autres, qu'il est normal de faire ses marges sur son marché domestique pour être plus agressif à l'exportation. C'est ce que font par exemple les Allemands et Fiat. Remarquons également que si dans leur ensemble, les pouvoirs publics ne s'intéressent guère à l'industrie française, certaines administrations ne défendent même pas les intérêts de l'économie française dans son ensemble. Nombre d'entre elles s'achètent des ordinateurs fabriqués au Japon pour une différence de prix ou de service minime. Quant à la nouvelle Aéropostale (filiale à 40% de la Poste, à 40% d'Air France, et à 20% de TAT), elle s'offre une flotte de quinze Boeings neufs, un marché de 450 millions de dollars perdu pour Airbus.

2) Les nouvelles menaces

Les revers essuyés par les pays armés pourraient s'accompagner rapidement d'une perte d'indépendance technologique. Or se maintenir en tête dans la course aux armements oblige à disposer des techniques les plus pointues. La confrontation Etats-Unis / Japon permet de mesurer l'ampleur de la menace qui pourrait peser sur la France.

a) Vers une perte de souveraineté économique

Les sacrifices consentis par l'Allemagne et le Japon paient (figure 14). Ils ont permis d'asseoir une puissance financière colossale, rapportée à

³ Les Echos, 31 mai 1991.

CROISSANCE INDUSTRIELLE (Base 100 en 1985)

	NOVEMBRE 1989	NOVEMBRE 1990	EVOLUTION
JAPON	121	129	+ 6,6 %
RFA	113	120	+ 6,2 %
FRANCE	111	110	- 0,9 %
ETATS-UNIS	115	113	- 1,7 %
ROYAUME-UNI	110	107	- 2,7 %

Figure 14

Source : comptabilité nationale des pays concernés.

la taille du pays. Ainsi le Japon possède 9 des 10 premières banques mondiales, sans même compter la Postal Savings System Bank, établissement d'épargne dépendant des P et T, dont les avoirs, à eux seuls, équivalent à ceux des 12 plus grandes banques américaines.

Au début des années 80, les Etats-Unis contrôlaient 45% de la capitalisation totale des marchés financiers. En mars 88, cette part était tombée à 30%. Simultanément celle du Japon était passée de 14% à 44%.

L'économie américaine se trouve peu à peu ligotée par deux liens : son endettement et les investissements étrangers. En 1985, la dette nette s'élevait à 250 milliards de dollars et pour la seule année 1986, le Japon a prêté 145 milliards de dollars (l'équivalent du budget français !), essentiellement consacrés à l'achat de Bons du Trésor américains. Ainsi, un petit groupe de Japonais est à même de déstabiliser très rapidement le dollar s'il le désire. Quant aux investissements étrangers directs aux Etats-Unis, ils représentaient 329 milliards de dollars en 1988 dépassant le total des firmes américaines : 327 milliards de dollars. Les Etats-Unis devront donc payer dans les années 1990 un tribut de dizaines de milliards de dollars sous forme d'intérêts, bénéfices et dividendes. La situation apparaît encore plus préoccupante à l'examen des avoirs extérieurs nets : -1000 milliards de dollars pour les Etats-Unis contre +550 pour le Japon.

Comme le décrivait M. Jean-Claude Trichet, directeur du Trésor français⁴, "Aux Etats-Unis, l'insuffisance d'épargne est, bon an mal an, de 140 milliards de dollars, alors que l'excédent japonais est de 100 milliards de dollars. Cela veut dire qu'en 20 ans, le Japon peut virtuellement racheter la totalité des sociétés cotées à Wall Street".

En ce qui concerne l'Allemagne, la réunification absorbe pour l'instant ses excédents. La balance des paiements par exemple qui affichait un solde positif de 49 milliards de dollars en 1990 est devenue déficitaire aujourd'hui.

Des études ont bien montré que l'industrie productive représentait une part de plus en plus faible de la valeur ajoutée finale des produits⁵. Pourquoi alors ne pas laisser les Japonais s'imposer dans la production en gardant la valeur ajoutée de la distribution et des services associés ? C'est par exemple la politique de Thomson sur certains produits dont la firme ne maîtrise pas la fabrication. Ainsi les caméscopes, tous d'origine japonaise, sont vendus sous les différentes marques du groupe français. Mais cette solution connaît ses limites. Quand les producteurs japonais ont réussi à s'imposer sur un créneau, leur position dominante les aide à s'intégrer

⁴ La tribune de l'Expansion. 6 juillet 1988.

⁵ *La formation de la valeur ajoutée*, J.C. Barbant et P. Chanut, mémoire de 3ème année, ENSMP, 1988.

verticalement. Dans le domaine automobile, par exemple, les constructeurs japonais s'efforcent d'éliminer les concessionnaires qui leur ont permis d'entrer sur les marchés européens, pour assurer la distribution en propre. Nissan Motor, au terme d'un long conflit, a réussi, en début d'année, à éliminer Nissan UK, société britannique qui détenait l'exclusivité de l'importation et de la vente des véhicules Nissan au Royaume-Uni, y compris ceux fabriqués sur place. En France, Nissan vient de racheter à l'amiable la société d'importation Richard Nissan fondée par Jean-Pierre Richard en 1970 pour commercialiser ses voitures. De leur côté, les géants de l'électronique grand public, Matsushita et Sony, qui assuraient déjà leurs ventes en propre s'intègrent vers l'aval en achetant de grands studios américains. Sony s'offre même Michael Jackson ! Enfin les fabricants nippons d'ordinateurs rachètent également leurs distributeurs européens. Après ICL en 1990, Fujitsu a pris le contrôle du finlandais Nokia Data qui commercialisait ses produits en Scandinavie. Hitachi, pour sa part, a racheté son distributeur américain, NAS, il y a deux ans, et vient de faire une proposition de reprise pour son distributeur européen Comparex. Quant à NEC, son pied chez Bull, distributeur de ses grands systèmes, fait couler assez d'encre pour qu'il ne soit pas nécessaire de s'étendre plus longtemps sur son cas.

b) De la dépendance économique à la dépendance technologique

Pendant longtemps, la technologie japonaise a vécu sur la technologie occidentale, en achetant à bon compte les brevets. "Entre 1952 et 1980, rappelle John Sculley, le patron d'Apple⁶, les Etats-Unis ont vendu au Japon 32 000 techniques pour environ 9 milliards de dollars alors qu'il nous en avait coûté plus de 500 milliards de dollars pour les mettre au point".

En inondant le marché de leur production, les Japonais ont pu dégager les fonds nécessaires à une recherche soutenue. Face à cette offensive, des secteurs entiers de l'industrie américaine sont en passe de s'effondrer. Le secteur de l'électronique grand public en constitue un bon exemple. En 1956, les constructeurs japonais se regroupent en un cartel monopolistique sur son marché intérieur, et persuadent les fabricants américains que seules des ententes leur donneront accès à ce marché. General Electric, RCA et Westinghouse vendent alors leur technologie, RCA licenciant même son savoir-faire en télévision couleur dès 1963. Les industriels japonais détournent alors les consommateurs japonais des produits d'importation et amorcent une montée des prix pour soutenir une politique de dumping aux Etats-Unis avec l'aide des grands distributeurs américains. Au début des années 70, la perte de 50% des emplois dans le secteur industriel agressé pousse les autorités américaines à intervenir. Malgré les concessions arrachées aux Japonais, les négociations se révèleront inefficaces. En 1968, 28 sociétés américaines fabriquaient des téléviseurs dans une position de

⁶ Interview à Dynasteurs, janvier 1989.

leadership technologique. Aujourd'hui, il n'en reste qu'une, Zenith, lourdement déficitaire et en passe d'être rachetée par le Sud-Coréen Goldstar.

Certes, l'excellence des centres scientifiques américains est préservée, de même que la technologie de tous les secteurs liés à la Défense grâce aux fabuleux contrats de l'Etat fédéral. Mais les Japonais ont su depuis longtemps passer de la production à la conception des produits et à la recherche. Le nombre des brevets qu'ils prennent est significatif. Le premier acheteur mondial de brevets, il y a 20 ans, s'est mué en premier déposant. A tel point que les quatre premiers dépositaires de brevets aux Etats-Unis sont aujourd'hui nippons (figure 15). Durant l'année fiscale 1989 (d'avril 1989 à mars 1990), le Japon a, pour la première fois, exporté autant de technologie qu'il en a importé (environ 330 milliards de yens dans chaque sens).

La capacité financière des Japonais les aide également à nouer des partenariats. Le New York Times du 2 octobre 1989 se lamentait : "A Tokyo, rares sont les semaines où aucune compagnie de la Silicon Valley ne vient tenter de conclure un accord de recherche et de réunir des capitaux introuvables aux Etats-Unis". Enfin dans les secteurs où ils accusent un net retard, les Japonais lancent de grands programmes tels que l'ordinateur neuronal (10 milliards de francs sur 10 ans) ou l'avion hypersonique. Si les Occidentaux refusent de s'y associer, ils courent le risque, vue l'importance des sommes mises en jeu, de se voir distancés par les industriels nippons dans des secteurs-clé de l'industrie de demain. S'ils y participent, ils aident le Japon à combler son retard actuel dans ces domaines.

Dans le cadre d'une guerre économique, une dépendance technologique peut accélérer la dépendance économique. Ainsi, les semi-conducteurs sont la source d'une multitude d'applications. Si les Japonais parviennent à s'assurer un monopole dans ce domaine, il leur deviendra aisé de conquérir les secteurs en aval (figure 16).

On peut objecter que les Japonais n'attaquent que certains créneaux précis et qu'il y a encore beaucoup de place dans d'autres secteurs que les semi-conducteurs, les téléviseurs etc Le problème, comme le notait Alain Gomez, P-DG de Thomson, c'est qu'on peut diviser l'industrie en deux : les secteurs où les Japonais sont absents et les secteurs, menacés ou moribonds, sur lesquels les Japonais attaquent. Mais, peu à peu, les Japonais envahissent de nouveaux créneaux. Outre leur leadership dans le projet d'ordinateur neuronal, ils pourraient par exemple, s'imposer très bientôt dans le marché des logiciels⁷.

Même le secteur aérospatial, étroitement tenu par les pays armés

⁷ *Logiciels, la fin de l'empire américain ?*, W. Totten, Gérer et comprendre (Annales des Mines), numéro 22, mars 1991.

<u>1979</u>	General Electric	611
	Bayer	360
	Westhinghamhouse	347
	IBM	327
	Hitachi	308
<u>1989</u>	Hitachi	1053
	Toshiba	961
	Canon	949
	Fuji	884
	General Electric	818

Figure 15 : Les plus grands breveteurs aux Etats-Unis.

LA CASCADE DE LA RICHESSE

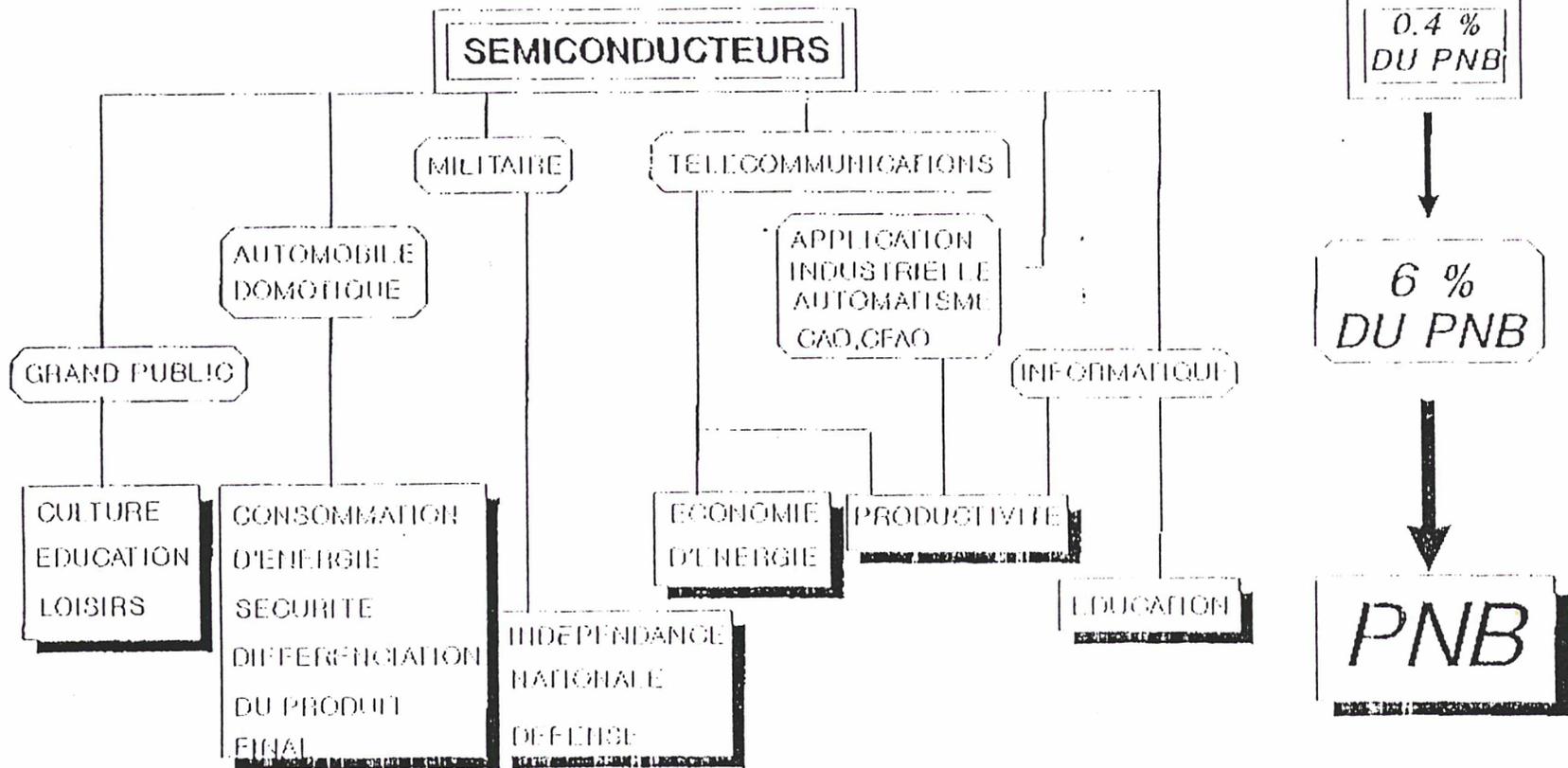
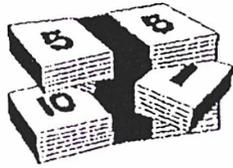


Figure 16

Source : rapport DGSI.

jusqu'à ces dernières années, est attaqué par les Japonais et les Allemands. En effet, les Japonais développent pour la première fois, avec les Américains, un avion de combat, le FSX (et certains Japonais regrettent amèrement la participation américaine). Ils projettent en outre de concurrencer Ariane dans trois ans avec leur fusée H2 qui, tout en offrant des possibilités de lancement proches d'Ariane IV, sera certainement proposée dans le cadre d'une politique commerciale agressive (à la différence des fusées russes ou chinoises actuelles). Par ailleurs, le choix par Boeing du Japonais Toray Industries comme principal fournisseur de pré-imprégnés (plastiques renforcés de fibres de carbone) pour son modèle 777 n'est pas une mince victoire. Cet avion sera la première unité commerciale à utiliser ces matériaux composites 45% plus légers que l'aluminium. En outre, la firme de Seattle a associé au développement des structures du Boeing 777 trois industriels nippons, Mitsubishi Heavy Industries, Kawasaki HI et Fuji HI, qui seront ainsi, pour la première fois, contractants sur un grand projet d'aéronautique dont ils partageront les risques commerciaux. Leur part représentera environ 20% de la cellule du 777.

De leur côté, les Allemands se renforcent très rapidement dans tous les créneaux, avec pour but avoué de s'imposer partout face aux Français. Ainsi, Dasa a évité que Airbus Industrie ne développe un nouvel avion de 100 places et a pris 50% de la nouvelle société (en association avec Aérospatiale et Alenia). Cela lui permet de piloter le projet et d'assurer la part la plus noble : l'assemblage. Côté moteur, MTU et Pratt & Whitney ont finalisé leur alliance en mars 1991 pour affronter SNECMA-General Electric. Dans le domaine spatial, les Allemands ont réussi à réduire la part française de 50% pour Ariane 4 à 43% pour Ariane 5. Enfin, ils participent activement au développement de l'avion de combat EFA, concurrent du Rafale.

c) Les risques encourus par la Défense des pays armés

Comme nous l'avons vu, les pays armés crédibles tiennent à développer eux-mêmes leurs armes de façon à bénéficier toujours des dernières innovations. D'ores et déjà, en s'imposant comme leader sur certaines technologies électroniques, les Japonais pourraient devenir des partenaires obligés. Comme l'écrit Ishihara dans *Le Japon qui peut dire non*, le Japon est le seul pays qui maîtrise la technologie des semi-conducteurs de cinquième génération et leurs applications militaires. Or ces composants améliorent la précision des missiles balistiques, de sorte que "si le Japon vendait ses puces à l'URSS au lieu des Etats-Unis, cela modifierait l'équilibre stratégique mondial".

Certains secteurs de logistique ne sont pas épargnés : la loi qui protégeait les compagnies aériennes américaines en interdisant aux étrangers de dépasser 25% du capital pourrait être abolie devant les faillites et le marasme de ce secteur. Avis aux compagnies aériennes japonaises encore largement bénéficiaires en 1990 (même si leurs résultats sont en recul).

En conclusion, la recherche militaire américaine a tiré l'ensemble de l'industrie du pays pendant des décennies grâce à des budgets considérables (37,5 milliards de dollars à la R&D militaire en 1989 pour un budget total de Défense de 290 milliards, soit environ 5 % du PIB). En France également, les objectifs des grands programmes de recherche appliquée sont restés longtemps stratégiques. La recherche exclusivement tournée vers le marché assure les succès commerciaux du Japon. En retour, les fonds dégagés permettent des études de pointe et d'un coût tel que même un pays armé comme les Etats-Unis a des difficultés à les mener.

CHAPITRE V

REACTIONS DES PAYS ARMES

Face à ces nouvelles menaces sur leur souveraineté, menaces qui risquent même d'affecter leur potentiel militaire, les pays armés qui étaient jusqu'alors relativement insensibles à leurs entreprises se sont demandé si, précisément, ils ne devraient pas se soucier davantage de leurs entreprises, et donc de la nationalité de celles-ci pour savoir lesquelles aider. Après tout, l'Allemagne et le Japon se sont créés un tissu industriel clairement national (au sens où nous l'avons défini) qui assure leur succès. L'Etat-Zeus constitue-t-il donc un modèle dépassé et doit-il laisser la place à un modèle d'avenir, Déméter, qui, par sa sollicitude et son soutien, manifeste son intérêt pour les entreprises de sa nationalité ? Les réactions des pays armés se révèlent variées.

1) Au Royaume-Uni

En fait, il s'avère que le modèle Zeus séduit encore les Britanniques qui non seulement n'évoluent pas vers Déméter, mais même se rapprochent actuellement de Zeus, puisque l'Etat se désengage progressivement de tout ce qui concerne les entreprises. La Grande-Bretagne vient ainsi d'introduire la libre concurrence dans les télécoms en mettant fin au duopole British Telecom/Mercury, et de remettre en cause le quasi-monopole dont jouissait British Gas pour la fourniture du gaz naturel. Dans le domaine ferroviaire, indépendamment de la privatisation envisagée de British Rail, le ministère des Transports britanniques a récemment annoncé qu'il comptait autoriser tout service ferroviaire, même sans recours à British Rail, moyennant le respect des règles de sécurité.

Les marchés publics paraissent également de plus en plus ouverts : Onyx, filiale de la Compagnie Générale des Eaux a déjà remporté une vingtaine de contrats en Grande Bretagne, le dernier en date (juin 1991) portant sur la collecte des déchets ménagers de Liverpool, malgré une très forte politisation de ce dossier.

Par ailleurs, la Commission des monopoles et des fusions britannique (MMC) a tenté d'élaborer une doctrine pour répondre aux inquiétudes de son gouvernement sur les rachats d'entreprises par des firmes nationalisées étrangères, à partir de deux dossiers. Le premier concerne l'acquisition par le Crédit Lyonnais de 45% de Woodchester (firme de leasing). La MMC a autorisé cette transaction, considérant que l'Etat français "accorde un degré élevé d'indépendance au management du Crédit Lyonnais". En outre, et c'est capital, "les banques nationalisées françaises ont ensemble 1,5% du

marché britannique des services financiers". Dès lors, l'opération envisagée ne fait courir aucun risque au maintien de la concurrence. Le deuxième dossier portait sur le rachat par Kemira (société nationale finlandaise) de la filiale d'engrais d'ICI. Considérant que ICI détenait 29% du marché et Kemira 18%, la fusion, selon la MMC, ferait apparaître un acteur dominant d'autant plus gênant que le statut public de Kemira pourrait lui permettre "d'avoir une vision à plus long terme du marché" et de faire face aux périodes difficiles "mieux qu'une société privée équivalente", d'où le risque à terme que Kemira accroisse sa position dominante. La MMC reconnaît le risque qu'ICI se retire du marché et ferme ses usines, mais cela ne contrebalance pas, selon elle, les inconvénients de la fusion pour la concurrence.

2) Aux Etats-Unis

Les Etats-Unis réagissent différemment du Royaume-Uni, et il existe actuellement une forte tentation protectionniste qui peut s'interpréter comme un soutien de l'Etat à l'industrie reconnue comme nationale : celle qui fait travailler des Américains. Ce retour à un certain protectionnisme se traduit par la mise en place progressive d'un dispositif de contrôle des investissements étrangers. Plusieurs leaders démocrates demandent que, pour autoriser un investissement étranger, soient prises en compte, non seulement la sécurité nationale (amendement Exon-Florio), mais aussi les conséquences économiques prévisibles.

Par ailleurs, un partenariat se dessine entre l'Etat et les industriels dont Sematech constitue le projet le plus avancé. Le but de cette initiative réunissant l'Etat fédéral et 14 sociétés américaines (par le capital, les dirigeants, et la localisation principale des activités), est de rendre à l'industrie américaine des semi-conducteurs son leadership mondial. Le budget de 200 millions de dollars est financé pour moitié par l'Etat, plus précisément la DARPA (la DRET américaine). Pour autant, ces quelques tendances américaines à s'intéresser à leurs entreprises paraissent devoir rester limitées comme en témoignent l'échec du consortium "US memories" (dont l'objectif était de lutter contre les Japonais dans le domaine des mémoires vives), la démission du directeur de la DARPA, partisan d'un fort interventionnisme, et les rumeurs d'échec de Sematech.

3) En France

a) Des aides limitées pour l'ensemble du tissu industriel

Les Ministères de l'Industrie et de la Recherche ont pris conscience depuis longtemps de l'importance de la technologie et des risques de dépendance. Aussi des aides spécifiques ont-elles été débloquées dans ce

sens. Certains crédits sont ainsi destinés à aider l'ensemble des entreprises.

Globalement, d'après la synthèse la plus récente de la Direction Générale des Stratégies Industrielles⁸, les soutiens perceptibles par l'ensemble du tissu industriel sont les aides à l'investissement (4,2 milliards de francs en 1989), les procédures générales de soutien à la R&D (l'ANVAR qui distribue environ 1 milliard de francs par subventions n'excédant pas 600 000 francs, et le crédit d'impôt-recherche essentiellement), certains aspects des aides à l'export (assurances prospection et foire, et soutien aux implantations à l'étranger, l'ensemble ne dépassant pas 900 millions de francs) et le développement régional (1,3 milliards), soit au total moins du dixième des moyens alloués par l'Etat à l'industrie.

La faiblesse des aides peut contribuer à expliquer certains retards de l'industrie française, caractérisée notamment par un manque de fonds propres et un handicap dans la recherche industrielle. Globalement, les entreprises allemandes y consacrent 20 milliards de francs de plus par an que les entreprises françaises, d'après le Directeur Général des Stratégies Industrielles, M. Lombard.

Certains secteurs bénéficient d'une attention particulière. Ainsi, 150 PMI du secteur des biens d'équipement qui souffrent d'une très forte concurrence italienne et surtout allemande, se partageront 100 millions de francs d'aides à la recherche cette année. Ces actions relèvent clairement d'une logique Déméter qui s'oppose à la logique Zeus, exposée plus haut, suivie par de nombreux pouvoirs publics français. L'Etat français se trouve ainsi partagé entre deux logiques également défendables et prônées par des administrations différentes.

b) Les grands programmes

L'engagement de programmes coûteux pesant sur les finances de l'Etat nécessite un certain consensus entre administrations Zeus et Déméter. Le dossier de la Télévision Haute Définition (TVHD) constitue un bel exemple d'initiative Déméter, légitimée auprès des administrations Zeus.

A Dubrovnik, en 1986, les Japonais tentent d'imposer leur norme de TVHD (Muse) au monde, ce qui est évidemment inacceptable pour les Européens (et particulièrement pour la France) soucieux de conserver une indépendance technologique dans ce domaine. "L'ennui, c'est qu'ils ne disposaient pas d'un système opérationnel susceptible de constituer une

⁸ *Soutenir les activités industrielles*, A. Bucaille et B. Costa de Beauregard, juin 1988.

solution de rechange crédible à Muse” explique Thomson Magazine⁹. “Bien qu’arrivant les mains vides, les Européens ne renoncèrent pas à faire valoir leurs droits pour autant”. Ils obtiennent effectivement le report de la décision, arguant de l’incompatibilité de Muse avec le standard actuel. Les quatre années de répit permettent le développement de la norme HD Mac compatible avec une norme intermédiaire D2 Mac. Ainsi, explique Thomson, les téléviseurs actuels peuvent recevoir D2 Mac et les nouveaux téléviseurs seront compatibles avec le D2 Mac et le HD Mac. Certains ont fait remarquer que plaider pour une norme intermédiaire avant la TVHD était à peu près aussi logique que prôner une norme intermédiaire entre le 33 tours et le disque compact. En tous cas, si la France vient tout juste d’obtenir laborieusement la reconnaissance de HD Mac comme norme européenne, l’intérêt et l’avenir de D2 Mac font encore l’objet de discussions houleuses en raison des réticences du Luxembourg, du Royaume-Uni et de l’Allemagne. Or, sans diffusion de programmes en D2 Mac, les industriels ne vendront pas leurs téléviseurs.

En fait, l’enjeu est clairement le maintien d’une technologie européenne et française dans le domaine. C’est le consommateur (ou le contribuable) qui y perd, non seulement en assumant la totalité des frais de R&D (au lieu de partager avec les Japonais et les Américains initialement d’accord pour Muse), mais aussi car il devra attendre la TVHD au minimum cinq ans (alors que depuis 6 mois, la télévision japonaise propose une heure de programme quotidien en haute définition, et huit heures dès décembre 1991, grâce à un catalogue de cinq ou six-cents programmes et plusieurs grands réalisateurs occidentaux équipés de matériel japonais). Ainsi le consommateur paie pour la technologie nationale (et européenne); il s’agit clairement d’une initiative d’inspiration Déméter qui coûte trois milliards de francs à l’Etat français, sans compter 1,8 milliards de francs de dotation en capital en 1991 à Thomson.

Ces sommes considérables se trouvent légitimées auprès des administrations Zeus par la situation précaire de Thomson. Si le groupe rate le train de la TVHD, ses perspectives apparaissent bien sombres avec, à la clé, une perte de valeur pour le portefeuille de l’Etat-actionnaire, et surtout un gros risque pour l’emploi.

Les mêmes arguments permettent à Bull de drainer 2,7 milliards de francs d’aides à la R&D et 2 milliards de francs de dotation en capital pour 1990 (avec des pertes de 6,8 milliards de francs pour cette année-là). Au total, le Ministère de l’Industrie consacre cette année plus de la moitié de ses crédits en matière de recherche industrielle (2,4 milliards de francs sur 4,2) à l’électronique.

Les constructeurs automobiles français, en butte à la concurrence

⁹ Thomson Magazine, numéro 2, avril 1990.

japonaise, cherchent également à dégager un consensus avec les administrations Zeus en plaidant les risques pour l'emploi. Un emploi créé dans l'usine d'un constructeur japonais, ce sont deux emplois perdus chez un constructeur européen, expliquent-ils pour solliciter une période de protection suffisante pour aligner la productivité au niveau japonais. Pour y arriver, il faut passer de 35 heures pour assembler une voiture à 17 heures, ce qui revient, schématiquement à production constante, à se séparer d'environ la moitié de ses employés. Ainsi, soit les Japonais remplacent les Européens, soit les Européens s'adaptent. Dans les deux cas, le nombre de travailleurs sera à peu près divisé par deux. L'argument de l'emploi paraît alors un peu fallacieux, et son rôle serait surtout de convaincre les administrations Zeus de défendre l'automobile française.

c) Limites du système actuel

Le système actuel, en France, conduit à privilégier les aides technologiques aux grands groupes mal en point, par rapport à ceux qui sont en bonne santé et aux entreprises plus petites, pour obtenir le consensus nécessaire entre administrations Zeus et administrations Déméter. Un tel système paraît peu viable à long terme d'une part en raison des oppositions bruxelloises, d'autre part, parce qu'à pénaliser les groupes bien portants, on risque de les rendre malades à leur tour.

- L'opposition bruxelloise

Les réticences de Bruxelles face aux entraves à la libre concurrence sont bien connues. Sir Leon Brittan, le dynamique commissaire à la concurrence, n'a de cesse de pourfendre tout ce qui pourrait évoquer un soutien déguisé de l'Etat : monopole ou subvention. Bien sûr, l'Etat actionnaire peut jouer son rôle, mais dans les limites du comportement d'un investisseur privé. Aussi un groupe public doit-il, par exemple, rémunérer normalement le capital investi par l'actionnaire public.

Evidemment, les dotations en capital (1,8 milliards à Thomson et 2 milliards à Bull pour 1991) et les aides à la recherche considérables (3 milliards pour la TVHD à Thomson et 2,3 milliards à Bull) n'ont pas manqué d'attirer l'attention de Sir Leon Brittan. Il annonce d'une part que la France renonce à l'augmentation du capital de Thomson, Paris n'évoquant alors qu'une "réflexion d'ensemble sur l'électronique française" conditionnant l'octroi des fonds. D'autre part, il compte demander l'ouverture d'une enquête officielle concernant Bull, malgré le ralliement de la Commission Européenne au principe d'une politique industrielle européenne face aux Japonais. S'il reconnaît l'existence d'un "problème européen de l'électronique", Sir Leon Brittan ajoute "qu'on ne résoud pas un problème européen en offrant des aides nationales au profit d'une compagnie d'un seul pays".

- Le danger pour le reste de l'industrie

Le deuxième problème dans le système actuel français, c'est que les entreprises publiques malades sont aidées au détriment des autres. Ainsi la SNECMA et l'Aérospatiale n'ont pas obtenu pour 1990 les augmentations en capital qui leur paraissaient correspondre au développement de leurs activités (2 milliards de francs pour l'Aérospatiale, 750 millions de francs pour la SNECMA). L'ouverture à des capitaux privés ne paraît pas politiquement à l'ordre du jour. Cela pourrait devenir inquiétant quand on connaît les prétentions allemandes dans le secteur de l'aéronautique, surtout en remarquant les subventions versées par l'Etat allemand. Il ne s'agit officiellement que d'une couverture contre le risque de change, mais elle a permis à l'Etat de donner près de 1,3 milliards de francs à MBB en 1990; Henri Martre, président de l'Aérospatiale, évalue à 20-25 milliards de francs, le total des sommes que pourrait recevoir l'aéronautique allemande par ce biais entre 1988 et 1996. Ainsi, aider les entreprises mal en point en France revient à pénaliser les entreprises saines par rapport à leur concurrence, et donc à hypothéquer leur avenir.

En fait, le principal danger dans ce système, c'est que l'Etat ne fait qu'essayer de combler un retard technologique au lieu d'aider les entreprises à prendre de l'avance et à créer de nouveaux marchés réellement lucratifs. En 1970, les Japonais commençaient la conception de leur TVHD. L'Etat français se préoccupe du problème en 1990, alors que les Japonais étudient déjà de nouveaux produits. Et le retard recommence à s'accumuler, retard qui à chaque génération de produit est plus difficile à rattrapper en raison de l'augmentation très rapide des coûts de R&D.

Par ailleurs, l'engagement politique en faveur des grands groupes malades de la concurrence japonaise se traduit par des jugements et des accusations publiques anti-nippones, évidemment mal perçues à Tokyo, quelle que soit leur véracité. D'où un risque important si la France échouait dans sa politique industrielle. En effet, les entreprises japonaises qui font entrer la variable "risque de nippophobie" dans leurs choix de lieux d'investissements à l'étranger classent déjà la France à cet égard au dernier rang de la Communauté. Aussi la France risque-t-elle de subir, dans l'automobile par exemple, tous les inconvénients commerciaux des investissements directs japonais chez les autres sans bénéficier des avantages en terme d'emploi et de transfert de technologie. Certains de nos partenaires encouragent bien sûr la France dans la voie de l'intransigeance, vraisemblablement pour en bénéficier de deux façons : par des accords d'auto-limitation japonaise un peu moins permissifs et par davantage d'implantations chez eux. Deuxième problème lié aux positions de la France : alors que les sociétés étrangères sont engagées dans la course aux alliances avec les principales sociétés japonaises, les groupes français se trouvent handicapés par le climat délétère franco-japonais actuel.

4) Et au niveau européen ?

Certains estiment que les problèmes au niveau national seront prochainement dépassés et qu'il faut dès maintenant raisonner à l'échelle européenne. Mais l'Europe, avec les intérêts contradictoires très forts de ses Etats membres, a bien du mal à s'imposer. On l'a bien vu lors des discussions sur une Défense européenne au sommet de Lille en mai. En ce qui concerne l'industrie et la technologie, l'Europe a prôné un libéralisme très dur, incarné notamment par Sir Leon Brittan, dont l'avantage réside au moins dans la clarté des buts et des moyens. Mais le concept d'entreprise européenne n'existe pas, comme l'a bien montré l'attitude de Bruxelles, incapable d'arbitrer le conflit entre la France et le Royaume-Uni pour savoir si les voitures de marque japonaise construites dans ce dernier pays devaient ou non entrer dans les quotas. En outre, la Commission, qui impose ses règles aux Etats membres, se révèle bien désarmée face aux infractions des Japonais. Et, à l'heure où les instances européennes s'inquiètent de la percée japonaise en électronique, elles aident Matsushita à s'installer en Allemagne. La Commission, qui devait financer Jessi (pour les semi-conducteurs) à hauteur de 300 millions d'écus en 1990, ne sera finalement en mesure d'allouer que les 5/8^{ème} de cette somme; cela ne l'empêche pas de tenter de bloquer les aides publiques françaises à Bull et à Thomson. Pourtant plusieurs pays (dont la France et l'Allemagne) s'accordent déjà à reconnaître l'insuffisance des moyens de Jessi et la nécessité de limiter le programme à quelques projets stratégiques précis.

De sorte que les contradictions observées en France, par exemple, se retrouvent exacerbées au niveau européen. L'Europe paraît ne constituer souvent qu'un simple bailleur de fond pour les entreprises qui savent l'utiliser. Un exemple illustre. La SNECMA est associée de longue date à General Electric pour les moteurs d'avions. Mais General Electric s'est tourné vers Pratt & Whitney pour développer le moteur du futur supersonique, successeur du Concorde. Aussi la SNECMA se rapproche-t-elle de Rolls-Royce pour ce projet et en appelle à un programme européen qui serait financé par Bruxelles. Aussi n'existe-t-il pas, à notre avis, d'entreprises de nationalité véritablement européenne (au sens où nous définissons la nationalité des entreprises).

CONCLUSION

Au terme de cette étude, on peut se demander comment la situation en France va évoluer. Une logique Déméter inspirée de l'Allemagne ou du Japon va-t-elle s'imposer ? Ou la logique Zeus continuera-t-elle à dominer malgré les limites qu'elle manifeste ?

Avec l'arrivée et les déclarations fracassantes de Mme Cresson en faveur du système allemand, on peut se demander si la France dans son ensemble ne va pas évoluer davantage vers une logique Déméter. Mais cela suppose des remises en cause assez fondamentales. Il faudrait d'abord clairement identifier la différence entre une politique d'intervention dans son aspect individuel - le soutien à telle ou telle entreprise tel qu'il est pratiqué actuellement - et une politique industrialiste globale visant à créer des conditions d'ensemble favorables au développement industriel. Seule une telle politique peut amener la constitution d'un tissu industriel français, au sens où nous l'avons défini.

C'est une politique d'Etat Déméter qui supposerait, par exemple, une remise en cause du système éducatif pour l'orienter davantage vers l'apprentissage. Il est en effet surprenant que dans un pays comptant plus de 2,6 millions de chômeurs, on manque dans toutes les régions de tourneurs, fraiseurs, soudeurs, électriciens, chaudronniers ou tuyauteurs pour l'industrie (d'après une enquête récente¹⁰). Dans le BTP, les maçons très qualifiés, et à un moindre degré, les peintres et les électriciens font défaut. On compte au total dans le nord est de la France 32 offres d'emploi non servies pour 100 servies.

Autre modification possible, celle de certaines relations avec les pays étrangers, qui pourrait permettre de mieux soutenir les intérêts des industries françaises dans les instances internationales : normes à Bruxelles, ouverture réciproque des marchés, etc ... Pour la reconstruction du Koweït par exemple, les Américains ont raflé 70% du total, laissant 20% aux Anglais. Malgré son engagement militaire et diplomatique, la France doit se battre sur les 10% restants face à des pays neutres agressifs : Suède, Norvège ou Suisse. Et les experts de la DREE s'estimeraient satisfaits d'obtenir 5% des parts de marché.

Mais au-delà de ces aspects, il paraît difficile de beaucoup favoriser l'industrie française sans que le consommateur ou le contribuable en pâtisse dans une certaine mesure. Si certaines précautions ne sont pas prises -

¹⁰ Enquête réalisée du 5 au 16 novembre 1990 par le Promatt, organisation patronale de l'intérim, auprès de 120 de ses adhérents.

notamment des mesures d'ordre social -, les contraintes politiques et budgétaires pourraient donc bien renforcer la tendance à une logique Zeus. Dans ce cas, autant éviter de faire peur aux Japonais et favoriser dès maintenant la reprise de Bull par NEC, et le rapprochement (déjà amorcé ?) entre Renault et Mitsubishi par exemple, tant que ces entreprises d'origine française ont encore un fond de commerce négociable. En tous cas, tant qu'aucune tendance ne l'aura clairement emporté, la place et la cohérence de la politique menée par le Ministère de l'Industrie resteront limitées par les multiples actions parallèles de l'Etat.

Soit la politique industrielle ne relève que de la DATAR qui a pour vocation d'accueillir le maximum d'investisseurs étrangers, soit elle concerne tous les pouvoirs publics à travers les conséquences de leurs décisions sur l'industrie.

ANNEXE A :

LA NATIONALITE JURIDIQUE DES ENTREPRISES

1) Les divers critères proposés

a) L'incorporation

Ce système rattache la société à son pays de constitution. Ainsi pour les Britanniques, toute société créée et enregistrée au Royaume-Uni est britannique. L'inconvénient de ce critère est qu'il dépend de la seule volonté des fondateurs, ce qui permet de leur part des choix arbitraires et abusifs.

b) Le siège social

Cette thèse implique l'abandon du critère tiré du lieu d'exploitation matériel. Il est fondé sur l'idée que la personnalité de la société s'affirme à travers son activité juridique. L'application de ce critère est facile, mais le siège social réel peut ne pas correspondre au siège social statutaire (voir le chapitre I).

c) Le contrôle

L'origine de ce critère remonte aux difficultés rencontrées pendant la guerre de 1914-18 pour appliquer les mesures de séquestre. En effet, des sociétés pouvaient avoir un siège social en France mais appartenir à des Allemands. On détermine donc la nationalité de la société en fonction des intérêts nationaux qui l'animent. Cette recherche se fera à l'aide de tous les éléments révélateurs de cette inspiration (nationalité des associés et des dirigeants, origine des capitaux). L'intérêt du critère réside dans son réalisme, mais sa complexité entraîne une incertitude sur les solutions auxquelles il conduit.

2) Les solutions retenues en France

a) Dans la législation

Aucune solution légale n'a de valeur générale. Mais plusieurs textes fournissent des solutions particulières utilisant les notions de siège social et de contrôle.

Le siège social sert à déterminer la loi applicable à la constitution et

au fonctionnement de la société. D'après le Code Civil : "Les tiers peuvent se prévaloir du siège statutaire, mais celui-ci ne leur est pas opposable par la société si son siège réel est situé en un autre lieu".

Le contrôle est pris en considération par plusieurs textes pour déterminer les conditions de jouissance de certains droits (réparation des dommages de guerre, concession de services publics, activité bancaire, agence de voyage, presse etc ...). Chacun de ces textes indique le minimum des éléments français qui sont exigés.

b) Dans la jurisprudence

Avant la guerre de 1914-18, la jurisprudence était fermement fixée par l'application du critère du siège social réel.

Après la guerre de 1914-18, les juges ont évité d'avoir une position de principe, mais ils ont refusé le bénéfice de certains droits à des sociétés françaises par leur siège social, qui étaient sous contrôle étranger.

Après la guerre d'Algérie, de nouvelles hésitations sont apparues. La Cour de Cassation énonce qu'"en principe, la nationalité d'une société se détermine par la situation de son siège social". Le Conseil d'Etat, sans se prononcer sur un plan général, a lui aussi dans une affaire fiscale placé au premier plan le siège social (arrêt Mayol Arbona du 22 février 1960).

c) Dans la doctrine

Qu'ils soient ou non partisans de l'application aux sociétés du concept de nationalité, les auteurs reconnaissent aujourd'hui l'utilité de distinguer le problème de la loi applicable à la société et celui de la jouissance des droits.

- Loi applicable

Pour déterminer la loi applicable à la constitution et au fonctionnement de la société, la doctrine française propose généralement de se référer au siège social en bilatéralisant la solution légale.

- Jouissance des droits

Pour connaître quel sera, sur le plan de la jouissance des droits, le statut de la société, la doctrine moderne est également unanime à penser qu'il faut faire une place à la notion de contrôle. Mais des divergences subsistent quant à l'importance qui lui sera accordée et à la façon de la mettre en œuvre.

Personne ne semble plus défendre la thèse d'une application généralisée et exclusive du critère de contrôle. Même limitée à la

jouissance des droits, elle serait la source d'une trop grande incertitude.

Certains pensent qu'il faut présumer l'allégeance à l'Etat du siège social, mais qu'il faut laisser au juge la possibilité d'en décider autrement en raison du contrôle, dans des cas exceptionnels, même si le législateur ne l'a pas expressément prévu.

D'autres estiment qu'il n'appartient qu'au législateur de décider du refus d'un droit à une société de siège français, mais sous contrôle étranger.

Conclusion

Le droit positif français demeure fermement attaché au critère du siège social. La notion de contrôle n'a qu'un rôle exceptionnel, subsidiaire et négatif : priver d'un droit déterminé une société française par son siège social qui subit un contrôle étranger précis.

ANNEXE B : LES LOGIQUES DU PERSONNEL DANS TROIS PAYS, SELON PHILIPPE D'IRIBARNE

Pour Philippe d'Iribarne, dans son livre (cité dans la bibliographie) *La logique de l'honneur*, le personnel des entreprises réagit très différemment selon les pays. Il a analysé en détail le cas de trois d'entre eux : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas.

En **France**, les relations sont fondées sur "la logique de l'honneur". Les droits et les devoirs de chacun sont fixés dans une large mesure par les habitudes du groupe dont il fait partie - métier ou niveau hiérarchique. Il peut donc définir ses objectifs de manière assez autonome, en fonction de ce qu'il estime être juste ou honorable. En contrepartie, il doit se montrer digne de la confiance qui a été placée en lui. En d'autres termes, il ne doit pas déroger.

Aux **Etats-Unis**, le principe de base est "l'échange *fair* entre égaux". Les relations entre individus, et en particulier entre employeurs et employés, ne sont pas simplement des rapports de force. Ils reposent plutôt sur la donnée d'objectifs clairs et mesurables, fixés par l'une des parties pour l'autre. C'est pourquoi les contrats ont tant d'importance dans ce pays.

Aux **Pays-Bas**, le principe qui sous-tend toute action est "le consensus". Lorsqu'une décision doit être prise, les intervenants potentiels se concertent. Chacun d'entre eux explique aux autres ses motivations et ses problèmes, et cherche à les convaincre du bien-fondé de ses arguments. Un consensus est alors trouvé à partir de ces discussions.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, cours et études

- ALGOE, *PMI 90, Etude réalisée pour le Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire*, décembre 1989
- BAIN & Compagnie, *France 300, Etude réalisée pour le Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire*, juin 1989
- Jean-Christophe BARBANT et Philippe CHANUT, *La formation de la valeur ajoutée*, Mémoire d'ingénieurs-élèves, 1988.
- Bertrand BARTHELEMY et Sylvie METZ-LARUE, *Les OPA et après ?*, Mémoire d'ingénieurs-élèves, 1989.
- Frédéric BAVEREZ et G. GAUTHEY, *L'évolution des entraves techniques en Europe dans la perspective de 1992*, Mémoire d'ingénieurs-élèves, 1988.
- Jean-François BENSAHEL et Jacques BESNAINOU, *L'Europe et la concurrence entre les Etats*, Mémoire d'ingénieurs-élèves, octobre 1989
- Alain BUCAILLE et Berold COSTA DE BEAUREGARD, *Les défis allemands*, rapport de la Direction Générale de l'Industrie, février 1990.
- Alain BUCAILLE et Berold COSTA DE BEAUREGARD, *Soutenir les activités industrielles*, rapport de la Direction Générale de l'Industrie, juin 1988.
- Guy CREPY, *Marché unique, marché multiple*, Observatoire des Stratégies Industrielles, CPE Economica.
- Rémi DAUDIN, Daniel PIERRE et Xavier SAUDREAU, *La gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles*, Mémoire d'ingénieurs-élèves, 1990.
- Jean DERRUPPE, *Droit international privé*, Dalloz, 1990.
- Michel GHERTMAN, *Les multinationales, Que sais-je ?*, P.U.F.
- Pierre-Noël GIRAUD et Patrick VITERBO, *Cours d'Economie mondiale*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, année 1990-91
- Bruno GOUTHIERE, *Les impôts dans les affaires internationales*, Editions Francis Lefebvre, 1989.
- Groupe de Réflexion sur l'Economie Maritime (GREM), *Des flottes*

nationales, pourquoi faire ?, rapport, juillet 1978.

- E.T. HALL, *La dimension cachée*, collection Points, Seuil, 1978.
- E.T. HALL et M.R. HALL, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, 1990.
- HOLLEAUX, FOYER et De GEOUFFRE de la PRADELLE, *Droit international privé*, Masson, 1987.
- Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- Philippe d'IRIBARNE, *Le chômage paradoxal*, Economie en liberté, PUF, 1990.
- J.H. JACOT, *Du fordisme au toyotisme*, La Documentation française.
- Bernard JADAUD et Robert PLAISANT, *Droit du commerce international*, Dalloz, 1991.
- A. MICHEL et F. LONGIN, *Siemens, trajectoire d'une entreprise mondiale*, Institute, 1990.
- Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire, *Etude sur la délocalisation industrielle*, juillet 1990
- Michel MOLLAT, *Jacques Cœur ou l'esprit d'entreprise au XV^{ème} siècle*, Aubier

Articles

- Roger ALEXANDRE, *SOS, nous coulons !*, l'Expansion, 2/15 mai 1986
- Denis BOUTELLIER, *Vices de pub*, Challenges, mars 1991
- Jean-Christophe DONNELIER, *L'image des produits de grande consommation à l'étranger*, Economie et statistique n° 227, décembre 1989
- Odile ESPOSITO, *Bull s'engage davantage aux USA*, L'Usine Nouvelle, 23 août 1990
- Claude FRANCILLON, *La vocation mondiale de Merlin-Gérin (entretien avec Didier PINEAU-VALENCIENNE)*, Le Monde, 10-11 février 1991
- Frédéric GAUSSEN, *Les cadres se dessinent un profil européen*, Le Monde, 6 février 1991

- William J. HOLSTEIN, *The stateless corporation*, Business Week, 14 mai 1990
- Philippe d'IRIBARNE, *Les entreprises dans une Europe multi-culturelle*, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1991
- Pascal LANGLET, *La micro-informatique bouleverse l'Europe*, 01 Informatique, 28 septembre 1990
- Eric LE BOUCHER, "Transformer l'Europe en un espace protégé" (entretien avec Alain GOMEZ), Le Monde, 20 avril 1991
- Jacqueline MATTEI, *Rhône-Poulenc fait le tri dans sa recherche* (entretien avec Robert CAWTHORN, PDG de Rhône-Poulenc-Rorer), L'Usine Nouvelle, 20 septembre 1990
- Georges PICARD, *Choisir sa banque en Europe*, 50 millions de consommateurs, décembre 1989
- Olivier POSTEL-VINAY, *La fin de l'économie française*, Dynasteurs, septembre 1990
- Robert B. REICH, *Who is us*, Harvard Business Review, janvier-février 1990
- Michel VILLETTE, *Intégrer les multinationales françaises ?*, Gérer & Comprendre, juin 1991

- M. NISHIYAMA	Président
<u>Péchiney</u>	
- Jean-Martin FOLZ	Directeur général
<u>Pernod-Ricard</u>	
- M. Pierre PRINGUET	Directeur général de la SEGM
<u>PSA</u>	
- Mme Thérésina MARTINET	Délégué aux relations techniques
<u>Renault</u>	
- M. Jean-Marie DURIEZ	Directeur à SNR Cévennes
- M. Pascal NONAT	Délégué CGT au Comité central d'entreprise
<u>Rhône-Poulenc</u>	
- Mme BAUMEIGE	Direction de la recherche
<u>Roussel-Uclaf</u>	
- M. Henri MONOD	Président d'honneur
<u>Saint-Gobain</u>	
- M. Jean-Claude LEHMANN	Directeur de la recherche
- M. Robert PISTRE	Directeur général adjoint
<u>Schlumberger</u>	
- M. Armand CARLIER	Directeur de la division internatio- nale au groupe électricité
<u>Siemens S.A.</u>	
- M. Jacques AUJEAN	Directeur de la communication
<u>SNECMA</u>	
- M. Noël GAUTHIER	Directeur financier
<u>Somfy GmbH</u>	
- M. Paul PFEFFER	Directeur général

Sony-France

- M. Michel GALIANA-MINGUOT Président-directeur général
- M. Jacques DONTOT Ancien président-directeur général

Thomson

- M. Wenceslas BAUDRILLART SGS Thomson - Directeur des relations humaines
- Mme Martine BIDEGAIN Directeur des relations humaines
- M. Pierre DARROT TCE - Directeur du plan
- M. Alain GOMEZ Président-directeur général
- M. Guy IVOL TCE - Directeur des relations humaines
- M. Michel ROGER Thomson CSF
- M. Jean-Marc SELLE Thomson CSF - Directeur des relations humaines
- M. Jacques VANNIER Directeur du business development et du plan
- M. Jean-Claude VASUTH SGS Thomson S.A. - Directeur général adjoint

Tréfinmétaux

- M. Patrick BOISSIER Directeur général

Zodiac S.A.

- M. PUIG Directeur de la communication

Autres :

Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

- M. Pierre-Noël GIRAUD Directeur du CERNA
- M. Claude RIVELINE Professeur de gestion

J.C. Picard S.A.

- M. Jean-Claude PICARD Président-directeur général
 (ancien dirigeant de Bull et de Schlumberger)

Londez Conseil S.A.

- Mme Francine LONDEZ Président-directeur général