



Investir en Asie du Sud-Est

Christine Beaude, Denis Bortzmeyer

► To cite this version:

Christine Beaude, Denis Bortzmeyer. Investir en Asie du Sud-Est. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1987. hal-01909856

HAL Id: hal-01909856

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909856>

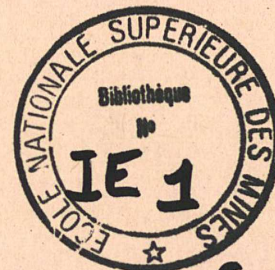
Submitted on 31 Oct 2018

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.

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE
DES MINES DE PARIS

DIRECTION DES
RELATIONS
ÉCONOMIQUES
EXTÉRIEURES



[213]

INVESTIR EN ASIE DU SUD-EST

Consultation sur place

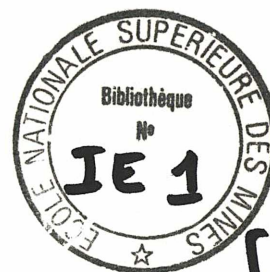
mémoire de troisième année

juin 1987

Christine BEAUDE
Denis BORTZMEYER
ingénieurs au Corps
des Mines

**ECOLE NATIONALE
SUPERIEURE
DES MINES DE PARIS**

**DIRECTION DES
RELATIONS
ECONOMIQUES
EXTERIEURES**



[213]

INVESTIR EN ASIE DU SUD-EST

**Consultation
sur place**

mémoire de troisième année

juin 1987

**Christine BEAUDE
Denis BORTZMEYER
ingénieurs au Corps
des Mines**

*à Gabriel et Olivier, les deux
bébés qui nous ont inspirés au
début et à la fin de ce travail.*

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à Jean et à Bernard Etcheparre, de la société LECTRA SYSTEMES, qui ont financé en grande partie mon voyage en Asie, voyage sans lequel ce mémoire n'aurait pu être fait.

Denis BORTZMEYER

Nous remercions Pierre-Noël Giraud, de l'Ecole des Mines, qui a piloté ce travail. Ses nombreux conseils et remarques nous ont été très profitables.

M.VERBOIS, de la DREE, a accepté d'être le terrain de cette étude. Qu'il soit ici remercié pour sa participation.

Enfin, notre reconnaissance va à tous ceux qui ont bien voulu nous recevoir au cours de cette étude, en particulier Mme LANDEMENE, de la mission Asie du Sud-Est.

Christine BEAUDE

Denis BORTZMEYER

RESUME

L'examen des échanges franco-asiatiques montre que les exportations de la France vers l'Asie ne présentent pas la situation anormalement mauvaise, vis-à-vis des autres pays européens, qu'on leur prête parfois. Le rapport des exportations françaises à celles de la CEE est en effet globalement le même pour les pays asiatiques et pour le reste du monde. Cependant, compte tenu du dynamisme économique de ces pays, la balance commerciale qu'ils présentent avec la France est le plus souvent déficitaire. Une des causes les plus souvent avancées pour expliquer ce déficit est la faiblesse des investissements français en Asie. A quoi est due cette faiblesse?

Une première réponse est dans la relative incohérence de la politique de l'Etat en matière d'investissements à l'étranger. Nous analysons cette politique à travers trois de ses manifestations: les discours officiels; les aides financières; l'organisation des structures s'occupant de commerce extérieur. Or les discours changent vite, passant de l'apologie du Grand Contrat à celle du commerce courant, de la politique dirigiste à l'option libérale, privilégiant les marchés africains, puis européens... Les aides financières suivent l'évolution de ce discours, mais avec un certain retard. Ainsi, les aides au commerce courant représentent un montant bien plus faible que les aides aux Grands Contrats; par ailleurs, les exemptions fiscales ne sont pas toujours faciles à obtenir. Enfin les structures (DREE, ministères, Chambres de Commerce) suivent également l'évolution de ce discours, mais avec un retard encore plus grand. A cause des vitesses d'évolution différentes de ces trois manifestations de la politique de l'Etat, l'action de celui-ci paraît confuse et contradictoire, et perd en efficacité.

Une autre réponse à la question: "pourquoi l'industriel n'investit-il pas en Asie?" est que celui-ci agit en fonction de critères qui pour beaucoup échappent à l'influence de l'Etat. Pourquoi irait-il en Asie? Cela va d'abord dépendre de la taille de son entreprise, et du type de produit qu'il fabrique. Une intervention en Asie peut s'expliquer par la volonté d'élargir son marché, par le souci de contourner les barrières douanières (malheureusement chacun des pays est relativement fermé), par le besoin de se rapprocher de ses clients ou de ses concurrents (en faisant attention aux problèmes de contrefaçon) ou par la nécessité de réduire les coûts de main d'oeuvre (ce qui est souvent un miroir aux alouettes).

Sous quelle forme veut-il aller en Asie? L'industriel dispose d'une large palette d'interventions, allant de l'exportation directe jusqu'à l'implantation d'une filiale industrielle ou la vente de licence. Les incitations de l'Etat ne le poussent pas toujours vers ce qui est le plus intéressant pour lui, favorisant l'exportation directe et délaissant la possibilité d'utiliser un agent local, solution pourtant très efficace.

Dans quel pays d'Asie veut-il aller? Les réglementations en matière d'investissement diffèrent essentiellement par le pourcentage que les étrangers ont le droit de posséder dans le capital d'une filiale. Les autres réglementations, et les marchés disponibles, sont à étudier au cas par cas, en sachant que souvent les lois sont adaptables.

Tous ces critères de décision sont hors de la portée de l'Etat. Celui-ci peut malgré tout agir pour faciliter la mise en oeuvre du projet. L'industriel qui investit se heurte en effet à trois problèmes.

Un problème d'adaptation d'abord; les leitmotiv des mentalités-qui-sont-différentes et de l'esprit-casanier-des-français contiennent une bonne part de réalité. Le développement de relations d'affaires est donc complexe. L'Etat peut agir sur ce problème par des actions à long terme de formation.

Un problème de financement ensuite. L'Asie est chère et risquée, et les entreprises moyennes risquent d'avoir du mal à emprunter les fonds nécessaires. A ce niveau, l'Etat peut intervenir par des procédures modifiant l'assiette des risques financiers; contre-garanties, assurances, aides financières.

Le dernier problème de l'industriel est de trouver sur place un soutien adapté à ses besoins. Les PME surtout ont besoin, lors des négociations avec des partenaires locaux, que des interlocuteurs compétents s'engagent de façon active à leur côté. Pour des raisons statutaires, les Postes d'Expansion ne peuvent remplir efficacement cette mission. Pour des raisons de rentabilité, les consultants privés ne le peuvent pas plus. Un organisme comme l'APRODI, qui travaille sur la Corée dans le domaine du transfert de technologies, est l'esquisse d'une solution.

INTRODUCTION

Lorsque l'on se penche sur le rôle de la France dans le Pacifique, on ne peut que faire le constat d'une situation bien morose. Les parts de marché sont faibles (en général voisines de 1%), la présence de nos industriels également, et ceci non seulement par rapport aux géants américain et japonais mais aussi par rapport aux autres pays européens.

Une telle situation, dans une zone où plusieurs auteurs voient le futur centre de l'économie mondiale, est préoccupante. Pour y remédier, le rapport MACHIZAUD, parmi d'autres, préconise la promotion des investissements français sur place. L'investissement sur place, qu'il soit de nature industrielle ou commerciale, permet en effet de mieux vendre en contournant les barrières tarifaires et non tarifaires. De plus, en étant plus proche du client, l'entrepreneur qui investit peut développer une meilleure promotion de ses produits; un marketing plus adapté; un service après-vente plus efficace.

Mais, en dépit de ces recommandations, les industriels français semblent boudier l'Extrême-Orient. Nous avons donc été investis par la DREE de la mission suivante: *découvrir la cause de cette désaffection*. Notre idée de départ était de ne pas nous limiter aux célèbres "causes historiques, géographiques et sociologiques" qui, même si elles sont réelles, sont impossibles à modifier et donc (pour nous) moins intéressantes. Nous voulions au contraire formuler des réponses concrètes qui auraient l'avantage de permettre la mise en oeuvre de mesures rectificatrices (alors que pour rapprocher l'Asie de la France, bonjour!). Par ailleurs, dès que nous avons abordé le sujet de l'investissement, nous avons été obligés de nous intéresser à toutes les autres formes d'intervention à l'étranger (exportation, vente de licence). Tous les problèmes, en effet, sont liés.

La première difficulté rencontrée au cours de notre travail est venue des *poncifs* cités plus haut. Quand on parle de l'Asie du Sud-Est, une constatation s'impose: tout le monde a mauvaise conscience. Tout le monde pense que la situation française dans la zone est mauvaise, et que quelque chose ne va pas. Mais tout le monde accuse au premier chef "les mentalités françaises" (qui ne sont pas tournées vers l'étranger) et "les causes historiques". Et à notre désir légitime de précisions et de suggestions concrètes, chacun nous disait: "c'est de la faute des autres". En gros, trois acteurs, l'industriel, le banquier, l'Etat, se rejettent les uns sur les autres la responsabilité du problème. Nous avons donc cherché à prendre du recul par rapport à ce débat.

D'abord, pour trouver *la réponse à la question, "sommes-nous mauvais?"*, il fallait d'abord définir le terme de "mauvais". La faiblesse des exportations semblait un bon critère: on sait que les parts de marché de la France dans les pays de la zone sont faibles. Mais après tout, si les pays de cette zone n'importent que des produits que la France ne sait pas faire (c'est à dire que nous ne savons exporter vers aucun pays) il est naturel que nos parts de marché soient faibles. Il fallait donc comparer nos parts de marché dans ces pays, à nos parts de marché dans le monde, et c'est ce que nous avons fait dans la partie "préliminaire" de ce travail.

Deuxième problème: Si nous sommes mauvais, *l'investissement est-il vraiment une bonne solution?* Et puis, quel investissement? Industriel ou commercial? Celui des groupes ou des PME? Dans les PVD ou les NPI? Il est impossible de chercher des solutions à la faiblesse des investissements si on ne sait pas d'abord de quel investissement on parle, et s'il est judicieux de le promouvoir.

Pour traiter globalement cette deuxième question, à savoir: "faut-il investir ?", nous avons choisi de chercher la réponse dans la comparaison des logiques des deux acteurs intéressés: l'Etat et les industriels. En examinant successivement ces deux aspects, nous mettrons en évidence les intersections et les antagonismes entre ces deux logiques, et nous montrerons que la réponse à la question n'est pas toujours la même pour les deux acteurs.

Enfin, pour ce qui concerne *la partie pratique* "comment pousser les industriels à investir", nous examinerons les deux principaux problèmes qui surgissent sur la route de l'investisseur potentiel, le financement et la collecte d'informations, et en quoi l'Etat peut y répondre.

PRELIMINAIRE

Comme nous l'avons dit en introduction, il nous fallait savoir dans quelle mesure la France est "mauvaise" dans la zone Asie-Pacifique. Pour cela nous avons étudié en détail les importations, et les parts de marché de la France, pour les pays de l'étude. Nous avons procédé de la façon suivante:

1) METHODOLOGIE

Nous disposons pour 1985 des chiffres, fournis par l'OCDE, des importations des pays, et des importations de l'OCDE dans son ensemble (par type de produit selon la classification CTIC rév.2). Cette classification partage les produits en 10 sections elles-mêmes partagées en environ 90 sous-sections. Les statistiques de l'OCDE nous fournissent de plus la part de ces importations en provenance de la France, et en provenance de la CEE.

Nous avons donc, sur les sous-sections de la norme CTIC, analysé pour les pays de l'étude et pour l'OCDE, les importations en provenance de la CEE; nous les avons comparées à celles provenant de France. Cette technique nous permet d'éliminer, d'une part l'influence du Japon et des USA (qui allaient rendre les graphiques peu exploitables, en "écrasant" les parts de marché françaises), d'autre part l'influence des pays riverains (il faut comparer le commerce de la France, au commerce de pays qui lui sont comparables en terme d'éloignement, et de type d'industrie).

Dans cette analyse, nous nous pencherons uniquement sur les 5 dernières sections de la norme CTIC (produits industriels), puisque les matières premières et les produits alimentaires ne nous intéressent pas sur ces pays, qui sont autosuffisants et en importent très peu de la CEE. On notera malgré tout, pour se mettre du baume au coeur, les parts de marché remarquables que nous obtenons sur les boissons alcoolisées.

2) RESULTATS

a) analyse globale

En ce qui concerne les importations en provenance de la CEE, les graphiques montrent deux types de comportement: les villes-Etat (Hong-Kong, Singapour) ont une structure d'importations pour les produits industriels, comparable à celle de l'OCDE. Pour les autres pays, tant NPI

que PVD, on constate la force des importations de produits chimiques (section 5) et la faiblesse des produits manufacturés (sections 6 et 8) par rapport à l'OCDE.

En ce qui concerne la part de la France dans ces importations (à propos: le "pourcentage" indiqué sur les graphiques est le rapport des exportations de la France sur celles de la CEE), nous prendrons comme référence nos parts de marché relatives dans l'OCDE, qui sont de 15% environ sur les produits industriels. Pour les pays concernés nous pouvons distinguer trois comportements:

- pour deux pays (Thaïlande, Malaisie) les parts sont régulières, autour de 11 à 12% (le bon résultat de la Thaïlande dans la rubrique 7, celle des machines et transports, est dû aux réalisations aéronautiques et ferroviaires et ne concerne pas le commerce courant).

- pour l'Indonésie, la Corée, Taïwan, la chimie est le moins bon créneau; cependant en Indonésie et en Corée l'ensemble des performances est meilleur que dans l'OCDE.

- pour les villes-Etat, les performances sont assez mauvaises, et particulièrement pour les secteurs 6 (biens manufacturés de base) et 7 (transports et machines). Le bon résultat du 7 à Singapour étant dû à la vente, ponctuelle, d'Airbus; en dehors de la sous-section "transports autres que routiers", la section 7 n'y marche pas fort. Les résultats sont donc à la fois faibles, et "distordus" par rapport à l'OCDE.

Cette analyse fait ressortir deux points:

- Nos parts de marché réelles dans les pays d'Asie sont faibles dans l'absolu; elles sont encore faibles par rapport à celles de la RFA; mais en pourcentage des importations de la CEE, nos importations ne sont souvent pas plus mauvaises sur ces pays que sur l'OCDE:

OCDE:14,7

Thaïlande: 24,9 (12,6 sans les avions)

Malaisie: 11,1

Singapour: 18,5 (12,0 sans les avions)

Indonésie: 25,1

Philippines: 15,0

Corée: 22,7

Taïwan: 12,3

Hong-Kong: 11,4

- Dans beaucoup de pays, la structure de nos parts de marché n'est pas la même que dans l'OCDE. Nous notons en particulier que la chimie

française se débrouille anormalement mal; et que les secteurs des machines et des produits manufacturés de base s'en sortent mal dans les villes-Etat.

b) analyse détaillée

Précisons la structure des parts de marché en étudiant la répartition des *produits chimiques*. En regardant les graphiques, on voit que nos parts de marché, dans toutes les sous sections de la chimie sont faibles, plus modestes que ce qu'elles sont dans les pays de l'OCDE. De plus, ces pays (Corée, Taïwan, Indonésie entre autres, c'est à dire ceux pour lesquels le phénomène est le plus marqué) importent surtout la sous section 51: "produits inorganiques", c'est à dire la sous section sur laquelle nous sommes les plus faibles dans l'OCDE.

Par ailleurs, la situation des villes-Etat pour la chimie, qui semblait normale, est en fait assez anormale. La part de marché importante dans la section 5 n'est due qu'aux importations de parfums (surtout à Hong-Kong). Dans les autres domaines, en particulier les produits organiques où normalement nous sommes bons, la situation n'est pas brillante.

Une bonne note sera toutefois attribuée aux succès des plastiques en Thaïlande et Indonésie.

Examinons maintenant la structure des importations des villes-Etat en matière de *produits manufacturés de base*. Sur le marché de l'OCDE, nos parts de marché relatives dans les différentes sous-sections sont approximativement uniformes. Pour Singapour, c'est encore le cas, mais nous sommes alors uniformément médiocres. Et quand à Hong-Kong, nous y sommes justement mauvais pour les produits importants, c'est à dire fils et tissus, et ciment. Ces mauvais résultats ne sont pas imputables à notre savoir-faire dans ces domaines, puisque sur l'OCDE, on l'a dit, les performances sont à peu près constantes.

A vrai dire, si l'on regarde les autres pays, on s'aperçoit qu'il y a dans cette section de grandes disparités. En Corée, nous sommes très forts dans des domaines inattendus: cuirs et peaux (marché qui n'est pas à négliger dans ce pays), articles en bois (mais le marché est nul), articles en métal. A Taïwan, ce sont les fers et aciers qui marchent, alors que le "fil et tissu" ne se porte pas bien. C'est dans cette section des produits manufacturés de base, que les irrégularités, par pays ou par produit, sont les plus grandes.

En ce qui concerne la *section 7 (machines et transport)*, la grande différence entre le marché de l'OCDE et celui de l'Asie est l'automobile. Celle-ci domine pour l'OCDE, alors que sa part relative dans l'Asie (envahie

par les autos japonaises et coréennes) est faible. On observe alors deux types de pays: ceux où nous sommes régulièrement mauvais, sauf pour les avions (Taïwan, Thaïlande, Malaisie, Hong-Kong, Singapour). Et ceux où nous sommes plutôt bons, surtout pour l'équipement industriel (Indonésie, Corée).

c) conclusion

Lorsque l'on considère les exportations de la CEE, la France joue en Asie un rôle de même importance que dans le reste du monde. Les résultats plus particulièrement mauvais s'expliquent le plus souvent par la structure des importations des pays d'Asie: ceux-ci sont demandeurs de produits que la France ne sait pas vendre.

LOGIQUE DE L'ETAT

Le terme de "logique de l'Etat" fera rire certains, bien placés qu'ils sont pour voir dans les actions de l'administration une cacophonie, un désordre, enfin une multitude de tiraillements dans tous les sens, sans logique d'aucune sorte. Plutôt que de "logique", on pourrait d'ailleurs parler de "logiques": nous allons faire le panorama des options prises par l'Etat en matière d'investissements, en examinant successivement les canaux par lesquels l'Etat propage ses idées.

Examinons d'abord les discours, c'est à dire ce que disent les fonctionnaires représentant les organismes chargés du commerce extérieur. Puis les aides mises en place, financières ou fiscales. Enfin les structures administratives chargées du soutien aux industriels. Nous verrons que ces différents moyens d'agir sur la politique industrielle ne vont pas tous dans le même sens, et nous essaierons de montrer que ce n'est pas le fruit d'un désordre mais du décalage dans les vitesses d'évolution de ces différents moyens.

1) LES DISCOURS

a) panorama historique

Commençons par un bref panorama historique. Celui-ci ne prétend pas à l'exhaustivité, il s'agit juste de donner les grandes tendances.

Au commencement était le grand contrat, sorte de monstre sacré, qui a connu son heure de gloire dans les années 60. Il s'agissait de la négociation et de la signature, à un niveau élevé (et surtout à un niveau mêlant politique et industrie) d'un accord portant sur la réalisation d'une infrastructure lourde (métro, barrage...) dans laquelle les entreprises françaises auraient la part belle.. Dans ces contrats, l'Etat intervenait au niveau du financement, en proposant des crédits au pays partenaire, et au niveau de la négociation, par l'intermédiaire en particulier du poste d'expansion.

Mais, avec les difficultés de notre économie, le financement n'est plus ce qu'il était, et les taux de nos crédits ne font pas bonne figure auprès de ceux des crédits japonais ou allemands. D'autre part, beaucoup de pays en voie de développement connaissent des difficultés de paiement, et souhaitent, plus ou moins forcés par le FMI, diminuer leur endettement. Le grand contrat ne se porte donc plus aussi bien, et il est devenu de bon ton de le stigmatiser: pendant qu'on s'en occupait, on ne prêtait pas

attention au "commerce courant" qui s'est donc peu développé et nous fait maintenant défaut. Le discours majoritaire, tant de la part de l'Etat que de la part des industriels, encourage maintenant l'exportation et l'investissement des PMI. Parallèlement à cette transition du grand contrat vers le commerce courant, et dans le même ordre d'idées d'ailleurs, l'attention se déplace des grands groupes vers les PME. Les premiers sont sans doute trop liés, dans l'inconscient collectif, à la faute originelle du grand contrat.

Dans un autre ordre d'idée, il existait autrefois le slogan "produisons français". Il était donc bien vu de s'implanter commercialement à l'étranger (et il semble que dans les années 70 l'Etat ait fortement poussé les grands groupes à avoir une représentation commerciale), mais il était moins bien vu d'y mettre une usine, manque à gagner d'emplois en France et pertes de devises possibles si cette usine ré-exporte vers la France. Maintenant, il semble que ce courant de pensée n'existe plus (ou moins), et que tout investissement est considéré comme étant bon à prendre, au point que l'observateur naïf pourrait y voir, plus qu'un remède raisonné et argumenté, une solution avancée en désespoir de cause pour sauver la balance des paiements.

D'un point de vue historique, on retiendra donc l'idée d'une doctrine qui passe de "étatique et nationaliste" à "libérale et internationaliste".

b) panorama "géographique"

Maintenant, coupons l'espace-temps dans le sens de la largeur: parlons des différentes tendances qui existent simultanément dans le discours officiel.

D'abord, on se heurte au discours "*libéral*", que nous résumons par la formule "débrouillez-vous, j'veux pas l'savoir". Il s'agit pour l'Etat de faire confiance aux lois du marché, donc de diminuer autant que faire se peut toute aide à l'industrie. Dans cette optique, par exemple, les postes d'expansion deviendraient des "prestataires de service" (discours de J.CHIRAC au salon "PARTENAIRES EXPORTS"), facturant leurs interventions. Cette volonté libérale conduit à une réduction générale des aides, et même à une remise en cause des Postes d'Expansion et des Chambres de Commerce.

Autre discours, qui d'ailleurs ne va pas dans le sens de notre mémoire, celui qui polarise les foules vers "*le grand marché unifié*"

européen". L'axe prioritaire de développement étant l'Europe, l'Asie et ses mystères risquent d'être délaissés encore un bon moment. L'examen des déficits des balances commerciales nous incite bien sûr à regarder vers celle-ci, mais l'étude de la situation financière des entreprises peut (c'est une opinion qu'on entend parfois) conduire à promouvoir d'abord la reconquête du marché intérieur. Heureusement l'étude comparée des solvabilités des pays conduit à privilégier l'Asie par rapport à l'Afrique ou l'Amérique Latine.

En ce qui concerne le *type d'investissement* à promouvoir, il y a là encore des contradictions. L'investissement commercial n'a que des avantages (il ne constitue pas une fuite de capitaux, ni de savoir-faire, ni d'emplois) donc tout le monde est d'accord sur son intérêt. Au contraire, l'investissement industriel, s'il n'est pas directement critiqué, est du moins passé sous silence par certains. Il ne semble pas qu'aucune des thèses soit appuyée sur un modèle macro-économique, même simple, indiquant quels sont les types d'investissement intéressants à moyen ou long terme pour l'économie. Toutes les interprétations sont donc possibles, et la ligne suivie dépendra plus des préjugés, ou des nécessités politiques et budgétaires du moment, que d'une analyse réelle.

Enfin, si comme on l'a dit *la tendance actuelle est à la PME*, des interlocuteurs (qui ont préféré rester anonymes) d'une organisation patronale bien connue, sont catégoriques: "l'investissement en Asie, ce n'est pas pour les PME". Ceci n'est pas le signe d'une politique rétrograde, mais s'appuie d'une façon rigoureuse sur la considération du coût et de la difficulté de l'opération. Pousser sans distinction les PME à s'implanter revient à leur faire un cadeau empoisonné.

Comment l'industriel s'y reconnaît-il dans tout ceci? Doit-il ne rien écouter de tous ces discours et ne s'intéresser qu'au paragraphe suivant?

2) LES AIDES

Voyons donc ce que les aides de l'Etat peuvent suggérer à l'industriel. Il y a en gros trois sortes d'aides: assurance prospection, destinée à rembourser une partie des dépenses de prospection si celles-ci s'avèrent non rentables; prêts bonifiés; aides fiscales, sous formes de provisions.

a) les aides à la prospection

-*l'assurance-prospection* couvre une partie des risques correspondants aux dépenses de prospection sur un nouveau marché (pour un programme de prospection de 3 à 5 ans). La COFACE (compagnie française d'assurance du commerce extérieur) finance de 50 à 75% de l'"effort de prospection" consenti par l'entreprise sur les nouveaux marchés. Cet effort est la différence entre les dépenses de l'entreprise, et un faible pourcentage (correspondant à sa marge commerciale) de son CA sur les nouveaux marchés. Pour simplifier, la COFACE rembourse les frais engagés par la prospection d'un nouveau marché, si celui-ci se révèle décevant. L'assurance-prospection simplifiée fonctionne de la même manière, mais est réservée aux PME de chiffre d'affaires inférieur à 150 MF et couvre les dépenses de prospection d'une année (avec 2 renouvellements possibles). L'assurance-prospection concerne toutes les entreprises sans condition de taille et l'assurance-prospection simplifiée permet aux plus petites d'éviter certaines complications administratives ; ainsi chacun doit pouvoir trouver la solution qui lui convient.

-*L'assurance-foire* vise le même objectif de recherche de nouveaux marchés, mais ici ce sont les frais engagés pour une exposition à l'étranger qui sont en partie couverts si cette exposition n'est pas un succès.

Pour ces deux aides, le taux de retour de la COFACE (rapport des primes d'assurance payées par les entreprises à la COFACE, aux indemnités versées en cas d'échec des marchés) est de 30% environ. Ces aides sont unanimement appréciées: leur fonctionnement est satisfaisant, tant du point de vue des fonctionnaires qui les gèrent que du point de vue des industriels.

La seule chose qu'on pourrait leur reprocher est une certaine méfiance vis-à-vis des agents locaux. Si en effet ces aides permettent le recours à une société de commerce française, elles ne prennent en compte, ni la recherche d'un agent local, ni (pour ce qui est de l'assurance foire) les frais engagés pour la participation d'un agent à une foire: il faut que le Français lui-même se déplace.

Le premier point est d'autant plus regrettable, que la recherche de l'agent est souvent un passage obligé dans le parcours de l'investisseur (export direct, agent, filiale commerciale, filiale industrielle). On peut y voir le résultat d'une certaine répugnance à tout ce qui n'est pas exportation directe. Il nous semble, en tout cas, que dans le cadre d'une politique pro-investissements cette restriction est un anachronisme.

b) les aides à l'exportation

-Des prêts à moyen et long terme (prêts IX) sont accordés aux entreprises qui investissent en France et font croître de 20 % leur chiffre d'affaires export hors CEE en 4 ans (ou qui conservent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation) . Ces prêts sont réservés aux entreprises de moins de 1 milliard de chiffre d'affaires , mais de toute façon leurs taux ne sont pas particulièrement motivants pour les grandes entreprises (en 1986, 8,75 % pour le prêt bonifié, et le taux du marché pour les autres prêts, à moyen ou long terme).

-Des préfinancements (PTS) peuvent être obtenus pour résoudre les problèmes de trésorerie liés à un grand contrat ; les critères varient suivant la taille de l'entreprise mais ici encore le taux n'est pas des plus intéressants pour les plus grandes (taux aligné sur le taux de base bancaire, soit 9,6% en 1986) . A une époque où est critiquée l'incapacité des exportateurs à créer un courant continu de ventes , on peut se demander si cette aide reste très adaptée .

-Des crédits fournisseur et des crédits acheteur peuvent être obtenus. Le crédit fournisseur est un crédit accordé en franc ou en devises, à une entreprise qui consent à un acheteur étranger un délai de paiement. Ce crédit peut couvrir 85% du montant du marché, à un taux variable (8,8 à 11,2%, en 1986) suivant le pays. Le crédit acheteur est consenti, en francs ou en devises, à un acheteur étranger achetant des produits français, ce qui lui permet de payer au comptant l'entreprise française. Ces crédits peuvent couvrir également 85% du marché, au même taux que les crédits fournisseur. Ici encore ces taux intéressent surtout les PME qui ne peuvent obtenir des crédits à bon marché. Ces crédits sont surtout accordés dans le cadre de protocoles financiers, passés entre la France et un autre état. Cette solution a longtemps été la plus utilisée, mais depuis deux ou trois ans les industriels sont incités (par une dégradation des taux) à se financer auprès des banques, ou même à contracter des crédits en autres devises. (DM, Yen, FS ...)

c) les aides à l'investissement

-L'article 39 octies A du Code Général des Impôts accorde des déductions provisoires d'une partie des sommes investies en capital au cours des cinq premières années d'une filiale à l'étranger. Cette aide est accordée pour un investissement "porteur d'exportations"; les critères d'attribution sont les suivants:

Pour un investissement commercial, la somme des exportations supplémentaires induites par cette filiale, pendant les cinq premières

années de son existence, doit être supérieure à quatre fois le capital de la filiale. On peut alors provisionner 100% du capital investi. Pour un investissement industriel, cette somme doit être égale à quatre fois le capital (pour une provision de 100%) ou à deux fois (provision de 50%).

Cet article du CGI a été assoupli dans la loi de finance 1987, de façon à automatiser la procédure d'attribution pour des projets de faible ampleur (capital inférieur à 5MF). Dans les autres cas, l'accord pour le provisionnement se fait après examen, par une commission interministérielle, du dossier de l'entreprise.

On remarque que les critères d'attribution du provisionnement sont assez stricts. Le bruit court, de plus, que l'accord du Trésor n'est pas toujours facile à obtenir, et que le combat est âpre autour de chaque dossier.

Deuxième problème, le critère mathématique peut conduire les entreprises à sous capitaliser leurs filiales à l'étranger (mieux vaut donner à la filiale un capital de 5 MF et obtenir une déduction d'impôt du même montant en exportant 40 MF que de donner à la filiale un capital de 15 MF et n'avoir droit, pour le même montant exporté, à aucune déduction)

Nos interlocuteurs ont souvent évoqué la sous-capitalisation des filiales (en Asie comme ailleurs) comme cause d'une partie de leurs faiblesses. La filiale sous-capitalisée aura en effet des difficultés à faire face, soit à un démarrage plus lent que prévu de ses activités (car sa trésorerie sera insuffisante), soit à un démarrage trop rapide (car elle ne pourra pas se constituer de stocks assez importants). Cette sous-capitalisation trouve sans doute ici une de ses causes.

Cette disposition fiscale recèle encore une faiblesse: le provisionnement n'est possible que pour le premier apport en capital à la filiale. Les apports suivants ne pourront être provisionnés. Or le premier apport n'est souvent qu'un "coup d'essai", destiné à être complété en cas de succès. Cette restriction d'apparence anodine est donc en fait très contraignante.

-des *prêts bonifiés* , appelés DIE -export (DIE= développement de l'investissement à l'étranger) sont accordés aux entreprises de chiffre d'affaires inférieur à 500 MF qui font un investissement porteur d'exportations. Ici encore les taux sont intéressants surtout pour les petites entreprises ; la limite de chiffre d'affaires ne joue donc guère... Par ailleurs, on retrouve le critère sur l'investissement porteur d'exportations et ses effets pervers .

-enfin , l'investisseur peut se *garantir contre d'éventuels risques*

politiques. Comme ils ne sont pas un obstacle majeur pour l'investissement en Asie, (sauf peut-être aux Philippines) nous ne détaillerons pas les procédures appliquées, et remarquerons seulement que pour d'obscures raisons de rivalités entre administrations différentes, la France est le seul pays à posséder deux procédures, gérées l'une par la BFCE et l'autre par la COFACE (ce qui ne simplifie pas la tâche de l'investisseur). Les taux de primes, les garanties dépendent à nouveau du caractère d'investissement porteur d'exportations ou pas ...

Notons que les prêts dont nous avons parlé ne sont pas fournis directement par la COFACE; celle-ci donne une garantie pour un prêt consenti par une banque commerciale.

Ces aides semblent globalement correspondre à la politique de promotion du commerce courant, et nous avons souligné le fait que les systèmes d'assurance sont très efficaces. Malgré cela, *trois remarques* sont à faire:

-En volume, ces aides sont limitées, et en particulier, elles représentent de faibles montants par rapport à ce qui est consenti par l'Etat pour les grands contrats. Les coûts approximatifs en 1986 sont en effet les suivants: assurances: 650 millions de francs (MF); article 39 octies: 400 MF; le coût du DIE-export est marginal. Or pour les grands contrats (bonification des prêts, protocoles et assurances crédit) on atteint le chiffre de 10 milliards de francs. De plus, dans la vague de libéralisme actuelle, ces aides sont remises en question. Les assurances-prospection, pourtant considérées comme efficaces, voient la croissance de leur enveloppe budgétaire stoppée. Les prêts bonifiés, encore utiles aux PME qui ne peuvent profiter des taux les plus intéressants, sont de moins en moins utilisés: ainsi les prêts DIE-export sont réservés à des entreprises de plus en plus petites (CA sans limitation en 85, inférieur à 1 MdF en 86, 500 MF en 87) et sont en voie d'extinction ... D'ici quelques temps, le discours tenu pour les aides financières sera clair: "aidez-vous vous mêmes".

-Deuxième point: en ce qui concerne les exemptions fiscales, la procédure souffre de dépendre de plusieurs ministères. Celui du Trésor n'a pas les mêmes intérêts que la DREE ou la Direction Générale de l'Industrie, et il combattra résolument tous les projets dont il ne perçoit pas l'intérêt, autrement dit (selon les mauvaises langues) tous les projets.

-Troisième point: nous avons pu voir que l'Etat privilégiait de façon très nette l'exportation. Et il s'agit d'un export on ne peut plus direct, dans la mesure où tout ce qui concerne les agents n'est même pas envisagé.

Ces aides ne sont donc pas parfaitement en accord avec le discours de l'Etat.

3) LES STRUCTURES

Dans les canaux que nous avons étudiés, permettant à l'Etat de propager sa doctrine, les structures des institutions sont l'élément se modifiant le moins vite. On change de discours politique comme de veste. On modifie les lois et règlements en quelques séances à l'assemblée. Mais la modification des institutions est la plus dure. Même si on modifie les noms des services et les relations de l'organigramme, ce changement reste formel.

Il s'y oppose d'abord un frein "matériel": les bureaux existent physiquement, ils sont localisés et reliés géographiquement d'une façon précise donc les relations entre eux ne peuvent être modifiées d'un simple coup de baguette magique. De même, les dossiers ne peuvent être transférés d'un bureau à un autre sur simple décision. Il faudrait, pour passer cet obstacle, changer complètement de bâtiment, et on voit en ce moment, sur l'exemple du ministère des finances, que ce n'est pas toujours facile.

Le deuxième niveau d'opposition est celui des individus. Les gens ont des compétences qui leur sont propres, ils sont reliés entre eux par des relations personnelles, ils ont des habitudes de travail, et on ne peut ignorer ces contraintes. Modifier la structure, c'est à dire imposer à chacun des tâches nouvelles, et de nouveaux partenaires dans ces tâches, n'est donc pas chose facile.

Enfin, le troisième niveau exerçant un freinage est celui que l'on pourrait appeler de l'idéologie: les individus se font une idée de leur travail, de sa finalité, et de leur rôle dans le fonctionnement de l'état, qui n'est pas à négliger. Pour modifier cette notion, un long travail d'éducation est à faire.

A la modification des institutions s'oppose donc le freinage de ces trois niveaux. Les institutions sont donc un témoin intéressant des époques passées, et des évolutions en cours.

a) la DREE et les services annexes

Nous donnons en annexe IV la description de ces services, et leurs relations entre eux. Vis-à-vis de l'Etat, le rôle de la DREE est de définir les grandes orientations en matière de politique extérieure, d'en assurer la mise en oeuvre, et de gérer les relations d'Etat à Etat (y compris les relations commerciales, c'est à dire les grands contrats). Vis-à-vis des

industriels, on peut définir (cf annexe IV) quatre missions: promouvoir les produits français à l'étranger; informer les industriels des opportunités et des marchés des pays étrangers; assurer la formation des cadres exports; soutenir financièrement les entreprises qui souhaitent s'attaquer aux marchés extérieurs.

Celles-ci peuvent être envisagées différemment selon le type d'action à l'étranger auquel on pense, commerce courant ou grand contrat.

Promouvoir le "commerce courant", c'est organiser à l'étranger des expositions de produits français, auxquelles nos industriels pourront participer moyennant des prix intéressants. Pour les grands contrats, ce sera soutenir une politique de charme auprès de l'administration locale, et mener conjointement avec les industriels des grands groupes concernés, une offensive diplomatique et technique.

Informer, de même, sera dans le premier cas répondre à des lettres demandant des renseignements sur le marché de tel ou tel produit, envoyer régulièrement au CFCE des études sur les réglementations; ou bien, dans le second cas, tenir l'Etat français et les grands groupes au courant des manoeuvres "subversives" des concurrents étrangers en matière de financement.

Financer, ce sera pour le commerce courant sous-traiter à la COFACE les dossiers d'assurance prospection de PME régionales, et pour les grands contrats, manipuler des sommes importantes et faire de la finance internationale.

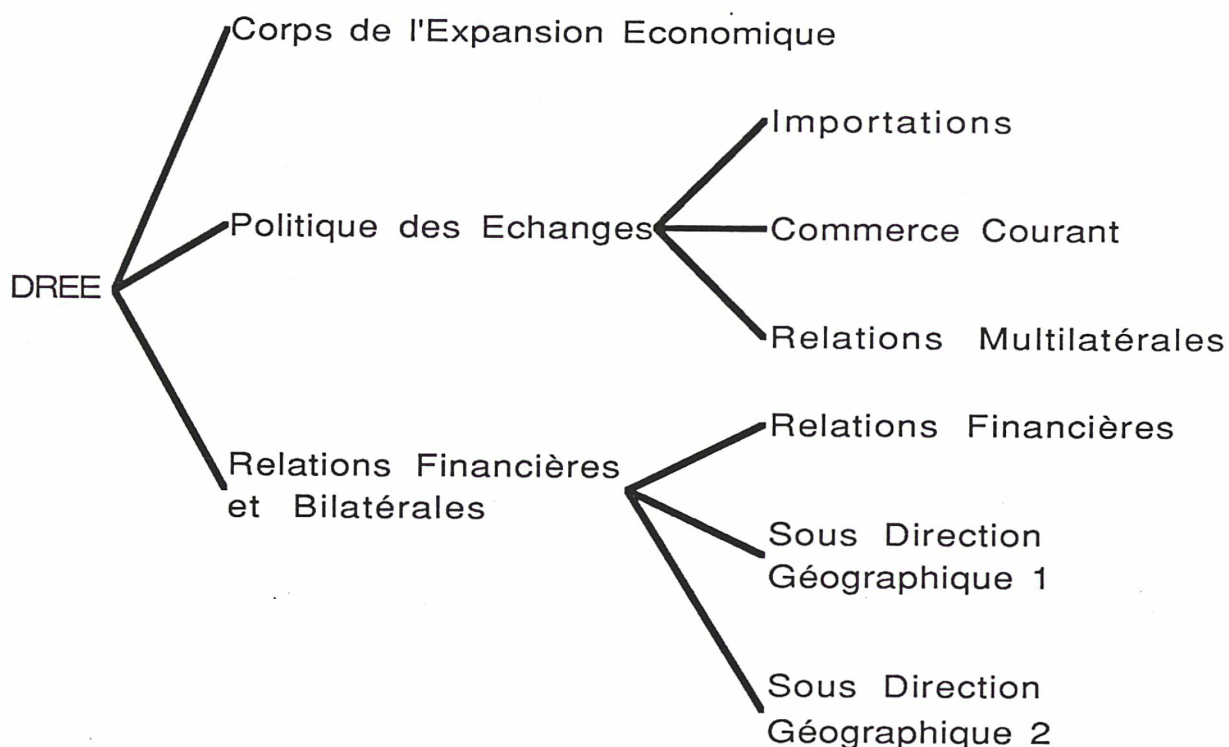
Ces missions, apparemment simples et de bon sens, se prêtent donc à des interprétations variées en fonction de l'état d'esprit.

Comment est organisée la DREE pour les mener à bien?

La DREE est un organisme dépendant du Ministère des Finances, mais mise à disposition du Commerce Extérieur. Ce fait montre déjà toute l'importance donnée, dans le commerce extérieur, aux questions financières. Le travail le plus important est de réaliser des montages financiers entre la France et ses partenaires. Le Trésor joue d'ailleurs un rôle très important et contrôle, ou prend seul, de nombreuses décisions se rapportant au commerce extérieur. Il a en particulier tout pouvoir sur les crédits bonifiés et les aides.

En fait, même si la DREE "chapeaute" les dossiers, les décisions sont prises en commission réunissant également le Trésor, la COFACE et la BFCE. Ceci ne facilite pas toujours la tâche des administrateurs.

La structure interne de la DREE est la suivante:



Cette organisation nous a été décrite comme composée de deux pôles: un pôle "grand contrat" (Relations financières et bilatérales), qui s'occupe de leur mise en place et de leur financement; et un pôle "commerce courant" (Politique des échanges). Le Corps de l'Expansion Economique est censé s'occuper de ces deux pôles à la fois. Cependant, il nous semble que la politique de grands contrats des années 70 a mis en place des habitudes et des structures qui privilégient ces grands contrats, au dépend du commerce courant. Nous avons ci-dessus souligné d'une façon un peu caricaturale ce que le grand contrat peut avoir de plus "noble" que le commerce courant. Nous en voulons pour preuve ce témoignage d'un conseiller commercial: "le grand contrat, c'est le plus intéressant, là on tient compte de notre avis, on a un rôle tout au long de la négociation."

La partie "grand contrat", qui n'apparaît pas de façon prédominante dans la structure de la DREE, est donc malgré tout bien implantée en raison de causes historiques et humaines.

Détaillons davantage l'organisation d'un *Poste d'Expansion*. Son rôle est double: d'une part il doit informer la DREE sur les tendances de l'économie locale (parts de marché, évolution du risque politique, règlementations...) . Il mène, au niveau administratif, les négociations des grands contrats. Dans le cadre de ceux-ci, il informe la DREE des propositions étrangères en matière de financements, et la conseille sur

les orientations à prendre. D'autre part, le Poste d'Expansion a un rôle de soutien à l'industrie et au commerce français: organisation des foires, rencontres entre industriels français et locaux; études de marché... Ce soutien va se manifester à différents niveaux:

- avant que l'industriel ne se déplace, par l'envoi de documents (à l'industriel lui-même ou au CFCE).

- lorsqu'il vient sur place: prise de rendez-vous avec des interlocuteurs importants.

- lorsque il travaille sur place: le poste peut avoir une action auprès de l'administration locale, par exemple pour résoudre un problème douanier.

Un poste de faible importance est constitué du Conseiller Commercial, d'un adjoint et de quelques VSNA (Volontaires du Service National Actif, ou encore coopérants, en place pour deux ans) et secrétaires. Dans un poste de grande importance (Tokyo), le Conseiller Commercial est assisté de responsables sectoriels, qui sont recrutés sur contrats de trois ans, et s'occupent des affaires d'un secteur particulier de l'industrie.

D'où viennent les conseillers commerciaux? Le Corps de l'Expansion, géré par la DREE, recrute des énarques et (bien que maintenant, rigueur oblige, cette deuxième voie se tarisse) des gens de formation commerciale, ayant débuté dans la coopération (VSNE). Les transferts des Postes vers l'industrie ne sont pas rares, c'est une voie de recrutement non négligeable pour les entreprises expatriées; mais le mouvement inverse est inexistant, ce qui est dommage.

La principale critique adressée aux conseillers commerciaux est leur mobilité: tous les trois ans, ils changent de pays, sans considération de zone géographique. Vision globale des problèmes internationaux, diront les uns. Papillonnage et superficialité, diront les autres, qui compareront avec les structures des autres pays de la CEE, où les responsables restent longtemps en place, connaissent la langue du pays... Ces deux visions sont justifiées. Ceci dit, on peut regretter que les pouvoirs de décision soient concentrés dans les mains de ceux qui changent souvent de pays, et qu'il n'y ait pas dans le poste d'éléments stables et hiérarchiquement importants. Encore une fois, cela nous semble provenir d'une époque où les relations économiques entre états étaient pensées comme dépendant uniquement de l'administration. Peu importait, pour faire du commerce, de connaître le pays et la langue; il suffisait de parler la langue internationale (l'anglais) et de connaître les usages universels de la

diplomatie

b) les autres ministères

Parmi les autres organismes s'occupant de commerce extérieur, on peut citer la Délégation aux Affaires Internationales du Ministère de l'Industrie (DAI). Compte tenu des modifications qui affectent en ce moment l'organigramme de cette institution, ce que nous allons dire à ce sujet reste provisoire et soumis à toutes les réserves d'usage.

Pour simplifier, le rôle de DAI est celui de "chien de garde des intérêts de l'industrie". Elle a un rôle de conseil auprès des différents ministères, et veille à ce que les intérêts des industriels soient bien compris (et préservés) lors des négociations interministérielles concernant les affaires du commerce international.

Il en est ainsi, par exemple, dans les comités décidant de l'attribution d'aides fiscales. La DAI est alors l'alliée de la DREE contre le Trésor, et apporte son soutien technique à l'évaluation des projets.

Autre exemple, la DAI peut veiller à ce que des opportunités d'affaires n'échappent pas aux industriels. Le cas qui nous a été cité est celui d'un aéroport au Japon, pour lequel la mobilisation des industriels a été faite *in extremis* par la DAI. On remarque qu'il s'agit ici encore d'un grand contrat. Mais en effet, la seule action que peut avoir un organisme qui ne dispose pas des deniers de l'état est d'utiliser son poids officiel, c'est à dire mener des négociations à un niveau élevé, ou bien mobiliser les industriels sur des projets d'envergure. L'aide au commerce courant est une aide qui demande, soit les deniers de l'Etat (aide directe ou aide fiscale) et il faut pour cela être aux Finances; soit une présence importante sur le terrain, et nous en reparlerons à la partie III pour ce qui concerne les Postes.

D'autres ministères captent une partie du commerce extérieur. Le Ministère des Affaires Etrangères, par l'intermédiaire des conseillers scientifiques, assure à l'étranger quelques contacts relatifs à de la technologie avancée. Ceci dit, cette démarche est très "amont", et semble s'harmoniser assez bien avec celle de la DREE. Notons toutefois que dans la restructuration des postes, qui semble s'annoncer, certains (qui ont voulu garder l'anonymat) nous ont décrit un transfert possible de l'effectif des postes vers les Affaires Etrangères.

Ensuite, les Ministères de l'Agriculture et de la Défense, qui gèrent eux-même un certain nombre de transactions. Dans le cas de ces domaines très spécifiques, où la supériorité technique (et numérique) de ces ministères est incontestable, on comprend que les rôles soient bien

partagés entre la DREE et les ministères compétents.

Dans le même ordre d'idée, la DGT tend à traiter elle même une fraction des affaires. Il semble que la coordination avec la DREE soit ici moins facile, ce qui est normal puisque le développement de ce domaine est encore récent et que l'équilibre des rôles ne s'est pas encore établi.

c) les Chambres de Commerce

Parlons maintenant des Chambres de Commerce à l'étranger. Elles sont peu nombreuses dans les pays d'Asie, puisqu'une Chambre de Commerce doit être financée par les industriels implantés localement; il faut donc que ceux-ci soient assez nombreux (on constate ici qu'à cause de ce cercle vicieux les Chambres de Commerce ne peuvent être moteur du développement français dans un pays). Parfois la chambre locale est soutenue (financièrement en particulier) par Paris, mais il s'agit alors d'une politique affirmée de soutien à un pays, ce qui est rare. Là où ce n'est pas le cas, il existe des associations d'entrepreneurs, qui ont globalement les mêmes activités, mais sont moins actives (ne serait-ce que parce qu'il s'agit souvent de bénévolat).

En terme de politique, la Chambre de commerce de Paris est à peu près dans l'axe de la DREE, et définit les mêmes priorités: équilibre des échanges, nécessité de l'investissement. Son action est en quelque sorte la même (organisation de missions, séminaires...), nous ne nous étendrons donc pas sur le sujet.

Un des leitmotiv des industriels (et des rédacteurs de rapports) est le double emploi de toutes les structures françaises s'occupant de l'étranger. Et il faut bien reconnaître que les missions des Chambres de Commerce à l'étranger ne se distinguent guère de celles des Postes (prise de rendez-vous, envoi de documentation, études de marché) et que les reproches qui leurs sont faits sont en gros les mêmes. Mais cela est inévitable: des organismes qui ont à peu près les mêmes contraintes (service public, nécessité de traiter chacun également, rôle de représentation officielle de la France) et les mêmes moyens de remplir leurs missions, vont effectuer le même travail.

En réalité, chaque organisation qui a quelque chose à voir dans la politique industrielle de la France possède un département international, qui s'occupe de fournir des renseignements à ses ouailles. C'est une fatalité, et cela entraîne forcément le recouvrement des rôles dont nous avons déjà parlé.

d) le CNPF

Nous citons le cas du CNPF car il présente une particularité et un point intéressant.

Le point particulier est que le CNPF joue un rôle spécifique vis-à-vis de Taïwan. Le problème de Taïwan est en effet de ne pas être reconnu officiellement par la France, et donc de ne pas y avoir d'interlocuteur officiel (quoique ce soit notre deuxième déficit commercial sur l'Asie; ou alors: c'est pourquoi c'est notre deuxième déficit commercial sur l'Asie...). Le CNPF occupe presque, dans ce cas, la place d'un mini-ministère du commerce extérieur. L'action qu'il peut engager à l'égard de ce pays est donc décisive.

Le point intéressant (entre autres) réside dans l'organigramme de cette institution. Pendant longtemps, sa direction internationale n'a été qu'une sous-direction de sa direction financière (avant de devenir une direction à part entière). Ce fait est symptomatique du peu d'intérêt qui est reconnu habituellement, dans le milieu industriel, au marché international. Nous parlerons dans la troisième partie de ce travail des fameuses "mentalités françaises" qui soit disant sont hostiles à l'exportation. On en voit ici une manifestation observable dans les structures d'une organisation. Il ne fait pas de doute qu'on puisse l'observer, de même, dans beaucoup d'entreprises.

e) Et à l'étranger?

Peut-on comparer ces structures avec leurs équivalents européens? Il semble que pour la RFA, ou la Grande Bretagne, les postes (ou leurs équivalents) soient limités dans leur rôle à l'information stratégique de leur pays. La partie "industrielle" est laissée aux chambres de commerce, lesquelles seraient largement financées par l'Etat, mais gérées par des industriels (mais peut-être les industriels qui nous ont confié cela prennent-ils leurs rêves pour des réalités). Les structures étrangères sont en fait mal connues, et servent surtout, chez nos interlocuteurs, à mettre en lumière la rotation selon eux trop rapide des responsables français, et le rôle trop important laissé aux fonctionnaires dans la promotion de l'export.

Les organisations étrangères (dans les pays européens) ne sont en fait pas très différentes des nôtres: on y trouve des organismes ayant pour but de diffuser l'information; des systèmes de garantie du risque financier; des chambres de commerce plus ou moins étatisées... Quelques spécificités existent cependant. Par exemple, la RFA utilise de manière intéressante et intéressée l'aide au développement. En ce domaine, pour juger sur pièces et ne pas se laisser entrainer par les rumeurs et les

préjugés, il serait nécessaire de se rendre sur place, ce que nous n'avons pu faire.

f) conclusion sur les structures:

Cette étude des structures en place nous permet d'observer qu'en ce qui concerne les structures de l'Etat, le Grand Contrat est toujours présent, et ce pour trois raisons:

- il est toujours présent dans les mentalités des individus, pour des raisons d'habitude et de "noblesse" par rapport au commerce courant.

- les institutions sont organisées de façon à privilégier ce type d'échanges.

- le Grand Contrat est en fait presque le seul moyen d'action des organismes qui ne sont pas rattachés au Trésor.

Par ailleurs, la multiplicité des organisations s'occupant de commerce extérieur n'est que le reflet de la multiplicité des organisations s'occupant des entreprises. Malheureusement, si en France ces organisations semblent avoir trouvé chacune son créneau, il n'en est pas de même en Asie.

4) CONCLUSION

Nous avons vu qu'il existait des contradictions entre les trois canaux par lesquels l'Etat propage sa politique. Ces contradictions sont inévitables, dans la mesure où elles proviennent des vitesses d'adaptation différentes de ces canaux. Il est toutefois nécessaire de faire un effort sensible pour réaliser une politique cohérente du commerce courant.

LOGIQUE DE L'INDUSTRIEL

Après avoir regardé comment fonctionnait l'état, étudions celui sur qui s'exercent toutes ces incitations à exporter: l'industriel. Soumis à ces influences de l'Etat, il réagit en fonction de la nature de son entreprise et des problèmes qu'il cherche à résoudre. Il peut alors choisir différentes modalités d'intervention à l'étranger, que nous étudierons. Nous observerons aussi les opportunités qui se présentent à lui en Asie. Notre but est de saisir comment l'influence de l'Etat et ses aspirations propres peuvent le conduire à envisager une action en Asie.

1) LA REACTION DE L'INDUSTRIEL DEPEND DE SON ENTREPRISE

Tous les industriels ne vont pas réagir de la même manière. La façon dont une intervention à l'étranger est envisagée va dépendre de la taille de l'entreprise et du produit qu'elle vend.

a) taille

l'organisation de l'activité à l'étranger est fonction du CA de la société, et en particulier du CA export.

Les entreprises françaises se répartissent ainsi :

6500 font plus de 60 % de leur CA à l'export

9000 font de 20 à 60 % de leur CA à l'export

15 à 20000 font de 5 à 20 % de leur CA à l'export

15 à 20000 font moins de 5 % de leur CA à l'export

Lorsque le chiffre d'affaires export est faible, l'entreprise ne possède pas de service export, et les décisions d'intervention à l'étranger sont prises directement par le patron (ou par quelqu'un qu'il délègue). Il est ainsi courant que le PDG d'une PME parte seul étudier une possibilité d'action à l'étranger. C'est lui qui contacte les clients éventuels, choisit un agent, rencontre un futur licencié ou se renseigne en vue d'une implantation. Il lui est bien sûr difficile d'effectuer toutes ces tâches avec compétence en plus de ses fonctions de PDG. C'est d'autant plus difficile si la zone visée est l'Asie.

C'est pourquoi le représentant d'une banque française en Asie constatait que les PME ne sont pas structurées pour le grand export, qu'on a souvent des problèmes pour y trouver le bon interlocuteur et qu'en particulier elles manquent de responsable financier très compétent : "il faut sans cesse tout leur expliquer".

Bien sûr, il existe des PME au CA export conséquent, et de grandes entreprises où le patron "de droit divin" contrôle toute décision concernant l'étranger. Cependant on peut dire de manière grossière que les artisans n'exportent pas, les PME peu et en règle générale, les grands groupes beaucoup. Le poids des PMI dans la structuration du commerce extérieur français est très faible; la France est le pays d'Europe où le ratio export des PME et PMI est le plus bas .

Dès que le CA export est suffisant, il existe un service export chargé de le gérer (ou au moins un responsable). Dès lors, l'entreprise possède un ou des spécialistes des relations avec l'étranger, qui conseillent toute intervention. C'est en Asie un facteur de succès essentiel ,d'autant plus que cela assure permanence et suivi dans le travail .

Les grandes sociétés sont donc mieux armées pour se tourner vers l'extérieur; les plus importantes, dont les services fabriquent des produits très différents dans des usines séparées , possèdent souvent l'une de ces deux structures:

- responsable export à l'intérieur de chaque service
- cellule export fournissant des prestations à tous les services.

La première organisation permet une bonne promotion des produits vendus, mais la seconde assure une meilleure connaissance des marchés et nous verrons que, pour l'Asie du Sud-Est, la présence d'un spécialiste de la zone est un atout considérable. Les deux types d'organisation peuvent aussi être combinés.

Ainsi les PME sont peu présentes à l'étranger; si certains discours officiels envisagent un développement de leur action, les représentants des banques à l'étranger estiment de manière quasi-générale que ce n'est pas leur domaine .

L'exportation et l'investissement des PME sont donc des thèmes récurrents dans le discours de l'état, mais cela ne correspond pas à leurs possibilités.

b) produit

On n'exporte pas des brosses à dents comme des centrales nucléaires. Si l'entreprise souhaite vendre son produit en Asie du sud-est, les possibilités et les démarches à entreprendre dépendront du produit fabriqué; *pour un produit de grande consommation*, le passage par un distributeur local est obligatoire. Mais les modes d'approvisionnement de ce distributeur sont divers: exportation directe, exportation vers un intermédiaire en amont dans la chaîne, vente par un agent, choix d'un

licencié qui fournit le distributeur ou même filiale sur place l'approvisionnement.

Les *biens intermédiaires*, *vendus aux industriels locaux*, peuvent l'être par exportation directe, ou selon toutes les formules envisagées pour les produits de grande consommation.

Les rapports étudiant la position de la France en Asie souhaitent l'augmentation de la vente de ces deux catégories de biens, pour équilibrer l'importance des grands contrats.

Les *réalisations faisant l'objet de ces grands contrats*, vendus à des industriels ou très souvent aux Etats de la zone, sont commercialisés par des méthodes particulières; les contacts avec le client doivent être réguliers bien avant l'appel d'offre international, leur but étant d'influencer les spécifications techniques exigées, et de bien connaître les personnes en face. Il est donc indispensable d'assurer une présence sur place pour fournir un effort de lobbying. C'est pourquoi l'entreprise doit travailler avec un agent ou posséder une représentation commerciale pour l'obtention de ces grands contrats.

Enfin il existe une catégorie de produits à part à cause de leur petit nombre de clients; il s'agit de biens très sophistiqués pour lesquels l'industriel connaît tous les clients potentiels car ceux-ci sont très peu nombreux. Les ventes sont le plus souvent l'objet de négociations bilatérales particulières.

La nature du produit fabriqué est donc primordiale pour l'industriel, ce qui n'est peut-être pas assez perçu par la DREE. La Délégation aux Affaires Internationales du Ministère de l'Industrie aurait peut-être une appréciation plus juste de ce problème ...

2) POURQUOI PENSER A UNE INTERVENTION EN ASIE?

a) pour élargir son marché

Une explication très naturelle pour une intervention à l'étranger est le fait de vouloir élargir son marché. Dans le cas d'une entreprise qui vend dans le cadre de grands contrats, il est clair que la volonté d'éviter les à-coups de commandes conduit à s'intéresser à plusieurs marchés; en ce qui concerne les biens de consommation, il existe parfois un dilemme entre partir loin et (re-)conquérir son marché intérieur (ou l'Europe ...); mais le souci d'avoir le plus de clients possibles et de faire croître son chiffre

d'affaires est compréhensible. Cette volonté d'élargir son marché n'est pas spécifique d'une intervention en Asie; nous verrons plus loin à quelles demandes les industriels français peuvent répondre dans la région .

b) pour éviter les barrières douanières

Certains écueils rencontrés à l'exportation peuvent pousser à d'autres interventions: ainsi la volonté d'éviter les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) qui freinent les exportations peut être la cause d'un investissement. C'est alors un moyen de triompher du protectionnisme. Ce raisonnement explique l'investissement dans de nombreuses régions. Mais certains craignent spécialement la fermeture de l'Asie. Nous avons ainsi rencontré la théorie suivante: compte tenu des problèmes d'endettement rencontrés par les pays du "Sud", les échanges Sud-Sud (par exemple Asie-Afrique, Asie-Amérique latine) vont connaître une forte croissance. La pratique de la compensation permettra à ces pays de développer leur volume d'échanges sans s'endetter plus tandis que les pays du Nord ne vendront plus au Sud que des biens d'équipement (pour leurs usines). C'est pourquoi il est urgent d'investir en Asie...

Remarquons cependant que l'implantation en Asie du Sud-Est ne résoud pas tous les problèmes de douanes: née en 1967 avec un objectif politique, l'ANSEA s'est peu à peu transformée en organisation de coopération économique régionale; mais les résultats sont encore modestes.

Il semble que la mise en commun des marchés soit assez difficile: l'essor du commerce intra-ANSEA exigerait une harmonisation des tarifs douaniers entre pays membres; or les taxes sont très disparates: Singapour est une enclave de libre échange alors qu'ailleurs les droits moyens varient entre 11 % (Malaisie) et 43 % (Philippines). Jusqu'en 1980 les pays de la zone ont négocié des arrangements de tarifs préférentiels (PTA) produit par produit; puis des réductions ont été décidées pour les produits dont les échanges sont inférieurs à 10 millions de \$; on obtient ainsi 19000 produits qui ne correspondent qu'à 2 % des échanges extérieurs de l'ANSEA. De plus, chaque gouvernement peut exclure de la liste des PTA les produits qu'il considère comme sensibles.

Ainsi, l'ANSEA n'est pas du tout une zone de libre échange, et ne peut pas être comparée à la CEE. En outre il existe encore moins d'unité si l'on s'intéresse à la zone élargie comprenant Taiwan, Hong-Kong et la Corée.

Les entreprises d'équipement aéronautique françaises en ont fait l'expérience: elles fournissent des pièces pour un avion hispano-indonésien, et espéraient que celui-ci serait largement vendu dans la zone, ce qui n'est pas le cas.

L'implantation industrielle dans un pays de la zone résoud donc les problèmes de douane pour ce pays, mais sans plus.

Il faut cependant noter une évolution intéressante : les produits fabriqués dans le cadre d'AIJV (ASEAN Industrial Joint Venture) peuvent circuler librement dans l'ANSEA ; il s'agit de JV entre industriels de deux pays au moins de l'ANSEA, auxquels peuvent s'associer des étrangers . Les français pourraient donc tirer parti de cette formule .

c) pour être plus proche des clients

La raison d'une implantation est parfois le souci d'être plus proche des clients. Cela permet de connaître plus tôt leurs attentes, de mieux cerner les difficultés qu'ils peuvent rencontrer avec le produit.

Cette raison conduit donc à l'implantation d'entreprises qui vendent déjà dans la zone et qui souhaitent mieux répondre à la demande des utilisateurs ou des réexportateurs . Cette cause d'intervention n'est pas du tout propre à l'Asie.

d) pour être plus proche des concurrents

Si la volonté d'être plus proche des clients peut décider à s'implanter dans la région, le souhait d'être plus proche des concurrents joue parfois aussi. Le souci est le même: savoir le plus tôt possible ce qui se fait de neuf, bien suivre l'évolution du marché. L'Asie étant très dynamique, cette cause (qui peut aussi entraîner l'implantation dans d'autres pays) joue souvent. De plus le souci d'être proche des concurrent a une origine propre à l'Asie: dans certains cas de contrefaçons, en plus de l'action juridique, on choisit ainsi une implantation près du concurrent pour le surveiller. Le marché local peut alors plus facilement être défendu contre le faussaire et il est possible de cette manière de collecter des informations pour l'action juridique. Mais attention ... l'implantation dans le but d'être proche des concurrents nécessite de bien se protéger contre l'espionnage industriel (surtout dans les pays de notre étude) : sinon le concurrent en apprend beaucoup plus sur l'entreprise que l'inverse. De plus cette motivation ne garantit pas du tout la rentabilité de l'investissement; elle est donc dangereuse...

e) pour économiser sur les coûts de main d'oeuvre

Une dernière cause spécifique à la région, n'est pas toujours évoquée au premier abord, et jamais prônée par les pouvoirs publics: c'est la faiblesse du coût de la main d'oeuvre : l'entrepreneur souhaite fabriquer à moindre coût et attend de nombreux avantages:

- salaires faibles
- horaires plus importants
- moins de vacances
- main d'oeuvre habile et docile.

On peut par exemple citer le cas de Thomson qui s'est implanté en Extrême-Orient pour produire moins cher, sans viser le marché local .

Les industriels qui sont sensibles à ces coûts de main-d'oeuvre moins élevés tiennent à préciser que la décision de délocalisation ne crée pas de chômage en France, car cela améliore la productivité de leurs entreprises et permet le maintien de leurs établissements français .

En fait le salaire minimum a augmenté dans beaucoup de ces pays, le cas extrême étant Singapour. Il faut aussi savoir que la qualité du travail n'est pas la même qu'en France; il importe donc d'être critique face à l'argument de productivité: nous avons rencontré des industriels pour lesquels la production (à qualité égale) nécessitait le même prix de main d'oeuvre en Asie qu'en France.

Nous avons donc montré qu'un industriel peut s'intéresser à l'Asie s'il fabrique des produits demandés là-bas, s'il craint la fermeture des frontières pour ses fabrications, s'il a des clients ou des concurrents asiatiques dont il souhaite se rapprocher, ou s'il rêve à des coûts de main-d'oeuvre très bas...

Mais alors...

3) QUEL CHOIX D'INTERVENTION POUR L'INDUSTRIEL?

Du fait de la situation de son entreprise et de ses différents besoins, l'industriel va réfléchir à plusieurs possibilités d'interventions en Asie:

- exportation
- vente par une société de commerce
- vente par un agent
- filiale commerciale
- filiale industrielle
- vente de licence

a) exportation

L'exportation directe entièrement dirigée depuis la France est une opération difficile car l'entreprise doit gérer seule tous les problèmes de douane, de transports, etc ...

Il ne peut s'agir que de la vente de quantités assez faibles de produits, ou d'un flux très irrégulier d'exportations. Cette solution assure cependant une rentrée maximale de devises par rapport à la quantité de produits vendus; elle a donc paradoxalement les faveurs de l'Etat, alors qu'elle ne présente aucune garantie pour le long terme. L'industriel est encouragé dans cette voie.

Les facilités accordées aux fournisseurs de biens d'équipement dans le cadre des protocoles financiers passés entre la France et un pays d'Asie (en particulier Indonésie) ont largement contribué à la promotion des exportations directes . L'effort politique et financier s'étant longtemps concentré sur les exportations subventionnées , elles sont devenues le fin du fin pour l'administration, les industriels et les banquiers .

b) passage par une société de commerce

L'entreprise qui souhaite progresser à l'exportation peut envisager de s'adresser à une société de commerce, en espérant qu'elle assurera la promotion de ses produits et la délivrera de nombreuses formalités. Nous allons nous arrêter un moment sur la description des sociétés de commerce, car c'est un point important pour la compréhension des problèmes français à l'étranger.

C'est malheureusement un lieu commun de constater la faiblesse des sociétés de commerce françaises.

Tous les acteurs se tournent vers les *exemples étrangers* : Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas, et surtout Japon. Chacun évoque avec envie les "SOCHAS " : liées aux grands groupes japonais, elles exportent les produits de toutes leurs entreprises, PME comprises. Cela leur donne les moyens de traiter des affaires de montants élevés. Leur vaste panoplie de produits est aussi un laissez-passer pour rencontrer des interlocuteurs intéressants; le directeur commercial d'une entreprise de mécanique nous citait l'exemple suivant: lors d'un appel d'offre pour un grand contrat, après la remise des différents dossiers aux autorités, il n'est plus possible de les rencontrer pour essayer d'orienter leur choix; les concurrents japonais obtiennent alors des entretiens sous prétexte de traiter d'un autre produit ...

Du rêve japonais à la *réalité française* il y a malheureusement un gouffre dans ce domaine .

Il est intéressant de comparer la part des échanges que les sociétés de commerce gèrent dans différents pays:

-en France 20% des exportations, 34% des importations, 27% des échanges passent par une société de commerce.

-en RFA, 30% des exportations et 70% des importations.

-au Japon 75% des exportations.

Ces chiffres soulignent déjà le faible rôle des sociétés de commerce à l'exportation. Malheureusement nous ne disposons pas d'indications spécifiques à l'Asie, mais il faut savoir que les sociétés de commerce françaises travaillent surtout en Afrique, donc les chiffres doivent y être encore moins bons .

Tous les jugements qui portent sur les sociétés de commerce sont très sévères :

"les sociétés de commerce françaises sont minuscules ", "il est exceptionnellement possible de traiter en France une affaire de montant supérieur à 10 millions de dollars", "ce sont des négriers mal reconvertis, qui font des coups et pas un travail en profondeur. Ce sont d'ailleurs des financiers purs ".

Les regrets des industriels rencontrent ceux de l'Etat, qui voudrait que les sociétés de commerce soutiennent l'exportation: l'Etat a donc cherché à améliorer cette situation dans les années 70 en demandant aux banques de créer des sociétés de commerce rattachées à elles. Elles possédaient en effet leurs réseaux internationaux d'agences et avaient des capitaux. Pourquoi n'auraient-elles pu remplir ce rôle? Les rescapées sont rares aujourd'hui... et l'Etat ne semble plus chercher à modifier la situation.

Quelles structures rencontre donc l'exportateur éventuel vers l'Asie?

Il faut tout d'abord noter que pour la plupart des sociétés de commerce (rares !) qui s'intéressent à l'Asie, ce continent se réduit pratiquement à la Chine : vaste marché, assez neuf, avec de grands besoins en équipements industriels, ce qui correspond au "créneau " des sociétés de commerce .

La plus importante est la compagnie Olivier, filiale de la SCOA (employant à peu près 350 personnes). On trouve aussi Sogexport, rattachée à la Société Générale (avec moins de 100 personnes), Brambilla Export, et Interasia.

L'évolution des affaires traitées par les différentes sociétés est assez proche: après avoir représenté en Asie de grands groupes industriels, elles ont été quittées par ces clients qui implantaient leurs propres représentations commerciales sur place. Ne souhaitant pas renouveler cette expérience, plutôt que de chercher d'autres clients semblables, elles ne travaillent plus avec des groupes (sauf pour des ventes occasionnelles); elles préfèrent se spécialiser sur certaines lignes de produits (équipements industriels pour le textile , l'emballage, l'agroalimentaire...); sur ces lignes de produits elles veulent assurer l'approvisionnement amont (matières premières), la fourniture et la maintenance des machines et éventuellement l'écoulement des produits finis. Elles effectuent des opérations de promotion-prospection à long terme pour ces lignes (en travaillant avec de petits commettants). Cette spécialisation par secteur, ainsi que le choix d'un travail à plus long terme devraient rapprocher les activités des sociétés de commerce françaises de celles de leurs concurrentes étrangères. Cette évolution, conséquence de leurs déboires passés, répond aussi (involontairement ?) au souhait de l'Etat de voir les PME exporter; cependant cela conduit parfois à des aberrations: il existe des filiales de grands groupes qui travaillaient avec des sociétés de commerce, souhaitaient continuer à le faire (malgré la présence d'une représentation de leur groupe en Asie) et qui ont été refusées comme clients .

Gros plan sur une société de commerce

Pour mieux comprendre la situation nous allons utiliser un exemple fictif mais fondé sur des données réelles.

La compagnie DUPONT était une société familiale installée depuis le XIXème siècle en Chine; elle pratiquait l'import-export. Chassée par la révolution, elle s'est repliée sur Hong-Kong, puis a recréé un réseau en Asie. Récemment, la SOCOM (société de commerce essentiellement implantée en Afrique) a racheté la compagnie DUPONT dans un but de diversification (la compagnie DUPONT manquait de fonds propres pour se développer seule). La SOCOM a connu l'évolution de ses activités évoquée plus haut : abandon des grands groupes

clients: Rhône-Poulenc, Pechiney ... et choix d'une nouvelle stratégie .

Quels en sont les différentes possibilités ?

-regroupement sur de grands projets financés par les protocoles (il s'agit de réunir les différents intervenants pour un grand contrat, par exemple de télécommunication, météorologie...). Ce rôle de regroupeur est surtout joué pour des ventes en Indonésie .

-promotion-prospection sur des secteurs sélectionnés : après avoir décelé un besoin dans un pays donné, la compagnie SOCOM réunit des commettants qui peuvent y répondre. Ils doivent satisfaire quatre critères:

produit performant

petite taille (et % d'export supérieur à 15 %)

non appartenance à un groupe

non concurrence entre eux

(Nous remarquons que ces critères devraient favoriser les entreprises qui ont des difficultés à exporter, les PME indépendantes, et répondre ainsi involontairement à un souhait de l'Etat.)

Des démarches sont alors entreprises dans le pays visé, pour proposer la solution envisagée, définir plus précisément le besoin et (dans le meilleur des cas) aboutir à une offre précise.

-commerce international: recherche du meilleur fournisseur pour un projet répondant à une demande précise. Dans ce cas le fournisseur n'est pas lié pour l'avenir et la compagnie SOCOM ne se protège que pour l'affaire elle-même .

Quels sont les secteurs choisis par la compagnie SOCOM ?

Les produits vendus sont des consommables et des biens d'équipement, avec un souhait d'équilibre entre les deux domaines. On peut remarquer que les regroupements (dans le cadre de protocoles) correspondent aux marchés traditionnels de la France, tandis que la promotion-prospection favorise l'exportation dans des secteurs moins habituels .

Il est donc souhaitable pour la balance commerciale de voir se développer de telles activités, ce qui est la tendance dans les différentes sociétés de commerce. Cependant, les sociétés

de commerce sont de petite taille, et veulent équilibrer volume d'exportations et d'importations avec chaque pays. Elles souhaitent éviter ainsi les problèmes liés aux variations de taux de change. Elles pourraient pourtant se couvrir comme le font beaucoup d'autres sociétés; cette attitude semble déjà un signe de faiblesse. Par exemple, les sochas n'ont pas de tels problèmes... Cette volonté d'équilibre vient aussi du souci d'avoir une bonne image locale dans les différents pays. Suite à cette volonté d'équilibre, ce ne sont pas elles qui résoudront les problèmes d'équilibre du commerce extérieur français .

De plus leur travail est très mal considéré; on assimile leur activité à un trafic louche, on conteste leurs prix, on ne comprend pas la manière dont leurs services sont rétribués (elles demandent une prime de base plus une prime fonction du résultat). Il leur est donc difficile de jouer le rôle de relais (après l'action d'information des PEE) qu'attend d'elles la DREE.

A côté de cette attente, une autre demande leur est parfois adressée: permettre aux industriels français de résoudre leurs problèmes de *compensation*. Les opinions sont très tranchées sur ce problème; les fonctionnaires et les différents rapports sur la place de la France en Asie en font état... En revanche les industriels ne l'abordent quasiment jamais; mais pour les rares qui en parlent, c'est quelque chose de très important: "la compensation est systématique en Corée, Indonésie, Malaisie, Thaïlande". Le fait que beaucoup d'industriels n'en parlent pas vient peut-être de ce que l'usage simultané de la compensation et des crédits mixtes est interdit. De plus, pour donner sa garantie, la COFACE exige que la compensation ne soit pas mentionnée dans un contrat commercial . Les entreprises qui se sont heurtées à ce problème ont mis en place des cellules de compensation, mais essaient au maximum de tout faire prendre en charge par des sociétés spécialisées (autrichiennes en particulier). Celles-ci doivent être capables de vendre des produits très divers, d'être présentes dans le pays concerné et de tout prendre en main; si l'oiseau rare est introuvable, l'industriel se débrouille seul, à son grand dam. La réponse des sociétés de commerce françaises est en tout cas claire, même si elle désespère nos dirigeants: "nous ne sommes pas là pour vendre des moutons à cinq pattes ", "notre volonté de spécialisation est incompatible avec cette pratique" dit la

compagnie Olivier. Si les réactions sont moins virulentes à Sogexport, la compensation n'y est pas non plus présentée comme une pratique d'avenir sur les pays que nous étudions. (En revanche, la compensation est peut-être plus importante en Chine, pays auquel toutes les sociétés de commerce qui travaillent en Asie attachent beaucoup d'importance).

Si les sociétés de commerce ne peuvent répondre à toutes ces attentes le *portage* serait-il une solution? Les implantations commerciales des grandes entreprises pourraient-elles distribuer les produits de PME indépendantes? (on obtiendrait ainsi de vraies sociétés de commerce, rattachées à des groupes industriels, comme dans l'exemple japonais mythique). Nous avons rencontré des personnes très pessimistes à ce sujet aussi bien dans ces groupes qu'à l'extérieur: selon elles, les groupes ont beaucoup de mal à promouvoir les produits de leurs petites filiales (les commerciaux en Asie ne connaissent pas toutes les fabrications du groupe et concentrent leurs efforts sur les affaires de montants importants: la politique des "grands contrats " est là aussi en vigueur); ils seront donc encore moins capables de vendre des produits de l'extérieur. Ainsi une représentation commerciale d'Alsthom vend des locomotives ou des alternateurs pour des montants très importants ...et ne serait guère intéressée par la vente de petite robinetterie .

Revenons donc à nos industriels qui envisagent de passer par une société de commerce: comme celles-ci travaillent surtout avec les PME, et seulement au coup par coup avec les grands groupes, tous les industriels ne peuvent utiliser cette solution. De plus elles ne répondent pas à toutes leurs attentes (en particulier elles sont spécialisées sur des secteurs restreints); elles ont aussi la volonté d'être de moins en moins "transparentes" face aux entreprises avec qui elles travaillent .(Elles estiment fournir trop d'informations (plus que leurs concurrentes étrangères) et perdre des marchés en faisant trop confiance aux industriels). Toutes ces difficultés risquent de rebuter les industriels.

c) choix d'un agent

Cette volonté des sociétés de commerce d'être un écran plus opaque

orientera peut-être alors certaines entreprises vers le choix d'un agent .

Celui-ci peut fournir à l'entreprise des informations sur le marché qui l'intéresse, les réactions des clients et leurs besoins. Il assure la promotion des produits à la place de l'industriel mais prend moins en charge qu'une société de commerce certains problèmes pratiques (transport ...). Etant souvent habitant du pays où il vend, il a l'avantage de posséder un bon réseau de relations et de bien connaître les usages, ce qui est essentiel en Asie.

Un agent est souvent choisi pour gérer de grands contrats, ou un courant régulier de ventes (C'est un point de passage quasi-obligé quand le volume d'exportations croît). Comme tout intermédiaire extérieur à l'entreprise, les informations qu'il transmet sont bien sûr fonction de ses intérêts.

Les solutions *passage par une société de commerce* ou *choix d'un agent* permettent un travail à long terme pour l'industriel, mais pourtant l'Etat les encourage moins que l'exportation. Cependant elles lui sont presque équivalentes en ce qui concerne l'intérêt pour la balance commerciale (à la différence près de la rémunération de l'agent). L'Etat ne cherche plus à développer les sociétés de commerce, car il a compris l'inutilité de ses efforts; l'assurance- prospection peut toutefois couvrir les sommes qui leur sont versées (ou celles qui sont payées à un agent) , mais on trouve peu de publicité pour cette solution.

Il est regrettable que le passage par un agent ne soit pas une solution qui ait les faveurs de l'état : par exemple un industriel ne peut bénéficier de l'assurance-foire s'il expose dans une manifestation à l'étranger par l'intermédiaire d'un agent .

On constate donc ici que l'Etat n'encourage pas forcément ce qui serait la meilleure solution pour l'industriel.

d) L'implantation d'une filiale commerciale en Asie du Sud-Est permet à l'entreprise d'être présente elle même dans la zone. Promotion et recherche d'information (sur les clients ou sur les concurrents) sont ainsi assurées par quelqu'un qui ne pense qu'à l'intérêt de l'entreprise; l'expatrié qu'on installe dans la filiale assure un bon retour d'information sur les réactions du marché , la concurrence , les réglementations locales. En revanche cette solution a l'inconvénient de ne pas être efficace au début, car un temps d'assimilation est nécessaire pour posséder de bonnes relations et connaître les usages plus ou moins officiels en vigueur ...Une bonne solution est de reprendre la force de

vente d'un ancien agent dans la filiale commerciale , généralement sous forme d'une association avec ce partenaire . On cumule ainsi le "dévouement du personnel maison " et le réseau de relations de l'agent .

Mais il faut savoir que c'est une solution très coûteuse, car un expatrié français revient cher à l'entreprise. Avant de choisir une implantation commerciale, l'industriel doit donc s'assurer que ses expatriés génèreront un courant d'affaires sensiblement supérieur à celui dépendant du personnel qui travaille en France.

L'implantation d'une filiale commerciale est donc envisagée quand l'entreprise a déjà un courant régulier de ventes dans la zone, et est surtout l'apanage des grandes entreprises.

L'intérêt de l'industriel rencontre ici celui de l'Etat intéressé par les exportations que cette implantation doit favoriser; et l'Etat soutient donc la création de filiales commerciales par l'assurance prospection.

Il faut noter que le passage par un agent ou une filiale commerciale est quasi-obligatoire dès que le produit vendu nécessite un service après-vente ou est évolutif ; le reproche couramment adressé aux Français de négliger tout ce qui suit la conclusion du contrat s'explique donc peut-être par le fait que l'Etat prône trop l'exportation directe .

e) l'implantation d'une filiale industrielle répond en général à d'autres objectifs. Faisons le point sur les différentes motivations:

- la volonté d'être proche des clients ou des concurrents peut compter , comme pour une filiale commerciale

- le souci d'éviter les barrières douanières est une des raisons ; si la législation du pays le permet , cela conduit parfois à une "opération tournevis": assembler sur place réduit les taxes d'importation, mais cela peut être compris au sens large , par exemple simplement visser les dernières vis (filiale industrielle est alors un abus de langage). Ainsi, Orangina importe en Malaisie des extraits naturels qu'elle dilue et conditionne sur place, ce qui diminue ses droits de douane.

- le souhait d'économiser sur les coûts de main-d'oeuvre peut aussi expliquer la création d'une filiale industrielle , mais cela n'a d'intérêt que pour les industries de main-d'oeuvre.

En fait les raisons de taxes douanières, de proximité des clients ou des concurrents ne semblent pas être suffisantes face aux économies d'échelle que permet la concentration de la production...

On peut noter pour appuyer cette attitude que les industriels allemands exportent plus que nous, mais ne choisissent que rarement de s'implanter. Ils préfèrent souvent réaliser des économies d'échelle en groupant la production chez eux; en revanche ils pratiquent parfois des

"opérations-tournevis".

On trouve donc rarement de raisons très valables à une implantation industrielle en Asie...

Les différents rapports qui préconisent l'investissement dans leurs conclusions le font sur la base d'arguments plus nationaux que dans la logique des industriels :

- ainsi l'un estime que la fluctuation des attitudes est plus difficile quand on a investi; l'implantation en Asie apparaît donc comme un remède aux allers et retours français...

- pour un autre rapporteur, la présence industrielle en Asie est surtout un moyen de faire connaître la France; ainsi les expatriés serviraient à la promotion de leur pays, dans le but de développer les échanges (La conclusion souhaitée est donc toujours la promotion des exportations).

Ce ne sont pas des arguments dans la logique des industriels .

L'Etat n'encourage guère l'investissement industriel sauf s'il est porteur d'exportations, ce qui est une position ambiguë: si l'investissement est bon pour les industriels, encourageons-le; s'il est dangereux, ne les mettons pas dans des situations difficiles, même pour améliorer provisoirement la balance commerciale...

Dans l'ensemble les industriels sont assez prudents: l'implantation industrielle est rarement envisagée par les petites entreprises. Un investissement ne peut le plus souvent porter ses fruits qu'à dix ans, les premières années se passant généralement sans prise de commandes importantes. Or ce temps de retour est beaucoup trop long pour une petite entreprise .

Investir en Asie est donc une décision à peser prudemment; il ne faut pas oublier non plus qu'une filiale peut être partagée avec un industriel local ; trop souvent seule la possession à 100% est considérée comme valable, alors que l'association avec un partenaire permet d'éviter bien des écueils .

f) La vente d'une licence est une solution tout à fait différente pour une entreprise qui ne souhaite pas exporter ni s'implanter sur place .

Cette solution fournit des revenus réguliers mais faibles; elle permet des contacts avec un concurrent étranger, mais l'industriel doit bien maîtriser les transferts de technologie auxquels il procède.

Les pays d'Asie du Sud-Est sont très demandeurs de ce type d'opérations; elles n'apportent rien à la balance commerciale mais comptent pour la balance des opérations courantes. Cela semble ne pas intéresser l'Etat, qui n'encourage pas cette solution.

Nous avons donc constaté que les différentes solutions évoquées ici étaient toujours choisies par l'industriel sur la base de critères (taille de l'entreprise, produit, situation du marché) sur lesquels l'Etat ne peut pas du tout jouer. Cela réduit donc ses possibilités d'interventions efficaces; il doit surtout veiller à ne pas détourner l'industriel du bon choix...

4) QUEL MARCHE CHOISIR?

Dans sa réflexion face à une implantation en Asie , l'entrepreneur français va étudier les différents marchés qui s'offrent à lui . Par exemple, s'il choisit d'investir , il doit veiller à une quadruple stabilité du pays d'accueil : politique , économique , dans la législation et dans l'attitude par rapport aux investisseurs étrangers .

Nous allons décrire rapidement la situation économique des différents pays de la zone qui nous intéresse et nous donnerons quelques jugements d'industriels et de banquiers sur ces pays. Nous préciserons ensuite la structure des échanges, la part de marché et la part des investissements de la France dans chaque pays. Puis nous étudierons les réglementations sur les investissements dans la zone.

a) situation économique des différents pays

Nous décrivons l'ANSEA puis les NPI d'Asie .

ANSEA

BRUNEI

Le sultanat de Brunei forme une enclave dans l'île de Borneo . Il occupe une position stratégique , de par sa situation géographique et ses ressources en hydrocarbures .

Les échanges commerciaux avec la France sont quasi-inexistants . Cependant il existe une demande en travaux d'urbanisme et d'aménagement du pays; le très fort pouvoir d'achat crée aussi des débouchés pour les produits de consommation de luxe .

Nous ne nous arrêterons pas plus à ce petit pays .

INDONESIE

L'Indonésie est un immense archipel pour lequel les infrastructures de transport et de communication sont primordiales. Son économie est

fondée sur les ressources naturelles et énergétiques: elle possède d'importantes réserves agricoles, minérales (étain et nickel). Mais surtout elle est très riche en hydrocarbures. Elle est aujourd'hui face à trois défis: recherche de l'autosuffisance alimentaire, aménagement de son vaste territoire et industrialisation.

La politique de crédits d'aides (en moyenne 1 milliard de francs de protocoles par an) et les actions de coopération culturelle, scientifique et technique ont favorisé la présence française en Indonésie. Les ventes portent surtout sur de grands contrats d'équipement (barrages, aéroports, centrales électriques, avions, unités industrielles...)

La France a donc d'importants excédents commerciaux en Indonésie.

MALAISIE

La Malaisie est d'abord un réservoir de matières premières: caoutchouc naturel, huile de palme, étain, bois, pétrole, gaz... Depuis 1970 elle a diversifié son économie par une politique d'industrialisation et de valorisation des matières premières .

Les offres françaises en Malaisie ne sont pas compétitives, notamment face à celles des Japonais; les modalités de financement devraient en particulier être améliorées. Les entreprises françaises étant de plus arrivées très tard sur ce pays, les ventes courantes sont très faibles, et les échanges dépendent des grands contrats d'équipement.

Le projet de "malaysian car " risque d'anéantir l'activité des constructeurs français, en particulier Peugeot (en fait cette "malaysian car " sera presque entièrement japonaise, suite à un accord avec Mitsubishi). Les constructeurs français doivent donc réfléchir à un changement d'orientation: vente de machines-outils, d'équipements ...

On pratique quelques opérations de compensation avec la Malaisie.

Dans l'industrie l'investissement est essentiellement japonais, les investissements européens (surtout britanniques) étant plus tournés vers les produits de base .

PHILIPPINES

Ce pays est le premier pays de l'ANSEA à avoir développé son industrie, mais ses chances de développement sont aujourd'hui compromises par la longue crise économique et politique .

La présence économique française s'est manifestée assez tard aux Philippines; à partir de 1970 la France y a réalisé plusieurs grands projets industriels. Mais les ventes de biens d'équipement français ont connu un ralentissement très marqué depuis 1979, ce qui explique le solde négatif de la balance commerciale pour la France (avec des importations de composants électroniques, bois tropicaux, produits textiles, oléagineux...)

Nos ventes les plus importantes étaient du matériel électronique, du matériel de précision, des produits agricoles et des produits de base mais actuellement nos échanges sont très réduits; les industriels ont beaucoup de mal à se faire payer et doivent souvent se contenter de créances sur des établissements industriels. On comprend que cela n'incite pas à s'implanter là-bas .

De plus les Philippines sont un pays très inféodé aux USA ce qui n'encourage pas les éventuels investisseurs français.

Le représentant d'une société de commerce nous a aussi avancé que c'était le royaume du "backchich" et un pays où l'on prenait de mauvaises habitudes.

SINGAPOUR

Cette Ville-Etat est le centre commercial et financier de la région; c'est aussi un centre industriel tourné vers les hautes technologies. Le niveau de vie y est le plus élevé d'Asie après le Japon.

La présence française à Singapour a progressé rapidement depuis 15 ans; elle est devenue "visible" grâce aux réalisations en génie civil, aux ventes de biens d'équipement (Airbus), de biens de consommation et de luxe, et aux implantations dans l'hôtellerie (Accor, Méri dien) et le commerce de détail (Printemps).

THAÏLANDE

Ce pays possède de grandes richesses agricoles; le secteur industriel y connaît un développement rapide.

Les échanges avec la France sont très faibles et très dépendants des grands contrats d'équipement. La balance commerciale est très variable, généralement déficitaire (en 1985 le solde est devenu exceptionnellement positif grâce à la livraison de deux Airbus).

La Thaïlande a envoyé récemment son vice-premier ministre , M.Chatichai Choonhavan à Paris pour vanter aux ministres et industriels français les ressources de son pays (avantages fiscaux pour les étrangers, absence de contrôle du rapatriement des bénéfices, main d'oeuvre qualifiée et bon marché...) .

Cet intérêt de Bangkok pour la France, son onzième partenaire commercial, s'explique par souci d'indépendance: les Thaïlandais se tournent vers la CEE pour jouer le rôle de contrepoids face aux Japonais et aux Américains.

Voici donc quelques gisements économiques à conquérir:

-les télécommunications: un budget de 1,7 milliard de dollars est prévu pour l'équipement du pays; les filiales de la CGE commencent à en profiter, CIT- Alcatel avec la modernisation des centraux de Bangkok, et Câbles de Lyon avec la réalisation de réseaux téléphoniques.

-l'énergie: Alsthom International est intéressé par ce marché.

La Thaïlande souhaite aussi l'implantation d'un centre de maintenance Airbus pour le sud-est asiatique chez elle; le métro de Bangkok est un autre projet à l'ordre du jour qui intéresse un consortium franco-japonais (avec Alsthom, Spie-Batignolle, SGTE et Jeumont-Schneider).

Pour appuyer la campagne de promotion de la Thaïlande, une étude récente de l'ambassade des Etats-Unis à Bangkok présente le pays aux industriels américains comme "l'un des plus favorables pour investir et pour vendre", notamment dans le conditionnement alimentaire, l'informatique, l'aéronautique et les télécommunications.

Après des hausses de salaires à Taiwan, à Singapour et en Indonésie la Thaïlande a la main d'oeuvre la moins chère de cette région (salaire mensuel moyen inférieur à 100 dollars dans le secteur industriel).

Les taux d'intérêt sont passés de 16% en 1985 à 12% en février 1987; les entreprises à vocation internationale peuvent parfois négocier jusqu'à 7% et profiter d'exonérations fiscales accordées de façon discrétionnaire par le gouvernement.

La stabilité politique qui s'affirme peu à peu et la démocratie consolidée sont des atouts pour le pays. C'est pourquoi la Thaïlande a un excellent crédit auprès des banques et des institutions financières internationales.

Regardons maintenant le cas des **NPI** autres que Singapour.

COREE

Ce pays a connu un développement économique très rapide. On observe actuellement un secteur agricole très performant, un secteur d'industries légères de transformation tourné vers l'exportation, et des filières industrielles intégrées avec de grands groupes. L'Etat cherche à réhabiliter le rôle des PME.

Les échanges franco-coréens sont limités, malgré des succès dans le nucléaire et la chimie.

La Corée est très dépendante des USA et du Japon; elle cherche à diversifier ses partenaires et est prête à se tourner vers la France. Les Coréens sont très demandeurs actuellement dans les secteurs suivants:

- industrie automobile (accessoires, équipements, composants et machines-outils pour la fabrication)
- industrie chimique
- industrie agro-alimentaire

Mais pour que le développement des échanges soit possible, il nous faut ouvrir notre propre marché à la Corée ...

C'est un état où se pratique un peu de compensation par contre-achat classique .

La Corée est un pays confucianiste, où malgré un fonctionnariat important et un état dirigiste, le rôle du contrat écrit est faible. Il faut donc faire attention dans les contacts qu'on peut avoir...

Mais ces contacts peuvent être très intéressants car la Corée est le seul pays de la région que nous étudions où on trouve des gens créatifs, inventifs (d'après un représentant d'une banque française). Leurs entreprises font de plus en plus de recherche et développement, achètent des entreprises californiennes de haute technologie en faillite et tirent aussi parti du retour au pays (dans le cadre de filiales coréennes) d'émigrés Coréens aux USA.

Attention cependant dans les échanges avec les Coréens: ils sont selon la DREE des partenaires avides de pillages technologiques, ce dont il vaut mieux être prévenu...

HONG-KONG

Hong-Kong est un port naturel, porte d'entrée en Chine; le site est à mi-distance entre l'Asie du nord-est (Japon, Corée , Taïwan) et l'Asie du sud-est. C'est un grand centre de réexportation, et un producteur de produits manufacturés (largement exportés). C'est aussi une place bancaire et financière de premier ordre.

La France est au quatrième rang européen pour la part de marché. Elle est en assez bonne place pour les biens de consommation traditionnels, en revanche la pénétration des produits industriels français ne correspond pas à la demande locale (de meilleurs résultats pourraient être obtenus).

Les locaux à Hong-Kong coûtent très cher, si bien que la présence française est seulement commerciale.

Mais y être présent est intéressant car Hong-Kong est un bon point d'observation, où l'on voit passer les nouveaux produits (ce qui permet de ne pas être trop en retard sur les concurrents). Quelques notions de loyauté britannique y limitent la corruption (sévérement réprimée); cependant on nous a affirmé que parfois la concussion trop importante jouait en la défaveur de Hong-Kong comme porte d'entrée en Chine.

TAIWAN

C'est le plus industrialisé des NPI et un pays très exportateur.

La France est arrivée très tard à Taïwan, encore plus tard que dans les autres pays de la zone car elle craignait de compromettre ses chances en Chine populaire si elle faisait du commerce avec Taïwan. Aujourd'hui les tentatives d'exportation se heurtent encore parfois au veto du Quai d'Orsay. Pourtant il apparaît que des ventes à Taïwan sont plutôt une bonne référence qu'un handicap pour atteindre la Chine: "cela prouve que l'on sait traiter avec des Chinois".

La demande de Taïwan porte sur des matériels sensibles, domaine où la France est assez bonne... Il est dommage de ne pas y répondre. On note pourtant un veto récent de la tutelle des équipementiers français en aéronautique pour une vente à Taïwan.

La présence française pourrait se renforcer dans les demi-produits et les biens d'équipement.

L'entreprise étrangère est soumise à des quota d'exportation très durs et à un fort coefficient d'intégration locale. La réglementation

favorise presque uniquement les multinationales (qui y fabriquent des pièces pour des marchés qu'elles contrôlent) et les entreprises moyennes désireuses d'accroître leur gamme pour toucher une plus vaste clientèle (dans certains secteurs : optique, horlogerie).

Il est aussi très difficile de trouver un partenaire digne de confiance et la mauvaise coordination entre les bureaux de l'administration crée souvent de gros problèmes pour l'industriel qui s'implante à Taïwan.

Les échecs de deux des principaux investisseurs à Taïwan, Elf-Aquitaine et Neiman incitent à la prudence.

Cependant des opportunités existent aujourd'hui avec la volonté de Taïwan de sortir d'une relation trop exclusive avec les USA.

La spécificité du marché taïwanais est que ce n'est pas un pays de droit écrit: tout se négocie, tout se fait par relations et il est donc nécessaire d'avoir un bon cabinet d'avocats pour démarrer quelque chose.

Les mentalités taïwanaises sont difficilement accessibles à l'occidental...Les problèmes de dettes non remboursées, de dirigeants qui partent avec les fonds de l'entreprise en cas de faillite incitent à ne traiter qu'avec de grands groupes. Des industriels de retour de Taïwan affirment qu'il ne faut se fier à aucun Chinois (en particulier pas à son propre personnel); les Chinois seraient très astucieux mais à leur seul profit.

Les difficultés pour investir et la grande liberté laissée aux parties pour une cession de licence rendent cette solution fréquente: Peugeot et Renault ont ainsi des contrats de coopération avec des industriels locaux, ce qui leur donne 15 % du marché automobile. D'autres actions de ce type existent chez Lancôme, Absorba, Vittel.

Le poids très fort des USA conduit les industriels qui cherchent à obtenir de grands contrats à s'interroger sur la nécessité d'une offre conjointe avec les Américains.

b) la demande

Quelle est la demande exprimée par ces pays? Nous avons choisi de l'étudier en analysant les importations de ces pays qui proviennent de la CEE (comme dans la partie "préliminaire", nous utilisons les chiffres OCDE 1985, norme CTIC rév.2, donnée en annexe III). Cela nous a semblé justifié dans la mesure où ces importations représentent bien ce qu'un industriel européen peut espérer vendre dans ces pays. Si nous avions étudié les importations globales, nous aurions été "parasités" par des importations de matières premières, par exemple, qui ne concerneraient pas les industriels français.

Le défaut de cette procédure est qu'elle examine la situation actuelle. Elle ne fait pas mention des secteurs pour lesquels les gouvernements de ces pays ont défini des priorités, ou pour lesquels ils ont débloqué des crédits. C'est une lacune, mais du moins nous sommes sûrs de parler de choses réelles... Et cette lacune n'est pas trop grave dans la mesure où nous avons choisi de nous intéresser au commerce courant plus qu'aux procédures étatiques.

Examinons d'abord la demande globale: dans tous les pays de notre étude, on note la forte présence du secteur 7 ("machines et transport"). En particulier, en Indonésie, Thaïlande et Malaisie, cette section "écrase" toutes les autres. Un examen de détail montre que cette demande est valable dans tous les secteurs de l'équipement industriel. Elle correspond aussi bien aux pays en voie de développement (naissance du secteur industriel) qu'aux nouveaux pays industrialisés (qui restructurent en permanence leur industrie).

Nous avons noté dans la partie "préliminaire" l'importance du secteur 5 ("chimie"). Pour beaucoup de ces pays (Corée, Thaïlande, Indonésie, Taïwan) il s'agit avant tout de produits chimiques organiques. A Hong-Kong et Singapour, pays où la consommation est semblable à celle des pays occidentaux, presque tous les secteurs de la chimie sont porteurs (colorants, parfums...). Pour la Thaïlande et la Malaisie, la pharmacie et les plastiques sont aussi des domaines importants.

Après l'équipement et la chimie, viennent dans l'ordre les produits manufacturés "de base" et les produits manufacturés "élaborés" (voir l'annexe III pour le détail). Dans les produits manufacturés de base, les différences entre les pays sont très marquées. Hong-Kong importe beaucoup de fils et tissus, et d'"articles minéraux" (ciments). L'Indonésie, la Corée, importent surtout des "articles manufacturés en métal" (pièces détachées, par exemple, pour la Corée, équipements automobiles). La Thaïlande et la Malaisie sont clients pour les aciers, les ciments, les pièces détachées, tandis que pour Taïwan et Singapour la demande est assez indifférenciée. Enfin, le domaine des produits manufacturés "élaborés" est dominé dans tous les pays par les "appareils de précision", ce qui correspond à leur demande d'équipement industriel.

La demande de ces pays est bien celle d'une zone en train de s'équiper: chimie, machines, moyens de transport, produits semi finis; et,

pour les pays plus développés, des produits de consommation.

c) bilan des échanges avec la France

	Brunei	Indonésie	Malaisie	Philippines	Singapour
Importations Françaises	1,8 MF	1546 MF	2915 MF	1346 MF	2128 MF
Exportations Françaises	58,3 MF	3646 MF	1147 MF	624 MF	4454 MF
Part de Marché	1,8 %	3,1 %	2,4 %	2,2 %	1,7 %
Part des Investissements	-	0,4 %	0,4%	1,8 %	0,9 %

	Thaïlande	Corée	Hong-Kong	Taïwan
Importations Françaises	1787 MF	2705 MF	2902 MF	3552 MF
Exportations Françaises	1157 MF	2705 MF	3716 MF	1870 MF
Part de Marché	1,6 %	1,1 %	1,4 %	1 %
Part des Investissements	1,1 %	1 %	0 %	0,2 %

Les chiffres sont ceux de 1985 pour les importations et les exportations (sauf Thaïlande et Corée 1984) et de 1984 pour les parts de marché et les investissements.

d) réglementations des investissements

Les "philosophies" qui sous-tendent les différentes réglementations face à l'investissement étranger sont très proches: mis à part Hong-Kong, fidèle à sa politique de non-intervention, les pays souhaitent encourager les investissements qui leur sont utiles.

Ainsi ils favorisent les investissements qui profitent à leur économie, en particulier ceux qui font croître les exportations et ceux qui transforment les matières premières locales.

L'investissement des industries de haute technologie est favorisé en Indonésie, en Malaisie, et surtout à Singapour et à Taïwan; le fait de se substituer à des importations permet l'obtention d'aides en Thaïlande et à Taïwan.

On remarque juste quelques points particuliers: La Malaisie encourage tout ce qui touche le tourisme; la Thaïlande vérifie la bonne exploitation des ressources naturelles et la protection de l'environnement ainsi que le fait de permettre des économies d'énergie; l'Indonésie soutient les entreprises qui créent beaucoup d'emplois.

On trouve à Singapour une action originale par rapport aux autres pays: il s'agit du soutien aux entreprises de conseil qui vendent leurs services à l'étranger .

A Taïwan le gouvernement est favorable aux sociétés de capital-risque et aux grosses sociétés de commerce .

Les procédures concrètes de sélection des entreprises diffèrent suivant les pays: ainsi, en Indonésie, une liste des priorités est mise à jour régulièrement, à côté d'une liste d'investissements autorisés sans soutien particulier et une autre d'investissements interdits. En Corée le gouvernement édite une liste d'investissements interdits (essentiellement dangereux, contraires à l'ordre public ou appartenant au secteur public: distribution ou traitement de l'eau, poste, téléphone, chemin de fer...) ou limités (polluant, ou consommant beaucoup d'énergie, ou de matières premières importées). Tous les autres investissements sont autorisés. Dans d'autres pays les dossiers d'investissements sont soumis à une commission qui est dernier juge...

Les investissements encouragés bénéficient de soutiens variés: réductions des droits de douanes, des impôts... L'industriel qui envisage un investissement doit étudier les réglementations de chaque pays de manière très précise, car l'obtention d'un avantage peut dépendre de

points très particuliers: il doit donc étudier exactement dans quelle catégorie entre son projet; il faut aussi savoir que très souvent beaucoup de choses se négocient... N'accordons donc pas trop d'importance aux réglementations .

Les différences essentielles entre les pays portent en fait sur le **pourcentage** que les étrangers peuvent posséder dans les entreprises:

Les Indonésiens doivent posséder 20 % des parts des sociétés installées dans leur pays et pouvoir devenir majoritaires dans les dix ans.

Aux Philippines posséder 30 % d'une entreprise se fait sans formalité; pour des taux supérieurs il faut justifier de l'intérêt pour les Philippines. La propriété complète par les étrangers avec transformation en joint-venture dans les trente ans est souvent possible .

En général les Thais doivent posséder plus de 50 % du capital des sociétés implantées en Thaïlande.

En Corée, 50 % des actions doivent appartenir à des Coréens, ce qui fait parfois reculer les investisseurs éventuels.

En Malaisie le but du gouvernement est que 70 % du capital des entreprises soit local, mais c'est un objectif qui n'empêche pas le pragmatisme; pour les projets industriels la règle est actuellement que la majorité soit malaisienne, et elle est plus souple pour les projets favorisant l'exportation. Le taux peut en être discuté ...

Sauf pour les banques et les journaux il n'y a pas de restriction à la possession par les étrangers à Singapour.

Fidèle à sa tradition de "laisser-faire" Hong-Kong ne fait pas de restrictions à l'investissement étranger (sauf dans le cas de service public), les entreprises peuvent être à 100 % étrangères.

La possession à 100 % par des étrangers est autorisée pour toutes les entreprises qui intéressent Taïwan.

La décision d'implantation en Asie ne peut donc être prise qu'après étude de la demande et de la réglementation des différents pays.

5) CONCLUSION

L'intérêt de l'Etat est d'améliorer la balance des paiements; il coïncide en cela avec celui de l'industriel, qui veut améliorer ses ventes. Mais le choix de l'industriel (s'implanter ou non, et quel type d'implantation) se fait en fonction des critères dont nous venons de parler, et sur lesquels l'Etat joue peu: produits, réglementations des pays... En fait, pour la décision proprement dite, l'Etat ne peut intervenir

que par ses actions de formation (à long terme) et de promotion. Là où l'action de l'Etat peut être déterminante, c'est dans la mise en oeuvre de l'investissement, ce dont nous allons parler ci-dessous.

ET QUAND L'INDUSTRIEL INVESTIT

Nous allons examiner les problèmes qui se posent concrètement à l'industriel qui va en Asie.

1) LE CHOC DES CULTURES

Il faut tout d'abord mentionner tous les problèmes liés à la distance entre la France et ces pays.

a) Rappelons que l'éloignement est d'abord physique : cela paraît sans doute une lapalissade de le rappeler, mais c'est la cause de nombreux échecs pour les PME françaises; aller en Asie coûte cher et prend du temps. Très souvent les PME n'ont pas les moyens d'envoyer sur place le personnel qui y serait utile, voire indispensable, lors de la mise sur pied de projets. C'est sans doute la raison pour laquelle on leur reproche souvent de ne pas travailler sérieusement, de passer en coup de vent, ou de trop travailler depuis la France. Mais le prix du billet Paris -Bangkok y est pour beaucoup...

b) Nos interlocuteurs nous ont souvent affirmé que les mentalités françaises étaient un handicap pour exporter, pour affronter la distance France-Asie. Un grand nombre d'arguments nous ont été présentés, que nous rapportons tels que nous les avons entendus.

-Le poids de l'HISTOIRE : la France a été longtemps un pays agricole, devenu ensuite industriel; elle n'a jamais été une puissance commerciale. Les Français ne se sont préoccupés d'exportation que depuis la décolonisation, quand les débouchés tout trouvés vers les colonies eurent disparu. Cela explique pourquoi notre présence est récente dans les pays de la zone qui nous intéresse. Pour cette même raison il n'existe pas de tradition de départ à l'étranger: les fils cadets des familles anglaises partaient faire du commerce à l'étranger, alors que seuls les français sans situation convenable s'expatriaient.

-L'influence de la RELIGION: on a beaucoup parlé du rôle de la mentalité catholique, hostile au commerce; le fait de gagner de l'argent en étant uniquement un intermédiaire y serait jugé comme malhonnête, ce qui serait la cause des malheurs actuels des sociétés de commerce ...

-La méconnaissance de la GEOGRAPHIE: les Français ne connaissent pas l'Asie, ignorent les ressources et les besoins de ces pays, ne sont pas conscients de leur degré de développement (ils reviennent par exemple très surpris d'une visite en Corée).

-Le poids de la REGLEMENTATION: pendant longtemps

l'investissement à l'étranger a été perçu comme source de fuite des capitaux et d'emplois; il en reste des traces dans les esprits, même s'il existe moins de législations contraires .

-Un TEMPERAMENT volage : les Français manquent de pugnacité, de persévérance . Leur caractère est hexagonal. Nous avons vu plus haut que les problèmes d'éloignement France-Asie expliquaient en partie ce reproche lorsque il est adressé aux PME. Cependant on ne devrait pas déceler de différences avec l'Allemagne ou l'Italie.

-Un FACTEUR HUMAIN mal maîtrisé: les industriels n'ont pas compris qu'il fallait envoyer à l'étranger des hommes d'expérience, ayant plus de quarante ans, et non des "jeunots".

Voilà donc les arguments qui nous ont été présentés pour prouver que les mentalités françaises n'étaient pas adaptées à l'exportation .Que peut-on en penser?

Il est difficile de déterminer leur poids réel. Mais ils invitent à réfléchir sur les actions en profondeur qui peuvent être lancées: formation spécialisée, etc.

c) L'éloignement des mentalités asiatiques des nôtres est aussi source de problème ; la description des différents marchés vers lesquels l'industriel peut se tourner a souligné ces différences : le poids de l'oral est un fait très important dans la plupart de ces pays, ce qu'il faut arriver à maîtriser.

Les législations sont souvent "négociables", le poids de la concussion étonne les Français . Les rapports entre le patron et sa main-d'oeuvre sont différents de ce qu'ils sont chez nous, et la propriété industrielle et commerciale n'y a pas la même valeur ; les industriels doivent donc être plus méfiants, moins de règles les protègent...

d) Enfin l'éloignement crée un problème pour ceux qui l'affrontent : les expatriés.

En France, ils sont très couteux (beaucoup plus que chez nos voisins européens), si bien que les petites entreprises peuvent difficilement se les offrir.

En effet, pendant leur séjour à l'étranger, ils ont la plupart du temps un salaire confortable, un logement luxueux... Mais ce n'est que la compensation de nombreuses difficultés. Ils doivent ainsi affronter l'isolement et les problèmes de scolarité de leurs enfants; à leur retour en France, ils ont souvent des conditions matérielles bien moins favorables qu'à l'étranger et on ne sait pas toujours quel poste leur proposer; on peut remarquer qu'un retour de l'étranger est la cause de beaucoup des

licenciements de cadres qui arrivent devant les prud'hommes, ce qui prouve la réalité du problème.

Ce retour en France difficile conduit de plus en plus de jeunes à refuser les postes à l'étranger, au détriment des entreprises.

2) LE PROBLEME DU FINANCEMENT

Du fait de son éloignement, l'Asie coûte cher, nous l'avons rappelé. C'est une zone qui pose des problèmes financiers particulièrement cruciaux. Nous avons parlé plus haut (I-2) des aides que l'Etat met à la disposition des industriels; nous aborderons donc maintenant le problème des relations avec les banques.

Notre intérêt pour les banques a débuté lorsque nous avons été confrontés à une contradiction, et à un double discours. Contradiction, parce que les banquiers nous disaient: "nous sommes les locomotives du développement industriel... Mais il n'y a pas de wagons!" (entendez, les industriels ne viennent pas nous soumettre de projets concernant l'étranger); et que les industriels nous disaient: "nous voulons aller à l'étranger... mais les banquiers ne prennent pas de risques, ils ne nous prêtent pas d'argent." (Cette observation est valable pour les petites et moyennes entreprises. Pour les grandes, en raison des mécanismes que nous détaillerons plus loin, il n'y a pas de problèmes). En plus de la contradiction, il y avait un double discours, puisqu'en parallèle avec l'attitude motivée des banquiers parisiens, on nous a tenu en Asie le discours suivant: "l'Asie, c'est trop dur pour une PME; or c'est déjà assez difficile de faire sortir du rouge une filiale de banque, en Asie, on ne peut pas perdre de temps à s'occuper de petits comptes qui sont le plus souvent à découvert".

Nous n'avons pas, tant s'en faut, complètement résolu le problème et levé toutes ces contradictions. Les points que nous développons ci-dessous ne sont donc que les éléments d'une réponse:

a) la situation des banques françaises en Asie

Cette situation est forte: la plupart des capitales de la zone possèdent des filiales, succursales ou bureaux d'une dizaine de banques françaises. En général, le marché financier laissé à la disposition des banques étrangères est faible, mais les français y ont une place non négligeable. Au Japon, par exemple, on trouve plusieurs banques françaises parmi les banques les plus importantes en terme de volume de prêts. A quoi est due cette force? On nous dit que les banquiers français ont une bonne réputation technique internationale; mais c'est peut-être prendre l'effet pour la cause.

Le développement des banques est sans doute dû en grande partie au développement très important, dans le passé, des *crédits acheteur et fournisseur*. Ces crédits fonctionnaient en effet d'une façon très avantageuse pour elles: elles prêtaient à des taux faibles, donc attiraient une clientèle nombreuse; mais l'Etat leur remboursait la différence entre ces taux et les taux du marché, donc cela ne leur coûtait rien. En contrepartie de ces avantages, l'Etat leur a demandé de créer sur place un réseau assez dense d'agences, destinées à aider le commerce extérieur français.

D'autre part, *une grande banque doit maintenant être internationale*. Il est donc normale que les banques françaises cherchent à assurer leur présence sur des places financières aussi importantes que Singapour ou Hong-Kong. Cela, d'autant plus que l'investissement bancaire (comme tout investissement de service) est assez léger (peu d'actif immobilisé).

Leur activité est différente de ce qu'elle est en France: Contrairement à ce qui s'est passé dans les autres pays européens, la banque française a précédé l'industrie à l'étranger, au lieu de la suivre. Par conséquent, les agences ont travaillé surtout avec le marché local, puisque partout en Asie les implantations françaises sont bien trop peu nombreuses pour les faire vivre.

Deuxième point, l'activité de ces agences est plus une activité de trading, de change, de montages financiers, qu'une activité de gestion de compte (ces derniers temps, par exemple, des fonds importants ont été consacrés, par des banques françaises, à des rachats de maisons de titres étrangères).

Enfin, en général elles n'ont pas de licence pour faire de la banque de guichet (ce qui de toute façon ne serait sans doute pas rentable). Leur activité est donc totalement différente de ce qu'elle est en France.

Dernier exemple de cette différence, que des entreprises de BTP nous ont cité à Hong-Kong (en le déplorant): en France, les banques sont des investisseurs traditionnels dans le bâtiment; en Asie, les banques françaises ne jouent pas du tout ce rôle.

Mais la situation n'est pas si rose. Dans la plupart des pays de notre étude, de lourdes réglementations pèsent sur les banques étrangères. Leurs possibilités sont restreintes, si bien que souvent un grand nombre de banques étrangères se partagent une faible part du marché financier local. Le Japon est en dehors de notre étude, mais pour lui nous avons le chiffre de 79 banques étrangères pour 3% du marché financier. Cette concurrence très vive amène, naturellement, à diminuer les marges (pour offrir de meilleurs taux) et à être moins exigeant sur la qualité des créances. Ces

deux aspects expliquent que les filiales de banques françaises (surtout les plus récemment implantées) nous aient présenté des bilans peu reluisants, à peine sortis du rouge après presque dix ans de présence, par exemple. Au Japon, où les banques françaises sont parmi les premières en termes de prêts, plusieurs d'entre elles sont aussi parmi les premières en terme de pertes. Un symptôme de ces difficultés est que certaines banques ont remplacé leurs expatriés par du personnel entièrement local, moins coûteux.

Deuxième problème rencontré par les banques, concernant les pays en voie de développement: auparavant, les grands contrats étaient des "projets sur protocole", dont la partie financière consistait en deux prêts: un prêt accordé par le Trésor français, et un accordé par les banques. Maintenant, de plus en plus se développent les "crédits monoblocs", qui se font directement de Trésor à Trésor. Cette solution, qui est plus simple pour le pays emprunteur (il n'a qu'un seul interlocuteur en face de lui), est moins agréable pour les banques dont les intérêts sont moins faciles à négocier.

Par ailleurs, l'abondance des banques françaises n'est pas forcément un signe de qualité; et d'après un de nos interlocuteurs, un des problèmes des filiales de ces banques (par rapport à leurs homologues américaines) est leur manque de technicité, et le retard qu'elles ont sur le développement des nouveaux produits financiers. Ce point est toutefois vivement contesté par les banquiers, qui disent au contraire que leur stratégie pour remédier à la compétition est le développement des produits financiers à haute valeur ajoutée. Nous n'avons pu déterminer qui avait raison.

Une autre stratégie pour remédier à la compétition est de diminuer les coûts fixes, en particulier les comptes dont la gestion est coûteuse; les directeurs de filiales voient donc d'un mauvais oeil les PME qui cherchent à s'installer. En effet, compte tenu de la difficulté du marché, de telles tentatives sont très risquées; par ailleurs, les filiales d'entreprises françaises sont le plus souvent sous-capitalisées (que ce soit une conséquence des réglementations, en matière d'aides, que nous avons vu plus haut, ou bien un travers général des entreprises françaises), ce qui les amène à travailler sur des découverts, donc sur des petits comptes déficitaires.

Que se passe-t-il en France? Si la PME n'est pas toujours accueillie à bras ouverts en Asie, elle peut aussi avoir des problèmes en France. En gros, le problème serait le suivant: le dossier est d'abord défendu auprès de la direction internationale de la banque. Celle-ci, (éventuellement) accepte, en fonction de sa connaissance du marché local, des réalisations

passées de l'entreprise, de ses enveloppes de crédit par pays, etc. Puis le dossier est transféré à la direction du crédit, et là les choses se gâtent, car il est analysé en fonction des risques financiers et des garanties qui peuvent être prises. Autrement dit, la direction financière analyse le prêt, non plus en fonction du projet de l'entreprise mais en fonction de son bilan. Et si les ratios de celui-ci ne lui paraissent pas permettre une prise de garantie suffisante, le dossier est refusé. Ou alors, il faut que l'entrepreneur fasse appel à ses biens personnels, ou que des garanties soient prises sur d'autres filiales, etc. Ce mécanisme, par exemple, joue de façon très défavorable dans le cas de sociétés d'import-export, qui peuvent être amenées à s'engager sur des sommes importantes alors que leurs actifs et immobilisations faibles ne sont pas suffisants pour assurer une garantie. Nous ne savons pas si ce type de problème représente un pourcentage significatif des demandes de crédit. Toutefois, c'est un thème important des discours des patrons de PME. A vrai dire, si la sélection était moins féroce, on rencontrerait certainement plus de tentatives d'exportation ou d'implantation, mais sans doute aussi plus d'échecs.

Il n'est pas dans notre intention de jeter la pierre aux banquiers: *toute tentative d'implantation ou même d'exportation entraine un certain risque, et il n'y a pas de raisons pour que ce risque soit pris par les banquiers* avec l'argent de leurs clients. Tout au plus peut-on regretter -mais nous sommes trop ignorants de ce domaine pour prendre parti- que les moyens d'analyse des dossiers semblent être inadaptés.

b) la procédure SOFARIS

Pour remédier à ce problème de la prise de garantie, il a été créé en 1982 un organisme public, SOFARIS, qui peut prendre en charge une partie de cette garantie. *Comment cela fonctionne-t-il?*

Supposons, par exemple, que JOJO & C° souhaite emprunter pour investir à l'étranger. Le projet est viable, son dossier est solide, même aux yeux de son banquier. Mais pour les raisons que nous avons évoqué ci-dessus, le bilan de l'entreprise ne permet pas à la banque de prendre les garanties suffisantes. Le banquier fait alors parvenir le dossier à SOFARIS; celle-ci l'examine, mais cette fois-ci en fonction du projet et non pas en fonction du bilan de JOJO & C°. Et si le projet est jugé viable (pour des raisons de rapidité de la procédure, l'analyse est largement fondée sur l'avis du banquier), SOFARIS garantit le prêt à hauteur de 40%. Si de plus JOJO a la chance d'être dans le BTP ou la mécanique, des fonds de garantie spéciaux peuvent lui permettre de faire descendre sa propre participation à la garantie jusqu'à 40 ou 50% respectivement.

Cette procédure semble répondre parfaitement au problème: elle permet de décharger l'entreprise du poids de la garantie bancaire, tout en préservant les intérêts de la banque. Mais, au cours de nos pérégrinations, aucun de nos interlocuteurs ne nous en avait parlé, et nous n'avons découvert son existence que fortuitement, à l'occasion d'un salon ("partenaires exports"). *Pourquoi n'est-elle pas plus utilisée?*

D'abord, SOFARIS est peu connue. Créée depuis 1982 seulement, elle n'a pas encore eu le temps de faire prendre conscience de son existence aux banquiers et aux industriels. D'autant plus que c'est une structure petite (63 personnes) et qui vient seulement de s'implanter régionalement. Pour remédier à ce problème, SOFARIS mène une action de promotion soutenue (salons, expositions).

Deuxième raison: sur un dossier sans risques, une banque n'a pas forcément intérêt à répartir ses engagements. Il peut être plus intéressant pour elle de profiter de la faiblesse des garanties fournies pour exiger une commission plus importante, même si en fait le dossier est très solide et fiable. Il semble bien, en effet, que dans certains cas les banques pourraient faire appel à SOFARIS et ne le font pas; il faut alors que ce soit l'industriel lui-même qui en connaisse l'existence et convainque son banquier d'utiliser cette procédure.

Enfin, il y a peut-être une certaine méfiance des industriels eux-mêmes, qui pensent qu'un organisme public de cette nature est forcément lent dans ses décisions. Or il n'en est rien; dans la mesure où l'avis du banquier de l'entreprise (qui lui, a déjà examiné le projet) compte beaucoup, la procédure est très rapide, et la réponse est donnée sous quinzaine.

L'avenir de SOFARIS dépend, en fait, de la politique qui y sera pratiquée. Il semble qu'actuellement elle soit plutôt de développer les "conventions marchandes", procédures de contre-garantie assises sur les fonds propres de SOFARIS, et pratiquées aux taux du marché. Cela permettrait bien sûr à SOFARIS de vivre de façon autonome sur ses fonds, mais cela doit-il être un but? Dans la mesure où l'on souhaite développer l'investissement français, la procédure actuelle doit être maintenue. Et pour cela, il est nécessaire que l'Etat alimente le Fond National de Garantie export, sur lequel elle est assise.

c) capital-risque?

Par ailleurs, ne peut-on envisager, en plus de l'action de la SOFARIS, un organisme qui prête aux industriels en prenant pour garantie une participation dans le capital de la filiale? Cette solution, appelée

improprement "capital-risque", est très à la mode actuellement dans les discours, mais nous ne l'avons rencontrée nulle part, en tout cas pour l'Asie.

Ce type d'engagement représente en fait pour l'organisme "prêteur" un plus grand risque que le prêt normal avec prise de garantie; il n'est donc pas sûr que cette forme de crédit soit plus facile à obtenir pour les PME.

d) conclusion

Le marché asiatique est difficile et coûteux, et il n'est pas au pouvoir de l'Etat d'y changer quelque chose. Mais ce sur quoi on peut agir, c'est la répartition des risques financiers. Ceux-ci, on l'a vu, ne peuvent être pris par les banques, qui ont à répondre de l'argent de leurs clients (ceci dit, les banques parfois s'engagent dans des entreprises risquées, dont elles ne se sortent pas toujours très bien). Si l'Etat souhaite promouvoir l'investissement, il doit donc encourager les mesures permettant une modification de l'assiette des risques, avec des procédures telles que les assurances prospection et la SOFARIS.

3) QUI SOUTIENT L'INDUSTRIEL ?

Montrons que l'industriel ne trouve le soutien qu'il cherche ni dans les structures étatiques, ni à l'extérieur.

a) Comment se renseigne l'industriel qui souhaite aller en Asie ?

L'idée de départ est d'écrire aux *Postes d'Expansion et Chambres de Commerce*. A ce stade, une constatation s'impose: ceux-ci n'ont pas bonne réputation auprès des industriels. Dans le meilleur des cas on nous dit: "Ce qu'ils font est sûrement très bien mais je ne m'en sers pas". Dans le pire des cas: "Ce sont des diplomates qui ne connaissent rien au commerce". Le reproche qu'on leur fait est de ne pas réellement connaître les problèmes des industriels; de se préoccuper plus des "grands axes stratégiques" que du loyer des bureaux dans leur ville; et d'être capable tout au plus de fournir des carnets d'adresses. De leur côté, les Conseillers Commerciaux reprochent aux industriels de ne pas assurer le suivi de leurs affaires, et de disparaître après un seul contact avec le Poste.

Il nous semble que le problème, est que les Postes ne sont pas adaptés structurellement au commerce courant. Les informations qu'ils sont à même de donner (études de marché, réglementations, quotas) sont les premières sources d'information de l'industriel, mais d'après ce que nous avons pu voir, celui qui souhaite s'implanter n'en est plus au stade de la petite étude de marché, ni au stade du carnet d'adresses de la fédération

professionnelle de sa spécialité. Il lui faut une aide qui dépasse le cadre officiel.

Il ne s'agit pas là d'une critique supplémentaire adressée aux Postes. Ceux-ci ont un rôle de représentation officielle, doublé d'un rôle de service public (de même d'ailleurs pour les chambres de commerce). Ce rôle de représentation (en particulier à Taïwan, où le Poste assure une sorte d'ambassade) les empêche de s'immiscer dans les affaires locales (ils ne peuvent prendre le parti d'un français contre un industriel local). Et le rôle de service public les empêche de s'occuper de trop près des affaires d'un français particulier, puisqu'il pourrait y avoir par la suite des problèmes de confidentialité (si un autre français se présente avec un projet du même type). Et pour ce qui est de la mauvaise connaissance du milieu local, il faut bien comprendre qu'elle est une conséquence des points précédents. On ne peut connaître un marché que si on y participe, où si on y a participé, et ce n'est pas le cas des conseillers commerciaux.

Le passage d'une politique de grand contrat à une politique plus orientée vers le commerce courant passe (comme on l'a dit dans la partie-I) par un changement de structures. La critique des Postes n'est pas justifiée dans la mesure où ceux-ci remplissent bien leur "ancienne" mission, mais pour remplir au mieux leur mission de soutien des industriels, il faut qu'ils changent d'une manière dont nous reparlerons plus loin. A l'heure où le Premier Ministre (conférence au salon "partenaire export) invite les postes à être des "prestataires de service", il devient urgent de régler ce problème de statut.

D'autres structures d'information sont à la disposition de l'industriel:

D'abord, les banques. Chaque agence de banque française en Asie emploie une personne (voire plusieurs) dans un service dit "de soutien" dont le but est d'assister les clients français de la banque qui souhaitent exporter ou s'implanter. A un niveau "superficiel", on trouvera (encore!) des services du genre de ceux que peuvent fournir Postes d'Expansion et Chambres de Commerce. A un niveau plus pointu, on pourra trouver (pour un projet d'implantation par exemple) une banque maître d'oeuvre sous-traitant à des consultants des parties plus techniques du dossier.

Quel est l'intérêt pour une banque d'avoir un tel service, dont le double emploi avec les organisations déjà en place est évident? La réponse est en fait qu'une banque ne peut, pour son image de marque, s'en passer. Les clients français se sentent en droit d'exiger de leur banque ce type de service, et même de les mettre en concurrence. Cela va jusqu'à la caricature: en Corée, par exemple, un français qui se préparait à effectuer un voyage dans ce pays, et y cherchait des contacts dans son domaine,

avait ainsi demandé à ses deux banques, et au Poste, de lui fournir ces contacts. Comme ce domaine était assez spécifique, il n'y avait en Corée qu'un seul interlocuteur, et celui-ci a été bien surpris de se voir contacter par trois personnes différentes, pour le même rendez-vous.

La raison d'image de marque est la seule raison, car en fait ces services ne sont pas rentables pour les banques. Bien sûr, dans certains cas ils sont payants. Mais comme il est difficile de facturer de façon précise le temps passé au téléphone, les télex, les courriers, l'équilibre ne peut être atteint. Il arrive donc souvent que l'activité de ce genre de service "dérive" vers d'autres activités (prise de participation dans des entreprises locales, etc.).

Autres sources d'informations: comme on l'a dit, tous les organismes qui s'occupent en France des industriels se piquent de les aider à l'étranger. Mais les renseignements que l'on peut obtenir auprès d'eux restent le plus souvent superficiels: documentation, listes de contacts... L'industriel qui souhaite s'expatrier a besoin d'une information plus "vécue", d'un soutien plus actif. On nous objectera que c'est là le rôle des *consultants*. Mais l'efficacité de ceux-ci est loin d'être évidente. En France, des études sur l'impact des consultants export dans les PME montrent qu'un an après l'intervention de ceux-ci, l'entreprise est revenue à son état antérieur. Il semble d'ailleurs que cette intervention se limite le plus souvent à la réalisation d'un carnet d'adresses et le collationnement de quelques documents douaniers! Schématiquement, on pourrait résumer ainsi la situation: il n'est pas plus rentable de se payer une étude sérieuse, que d'engager une personne spécialisée à plein temps.

Nous ne connaissons pas bien l'activité des consultants qui sont implantés sur place. En fait il y en a peu, sauf au Japon. Mais dans ce pays, plusieurs interlocuteurs (Français et Japonais) nous ont mentionné cette inflation des consultants français comme une situation anormale et inquiétante plutôt que bénéfique.

b) l'APRODI

Pour examiner plus en détail ce problème du soutien après le premier contact nous allons examiner le cas d'une structure originale fonctionnant sur la Corée: l'APRODI. Nous allons donner d'abord une description assez détaillée de cet organisme.

L'APRODI est une association régie par la loi de 1901 mise en place par le Ministère de l'Industrie, la Chambre de Commerce et d'Industrie, le CNPF, la CGPME. Elle est présidée par un président de PME, et son directeur général est détaché du Ministère de l'Industrie. Son rôle initial était de former les futurs consultants mis en place dans les chambres de

commerce et destinés aux PME. Peu à peu d'autres activités se sont mises en place, et en particulier, un montage commun avec un organisme coréen: le SMIPC (Small and medium Industry Promotion Center). Ce montage, que nous appellerons par la suite APRODI-SMIPC, a pour but de promouvoir les transferts de technologie entre France et Corée. Il s'agit de faire réaliser, entre entreprises françaises et coréennes, des accords (licences, JV) permettant aux secondes de travailler avec des techniques françaises.

Du point de vue logistique, l'APRODI-SMIPC est constituée de deux cadres en France, deux en Corée (un expatrié et un VSNA) et quelques Coréens du SMIPC. En France, elle est installée dans les bureaux de l'APRODI, et en Corée dans les bureaux de SMIPC.

Nous allons décrire le fonctionnement de cette organisation en nous appuyant sur l'exemple d'AOP, une filiale de Peugeot qui a passé un accord de licence avec un partenaire coréen pour la fabrication de ceintures de sécurité. Chronologiquement, l'action se passe de la façon suivante:

Observation de la demande: à peu près deux fois par an, on sélectionne un certain nombre d'entreprises coréennes qui expriment le désir de travailler avec la France, ou du moins avec un partenaire européen. Cette sélection se fait sur la base de critères tels que santé financière de l'entreprise, croissance, motivation... Elle est menée en grande partie grâce à SMIPC, qui gère un fichier des PME coréennes. Les dossiers correspondants à ces demandes sont envoyés à l'APRODI en France (et à l'organisme correspondant en Allemagne, le même système y ayant été mis en place) où on recherche des partenaires intéressés par ce type de collaboration. Par exemple, dans le cas d'AOP, un Coréen intéressé par la fabrication de ceintures a prospecté en France, en Allemagne et en Suède par l'intermédiaire de SMIPC. L'APRODI a alors consulté AOP qui a été d'accord pour engager des négociations.

Sélection: L'initiative des contacts en France se fait par l'APRODI. Celle-ci contacte les entreprises qui lui semblent répondre à la demande et être le mieux à même de réussir ce type d'accord. Les candidatures spontanées sont rares, ce qui, à cette heure, est préférable, car ainsi l'organisation n'est pas submergée (et puis cela évite les rancœurs en cas de refus). Encore une fois, la sélection est faite sur la base de critères tels que santé financière, motivation... Cette sélection ne peut être efficace que grâce à une bonne connaissance des entreprises, avec contacts répétés, visites, etc. Notons dès maintenant que du côté français, ce sont surtout des groupes importants ou leurs filiales qui sont intéressés par ces transferts. Les PME n'envisagent guère cette solution

dans le cadre de leur stratégie internationale.

Négociation: Les partenaires éventuels sont mis en contact par l'APRODI-SMIPC. A partir de ce moment, celle-ci accompagne l'ensemble des négociations. En Corée, par exemple, elle met à la disposition des Français voitures, interprètes (soutien logistique) mais aussi assure un suivi technique dans les négociations. Par exemple, la façon de négocier n'étant pas la même dans les deux pays, il faut parfois arrondir les angles. Ou alors, l'APRODI mettra à la disposition des partenaires des contrats types, tenant compte des particularités juridiques de la Corée. D'une façon générale, la démarche de l'APRODI est d'assurer les pas de l'industriel français, et en quelque sorte de lui servir de garde-fou. Ainsi, dans le cas d'AOP, APRODI-SMIPC a préparé non seulement le schéma juridique d'une cession de licence, mais leur a fourni des contacts dans le milieu automobile coréen, et a même aidé à réparer la première brouille entre les deux partenaires.

Analyse de cette structure

Le succès de cette démarche est évident, au vu du nombre de contrats passés et de la satisfaction des contractants. A notre avis, il provient de deux facteurs essentiels: la *sélection des entreprises* concernées, et la *nature du soutien* fourni.

Cette *sélection* permet de choisir des entreprises réellement motivées (ne serait-ce que par la somme qu'on leur demande en contrepartie de l'aide fournie, point dont nous reparlerons plus loin). De ce point de vue, nous voyons apparaître un des premiers problèmes de ce type d'organisation: quelle légitimité lui permet de décider que telle ou telle entreprise française est satisfaisante, et pas telle autre? Jusqu'à maintenant, la petitesse de la structure, et la faiblesse du marché concerné (peu d'entreprises françaises s'intéressent à la Corée), enfin le peu de publicité qui est fait autour de cette action faisaient que les entreprises ne se bouscuaient pas à la porte de l'APRODI. La question du choix à opérer ne se posait donc pas. Mais à mesure que son action se développe et est mieux connue, et surtout avec l'influence décisive de notre mémoire, ce problème de légitimité risque de se poser de façon cruciale.

La deuxième cause de succès est *le type d'information fournie*. Nous avons expliqué plus haut que les structures officielles étaient capables de fournir une information officielle, mais que les gens cherchant à s'implanter avaient besoin d'une information "vécue". Ici, c'est exactement ce qui est apporté: non pas un docte exposé sur la "mentalité coréenne",

mais une participation aux négociations qui permet parfois de recoller les pots cassés. Non pas un texte de loi sur les investissements, aride et de toute façon appliqué de façon plus ou moins fantaisiste, mais des modèles de contrat permettant de déjouer les principales erreurs, et de toute façon une aide dans la rédaction finale du contrat.

Ici encore, nous remarquons que ce type d'aide pose crucialement le problème de la sélection. En effet, l'engagement nécessité par ce type de négociations pose des problèmes de déontologie: que fait on si un concurrent se présente et demande lui aussi une affaire du même type sur la Corée? (la réponse est: "on essaie de lui trouver une autre affaire du même type"; autrement dit, c'est un vœu pieu).

Profitions de ces remarques pour faire un certain nombre *d'autres réserves* quant à cet organisme:

Transmettre des technologies françaises à la Corée, c'est bien (ça rapporte l'argent des royalties). Ceci dit, même si les accords de licence prévoient une impossibilité pour les Coréens de revendre en France, on peut voir ces accords comme une fuite préjudiciable de notre savoir-faire. On nous objectera que cela impose une salubre émulation. Que, puisque de toute façon les Coréens passeront des accords de licence, autant que ce soit avec les Français. Que les contacts avec les Coréens apportent aussi parfois de bonnes idées aux Français...C'est vrai, toutefois, il est clair que ce genre de système ne peut se généraliser que si, en échange, le pays d'accueil accepte lui aussi de faire des efforts. Par exemple, dans le cas de Taïwan, on peut échanger des technologies contre des capitaux taïwanais investis en France.

Peut-on étendre ce système?

Malgré les réserves faites, il est clair que le type de soutien fourni est tout à fait adapté à la demande des industriels. *Comment ce type d'organisation peut-il être étendu*, et d'abord, pourquoi n'est-il pas plus répandu? Il existe pour le moment pour la Corée et le Mexique, à l'initiative de ces deux pays, parce qu'ils souhaitent développer leur tissu de PME/PMI. Comme il est nécessaire, dans le pays d'accueil, d'avoir non seulement un expatrié mais surtout un expatrié soutenu logistiquement (il faut qu'il puisse rechercher de façon pertinente les entreprises locales intéressées), il est nécessaire d'avoir la collaboration du pays d'accueil.

Et puis, une telle organisation est difficile à rentabiliser. Evidemment, le VSNA ne coûte pas cher, mais il faut également un expatrié expérimenté, ce qui est fort coûteux. Avec la logistique, et la partie

française de l'organisation, le financement devient une affaire délicate.

Comment est-il organisé pour l'APRODI-SMIPC? Actuellement, l'APRODI-SMIPC demande une contribution aux entreprises pour qui elle travaille; cette contribution est calculée sur la base du chiffre d'affaire de l'entreprise (ce qui de l'avis de tout le monde n'est pas adapté et devrait être remplacé par une commission basée sur le montant du contrat, ou sur le flux d'argent généré par le contrat). Cette contribution ne peut d'ailleurs assurer l'équilibre car la négociation des contrats est une affaire de longue haleine, donc coûteuse. Compte tenu des efforts à faire, sur des pays encore mal connus et vis-à-vis desquels l'industriel français est méfiant, une telle structure ne peut pas être rentable au moins pendant ses premières années de fonctionnement. Une partie du financement doit donc se faire sur fond public, et il ne serait pas normal qu'une opération qui profite autant au partenaire qu'à la France, ne soit financée que par celle-ci.

Conclusion: une telle structure ne se conçoit qu'avec le soutien logistique et financier d'organisations proches des entreprises, tant en France que dans le pays d'accueil.

Etant réglés ces problèmes techniques, l'organisation de l'APRODI-SMIPC nous semble pouvoir être calquée à peu près exactement dans d'autres pays: une ou deux personnes en France, une ou deux en Asie (avec le secrétariat en plus), ces personnes étant stables, et parlant la langue locale. La chronologie des opérations peut être la même: détermination de la demande (tant en France qu'en Corée); sélection des entreprises, et suivi des négociations jusqu'au bout. L'attention n'ayant pas de raison d'être focalisée sur les problèmes de transferts de technologie, l'organisation devra aussi s'occuper d'implantations sans partenaires locaux et de recherche d'agents.

Il nous reste un problème à traiter: comment ce type d'organisation s'articule-t-il avec les structures déjà en place, les consultants (à qui elle ôte le pain de la bouche) et les PEE et Chambres de commerce ?

Pour les consultants, il faut bien voir que déjà les Postes sont censés fournir une aide qui en théorie, peut les "doubler" . Et que le problème est réglé en pratique, par le fait que les Postes s'occupent d'un premier débroussaillage, et les consultants de choses plus pointues. Mais pour les raisons que nous avons avancées, il ne nous semble pas possible, dans des pays encore mal connus, de réaliser de façon rentable le type de soutien que nous avons décrit. Moyennant quoi, le problème des consultants ne se pose pas ici.

Pour donner un exemple issu de l'étranger, on nous a dit qu'en Suède,

les Chambres de Commerce sont "privatisées" dans les pays où la présence suédoise est importante, et travaillent sur fonds publics ailleurs. On pourrait de même réaliser le type d'organisation que nous avons décrit dans les pays où le développement français est encore très faible, et laisser les consultants travailler seuls ailleurs (au Japon en particulier). Et quand les pays à faible taux d'implantation deviendraient des pays à fort taux d'implantation, une grande manoeuvre de privatisation mettrait à la disposition des consultants privés les structures et le marché mis en place, tout en renflouant les finances publiques, en diminuant le poids de la dette, et en mobilisant l'actionnariat populaire.

En ce qui concerne le partage du travail avec les postes, nous avons mis en lumière l'incompatibilité de la structure décrite avec la notion de service public. En particulier, elle ne peut répondre à toutes les demandes, puisqu'elle ne choisit de gérer que les demandes qui lui semblent pouvoir donner lieu à un accord à moyen terme. Il est donc nécessaire de maintenir une structure publique qui serait chargée, d'une part d'informer de façon continue la DREE et le CFCE (études sur la situation économique, sur les réglementations), d'autre part de fournir une aide "de base" aux industriels français.

La séparation de ces deux rôles (celui du soutien actif et celui de l'information) ne pourra d'ailleurs que profiter aux Postes qui actuellement ont plus tendance à remplir chacun à moitié qu'à remplir parfaitement l'un des deux.

Pour ce qui est des Chambres de Commerce, le problème de double emploi existe déjà avec les Postes, et il n'est pas dans notre propos de le régler. Heureusement, dans notre cas, nous avons supposé que l'organisation n'existerait que dans les pays de faible implantation française, c'est à dire là où de toute façon les Chambres de Commerce n'existent pas. Le problème ne se pose donc pas.

4 CONCLUSION

Le fait d'aller en Asie constitue un "choc culturel" inévitable. Mais à cela l'Etat ne peut rien faire, sinon mener une action à long terme de formation.

Par contre le choc financier peut être évité. Nous l'avons dit, la part de risque inhérente à un investissement ne descendra jamais au dessous

d'un certain seuil; mais l'Etat peut modifier la répartition de ces risques entre les acteurs concernés, en mettant en place des procédures de contre-garantie (SOFARIS), et en élargissant les procédures d'assurances et d'exemption fiscale.

Enfin, sur des pays aussi mal connus que ceux de notre étude, l'Etat doit mettre en place des moyens de soutien adaptés, capables de s'engager davantage que les Postes aux côtés des industriels. C'est l'exemple de l'APRODI, que nous avons décrit ci-dessus.

CONCLUSION

Après ce panorama des interventions françaises en Asie, revenons sur cette question primordiale: faut-il investir en Asie du Sud-Est?

Les industriels et autres interlocuteurs rencontrés nous ont convaincus qu'il était dangereux de s'y installer pour produire. Les économies sur les coûts de main-d'oeuvre sont souvent un miroir aux alouettes; les barrières douanières sont très élevées entre les pays et la proximité des concurrents crée de forts risques d'espionnage.

Nous estimons que l'Etat ne devrait donc pas pousser les industriels à investir dans cette région. Les grands groupes n'ont guère besoin de ses conseils; ils ne prennent ce type de décision qu'après une longue réflexion, quand cela leur paraît rentable, et il serait nuisible qu'une intervention de l'Etat modifie leur choix; une fois la décision prise, ils ont les moyens de mettre en oeuvre leur stratégie. Quant aux petites entreprises, elles ont beaucoup à perdre à se risquer dans cette zone éloignée et difficile, et il est mauvais de les y encourager sans discernement en leur cachant certaines difficultés.

En revanche le marché potentiel, s'il est difficile à conquérir, ne doit pas être négligé; il faut encourager toutes les opérations commerciales: passage par une société de commerce ou un agent (solution trop peu favorisée en ce moment), ou implantation commerciale. Les transferts de technologie ne sont pas non plus à dédaigner, mais ici encore il s'agit d'une possibilité réservée surtout aux grandes entreprises, car elle nécessite de nombreuses précautions.

Si l'Etat doit laisser les entreprises maîtresses de leurs décisions d'implantation en Asie, il doit par contre les aider une fois la décision prise. Nous avons mis en lumière deux axes majeurs d'intervention: le financement, et l'information.

L'aide au financement peut prendre deux aspects: aider les entreprises à garantir leurs emprunts auprès des banques, par des organismes tels que SOFARIS et continuer à aider directement les entreprises, par les moyens que nous avons décrits (assurances, prêts). Nous ne pouvons malheureusement prévoir quelle serait l'élasticité de l'investissement par rapport à ces aides.

En ce qui concerne l'aide sur le terrain, il est nécessaire, sur les pays où la présence française est encore faible, de créer des organismes capables d'apporter aux industriels un soutien actif, allant jusqu'à la participation aux négociations. De par leur statut les postes en sont incapables. On pourrait s'inspirer pour cela d'une structure telle que l'APRODI.

Les moyens mis en oeuvre par l'Etat doivent être modifiés de façon sensible dans ces deux directions pourqu'ils coïncident avec la politique en vigueur de développement des investissements .

APLIX: L'ATTACHE RAPIDE A LA CONQUETE DE L'EST

APLIX est une société française qui produit des attaches rapides (plus connues sous le nom de "Velcro", qui est en fait le nom d'un concurrent d'APLIX). Le brevet du produit, qu'APLIX possédait pour la France, étant tombé dans le domaine public au début des années 80, la société a implanté des filiales commerciales aux Etats-Unis et à Hong-Kong, puis une filiale industrielle aux USA. Le but de ces opérations était de partager les risques créés par l'ouverture des frontières. La direction de l'entreprise estimait aussi qu'une présence était indispensable en Asie pour mieux suivre l'évolution de la demande et de la concurrence.

Où l'on commence à parler de Taïwan:

Alors qu'APLIX vendait à Hong-Kong par sa filiale, et à Taïwan par un distributeur local, un "chinois de Hong-Kong résidant à Taïwan" contacte l'entreprise: c'était le distributeur sur Taïwan des attaches rapides d'un concurrent américain et il souhaitait changer de fournisseur.

APLIX et lui conclurent un accord pour la distribution. Puis ce chinois fit pression pour que l'entreprise investisse dans une usine à Taïwan, dans le but de prendre de l'avance sur les concurrents Japonais et d'éviter les problèmes de protectionnisme.

Comme cette demande correspondait aux objectifs d'extension de la société, et que Taïwan constituait à première vue un point de chute intéressant pour l'Asie (on peut y posséder 100% du capital d'une filiale, et il y existe dans le domaine de la chaussure une industrie de ré-exportation très active) la décision fut prise.

Où se renseigner?

L'information disponible en France est limitée car Taïwan n'est pas reconnue officiellement.

La CAPEC, équivalent d'un Poste d'Expansion à Paris, est une association chinoise éditant quelques brochures sur les conditions d'investissements, les statuts fiscaux, les coûts de main-d'oeuvre et de l'énergie...La DREE ne dispose d'aucune information (toujours ce problème d'absence de statut officiel); les banques non plus, elles renvoient à leurs correspondants locaux.

A Hong-Kong, on peut obtenir quelques échos par l'intermédiaire des sociétés travaillant avec Taïwan.

A Taïwan même, la French Business Association (qui tient lieu de Poste d'Expansion) est un point de passage obligé mais qui n'apporte rien. Il semble qu'APLIX soit de trop petite taille pour l'intéresser.

En revanche la Société Générale organise une rencontre d'industriels Européens implantés à Taïwan, ce qui permet d'aborder des sujets concrets: horaires de travail, salaires et primes, relations entre les clients et les fournisseurs...

Le problème de toute information officielle est qu'elle n'échappe pas à la langue de bois. Seule une réunion informelle, entre industriels, permet de prendre connaissance des vrais problèmes.(par exemple, en matière de salaire le fait que les employés chinois ne comprendraient pas qu'une société étrangère ne les paie pas plus qu'une société locale, à qualification égale).

Il faut monter le dossier:

Le dossier à remplir pour l'administration chinoise est en anglais et en chinois. Du fait de sa complexité, il ne peut être complété par un Français seul, sous peine de ne pas réussir à se faire attribuer toutes les exemptions fiscales possibles. Il faut donc se faire assister d'un cabinet d'avocats. En s'adressant à la FBA ou aux banques, on peut obtenir des noms de cabinets d'audit plus ou moins renommés, plus ou moins chers.

Il faut boucler le financement:

La société créée, APLIX-TAIWAN (AT) est possédée à 70% par APLIX et à 30% par l'ex-distributeur. APLIX apporte donc 70% de 1,2M\$, soit environ 7,6 MF. Le matériel est vendu à AT par APLIX, selon un procédé compliqué: du point de vue taïwanais, il s'agit d'une vente à tempérament. Du point de vue français, c'est une vente assortie d'un prêt. Le Trésor français a été très coopératif pour la réalisation de cette opération, dont le but était de ne faire apparaître aucun intérêt payé par AT à APLIX (un tel intérêt aurait donné lieu à une retenue à la source de 25%).

APLIX a obtenu deux prêts DIE export:

- l'un pour les fonds propres de AT, de 5 MF (sur 15 ans dont avec un différé de 5)

- l'un pour les machines, de 10,5 MF (sur 9 ans avec un différé de 3)

Les machines coûtant plus de 20 MF, le complément provient de l'autofinancement d'APLIX.

La société a également bénéficié de l'agrément fiscal (article 39 octiès). Enfin, AT a contracté sur place un emprunt à moyen terme (5 ans), auprès d'une banque française, pour l'acquisition du terrain et de l'usine. Un emprunt à court terme a contribué avec les fonds propres à financer le fond de roulement.

Le capital d'AT est assez faible, et les banquiers n'auraient pu lui prêter son fond de roulement avec uniquement sa propre garantie (on retrouve ici le problème de la sous-capitalisation des filiales à

l'étranger). Ils ont donc consolidé en prenant une lettre de garantie de la maison-mère. En pratique, une garantie hypothécaire a été prise, à Taïwan, sur le bâtiment de l'usine; en France les banques qui fournissaient le crédit DIE export prenaient un nantissement des créances d'APLIX sur AT et un nantissement d'une partie des titres de la filiale américaine. Ce dernier point peut sembler assez excessif, dans la mesure où la filiale américaine n'avait rien à voir dans cette opération.

Tout n'était pas prévu:

Alors que les machines vendues par APLIX à AT arrivent à Taïwan, on découvre (juste avant la signature) que le bâtiment vendu à AT est hypothéqué. Il faut donc rapidement changer d'implantation: APLIX s'installe dans la campagne, à une quarantaine de kilomètres de Taïpeh.

Cette implantation est source de problèmes: les paysans alentour accusent AT d'empoisonner les rizières et exigent de fortes indemnités. De plus, l'éloignement de la capitale pose des problèmes avec les clients et les fournisseurs. Elle entrave aussi l'embauche du personnel qualifié dont AT a besoin.

En ce qui concerne l'embauche de personnel, le problème est accru par la très forte mobilité des employés, qui changent d'entreprise même pour une faible différence de salaire (on est loin ici de l'attachement à l'entreprise que l'on rencontre au Japon). Compte tenu des délais de formation (les machines utilisées sont complexes) c'est un grave handicap pour AT. Autre exemple de cette absence de fidélité à l'entreprise, on s'aperçoit que certains vendeurs d'AT vendent sous la marque APLIX des produits de la concurrence.

Une autre différence par rapport au Japon, la notion de qualité est totalement absente ici. La qualité du travail est donc très irrégulière, et demande une surveillance constante de la part de l'encadrement français. Si bien qu'à qualité égale du produit fini, le coût de production est sensiblement le même qu'en France.

Tout cela ne contribue pas à créer un climat de confiance avec les Chinois, d'autant plus que le partenaire Chinois disparaît pour aller s'occuper d'une affaire qu'il juge plus intéressante aux USA.

AT connaît enfin des problèmes avec l'administration locale. Les tarifs douaniers peuvent varier considérablement d'une année sur l'autre (or AT doit importer du fil en quantité importante). Faute de s'être garanti contre cette éventualité lors du dépôt du dossier d'investissement, AT n'a aucun recours contre cette brusque augmentation de ses coûts de matière première (on voit ici un des inconvénients d'avoir choisi un consultant bon

marché pour défendre le dossier: celui-ci semble avoir oublié plusieurs points de cet ordre). D'autre part, AT est confrontée à des problèmes de quotas d'exportations, et ne peut donc faire à l'exportation le chiffre d'affaire prévu. Ce n'est que longtemps après l'implantation, à la veille de renoncer à celle-ci, que l'on découvrira l'existence d'une association professionnelle, fixant les quotas entre ses membres, à laquelle AT cotisait sans avoir jamais été invitée à ses réunions.

Le recul:

Tous ces obstacles conduisent AT à des pertes importantes. La variation de la parité dollar US / dollar taïwanais fait encore empirer la situation, si bien que début 1987 le point mort n'est pas envisagé avant 2 à 3 ans. Après l'échec de négociations pour la recherche de partenaires, début 1987, APLIX décide de fermer AT. Les machines sont reprises par la filiale américaine, et APLIX envisage de vendre dans la zone Asie à partir de sa filiale de Hong-Kong et d'une nouvelle implantation commerciale, au Japon.

L'entreprise espère maintenant reconquérir le marché taïwanais à l'aide de nouveaux produits, plus efficaces et moins chers, obtenus à partir d'une nouvelle technologie.

SPEMOBI: VENDRE DES MACHINES-OUTILS EUROPEENNES EN ASIE

Le démarrage:

Alors qu'APLIX était solidement implantée en France quand elle est partie pour l'Asie, nous allons examiner maintenant le cas d'une entreprise née sur le marché asiatique.

Directeur export d'une société fabricant des machines-outils, M.Chaumont décide de quitter son entreprise, et crée (avec ses économies) SPEMOBI, Société de Prospection et d'Exportation de Machines-Outils et de Biens Industriels. Cette société démarre à l'exposition française de machines-outils à Singapour. M.Chaumont s'est arrangé avec son ancien employeur pour y représenter ses produits en exclusivité; celui-ci paiera de plus le stand, tandis que M.Chaumont finance son voyage. Par ailleurs, M.Chaumont signe, avant son départ, un contrat de prospection pour un fabricant de joints spécialisés qui lui avance 5000 F. Le démarrage, comme on le voit, est assez modeste.

Coup de chance à cette exposition: bien qu'aucune machine ne soit vendue, M.Chaumont trouve un acheteur pour ses joints (une commande de 400 000F environ). Et cet acheteur est très complaisant, puisqu'il prête à M.Chaumont un local avec un téléphone, d'où il pourra prospecter pendant la durée de son séjour à Singapour.

M.Chaumont part donc à la recherche de clients éventuels; cela n'est pas facile, car la liste fournie par le Poste d'Expansion (fédérations professionnelles, agents, entreprises spécialisées) n'est pas à jour, et fournit moins de renseignements que les pages jaunes de l'annuaire. De même, les banques ne sont capables d'apporter aucune information.

En revanche, l'Economic Development Board de Singapour est très utile, ainsi que la fédération française des industries mécaniques. En particulier, l'antenne indonésienne de celle-ci signe avec SPEMOBI un contrat "d'assistance approfondie". En vertu de ce contrat, la société est représentée en Indonésie par ce bureau. Elle garde donc pour ses clients un contact en Indonésie, et ce suivi est primordial.

Le démarrage est donc assuré. Après moult difficultés, des contrats avec avances sur les futures commissions sont conclus avec le groupement export dont fait partie le fabricant de joints. M. Chaumont souhaite maintenant obtenir une assurance prospection COFACE, et pour cela il doit se faire connaître des Postes d'Expansion. Il en fait la tournée (ce qui lui permet de réviser à la hausse l'opinion qu'il en avait) et une première assurance prospection, pour l'ASEAN et la Corée du Sud, est obtenue en 1977. Son montant est de 1,5 MF, sur cinq ans.

Où l'on retrouve les banques:

La COFACE fournit seulement une assurance, et il faut trouver des banques acceptant d'avancer l'argent. Ce n'est pas une mince affaire, car les banques craignent que cet argent ne soit dépensé à autre chose que la prospection (sic), ce qui supprimerait toute garantie de la COFACE. Le prêt est donc accepté grâce à une garantie prise sur des titres appartenant au père de M. Chaumont. Cela permet d'obtenir une première partie de la somme, et après remboursement du premier prêt, un second est obtenu plus facilement.

Consolidation de la situation:

La première assurance prospection est utilisée de 1977 à 1982, puis remboursée entièrement. SPEMOBI commence en effet à avoir un réseau de clients assez fourni, possède son propre bureau... En 1978 un bureau est ouvert en Corée du Sud avec le soutien de six constructeurs français, mais là, il est trop tard et le marché est déjà saturé.

Le plan machine-outil en 1982 permet à SPEMOBI d'obtenir une aide de la DREE, puis une seconde assurance-prospection est accordée en 1984. Son montant est supérieur, 10 MF, mais le nantissement est plus facile car SPEMOBI a fait ses preuves.

Actions actuelles de SPEMOBI:

Partie d'Asie du Sud-Est, la firme vend maintenant en Afrique (ce qui lui paraît plus facile), en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Inde. Sa stratégie comprend la prospection de marchés, le montage de financements, le rôle d'ensemblier pour des ateliers (transport, mise en route, service après-vente). Son créneau est celui d'affaires à forte valeur ajoutée et de taille accessible (pas plus de 25 MF sans partenaire).

SPEMOBI emploie actuellement 30 personnes (CA 50 MF), a un siège à Paris, des filiales à Singapour et Hong-Kong, des bureaux à Séoul,

Djakarta, Johannesburg. Un des projets de la société est de créer un centre important en Indonésie, qui assurerait la formation, la fabrication de petites machines et le service après-vente. Le but est d'être présent au moment du décollage de la machine-outil, sans craindre la fermeture des frontières.

Cette expérience nous prouve que l'avenir des sociétés de commerce en Asie n'est pas totalement bouché (et de même pour la machine-outil européenne...)

SOMMES-NOUS SI MAUVAIS ?

Nous étudions ici les chiffres fournis par l'OCDE des importations asiatiques et des importations de l'OCDE dans son ensemble, par type de produits, pour 1985. Les statistiques de l'OCDE fournissent la part de la France et celle de la CEE dans ces importations.

Nous avons réalisé à partir de ces chiffres deux types d'histogrammes: le premier type donne les chiffres absolus des importations en provenance de la CEE. On a en abscisse les catégories de produit, en ordonnée les importations du pays considéré, provenant de la CEE, en milliers de US \$ (1985). Le second type d'histogramme donne la part de la France dans ces importations. On a en abscisse les catégories de produit, en ordonnée le pourcentage des importations de la CEE, qui proviennent de la France.

Pour éviter de surcharger ce mémoire, nous ne donnons que les histogrammes les plus significatifs.

Nous détaillons ci-dessous la classification des produits utilisés par l'OCDE (norme CTIC révision 2).

SECTIONS

section 0: animaux vivants

section 1: boissons et tabacs

section 3: matières premières sauf carburants

section 4: huiles et graisses animales ou végétales

section 5: produits chimiques

section 6: articles manufacturés de base

section 7: machines et transports

section 8: articles manufacturés élaborés

section 9: divers

SECTION 5: PRODUITS CHIMIQUES

sous-section 51: produits chimiques organiques

sous-section 52: produits chimiques inorganiques

sous-section 53: colorants

sous-section 54: pharmacie

sous-section 55: parfums

sous-section 56: engrais

sous-section 57: explosifs

sous-section 58: plastiques, résines

sous-section 59: divers

SECTION 6: PRODUITS MANUFACTURES DE BASE

sous-section 61: cuirs et peaux préparés

sous-section 62: caoutchouc manufacturé

sous-section 63: bois et lièges manufacturés (sauf meubles)

sous-section 64: papier, carton

sous-section 65: fils et tissus

sous-section 66: articles minéraux (ciment...)

sous-section 67: fers et aciers

sous-section 68: métaux non ferreux

sous-section 69: articles manufacturés en métal

SECTION 7: MACHINES ET TRANSPORT

sous-section 71: génératrices

sous-section 72: machines spéciales pour l'industrie

sous-section 73: machines de travail des métaux

sous-section 74: machines pour l'industrie

sous-section 75: ordinateurs

sous-section 76: telecommunications, enregistrement du son

sous-section 77: machines et appareils électriques

sous-section 78: véhicules routiers

sous-section 79: autres transports

SECTION 8: PRODUITS MANUFACTURES ELABORES

sous-section 81: plomberie, chauffage

sous-section 82: meubles

sous-section 83: valises

sous-section 84: vêtements

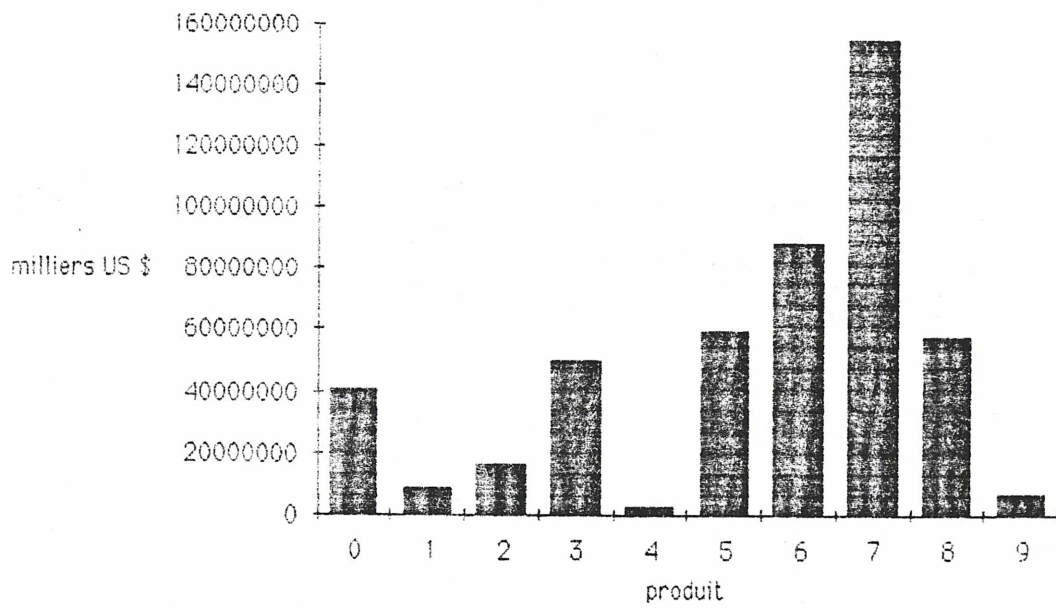
sous-section 85: chaussures

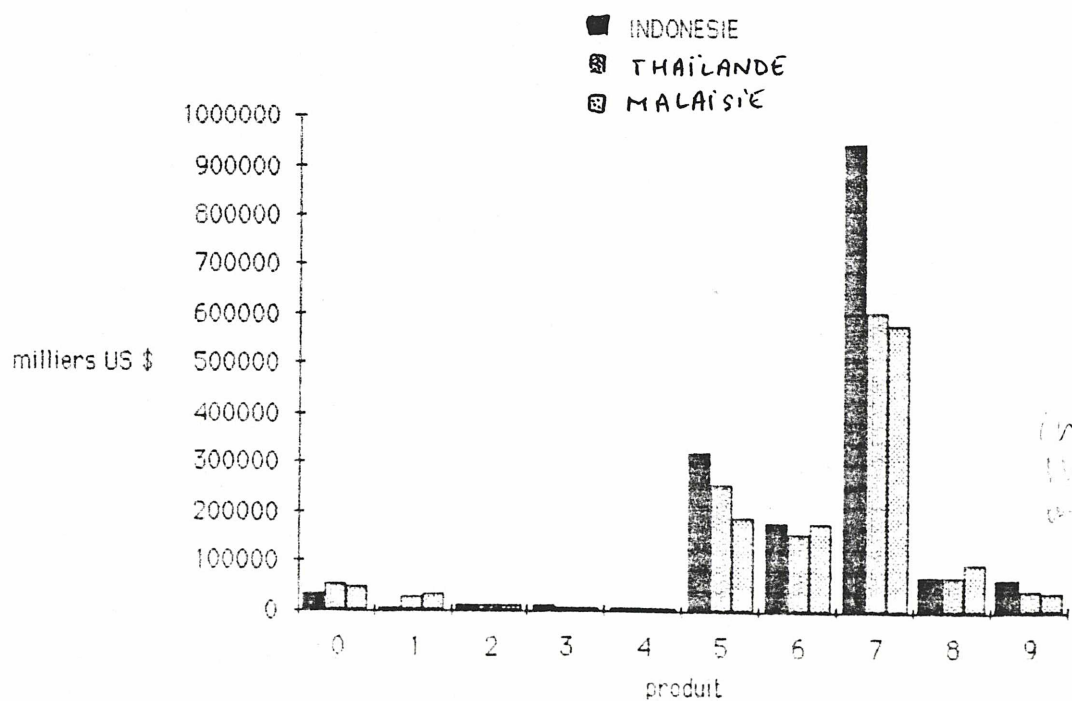
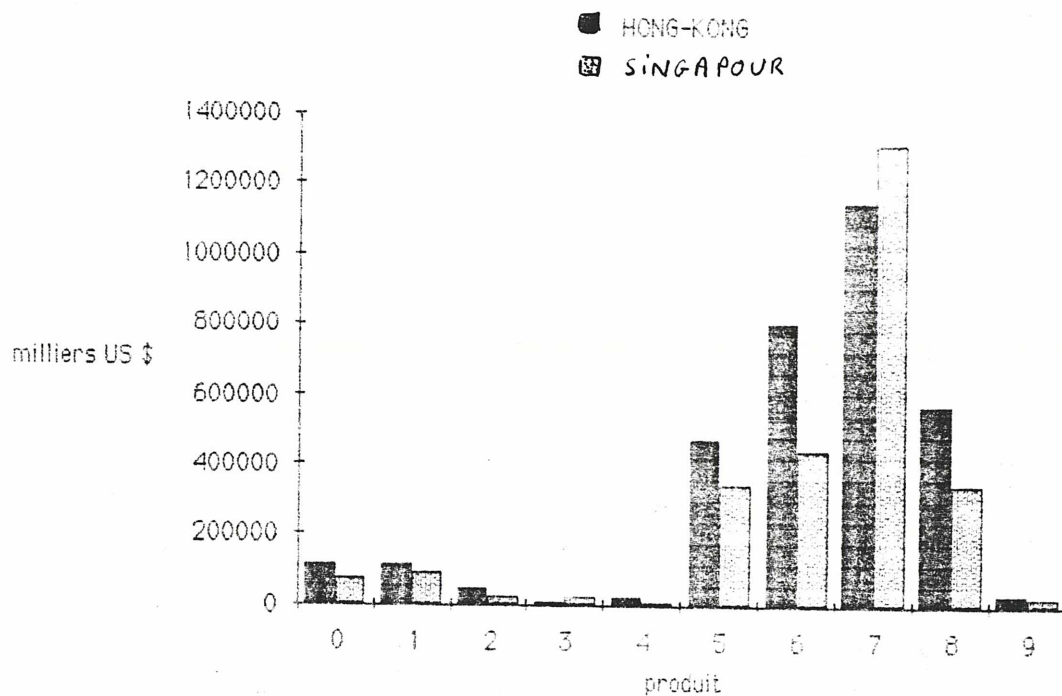
sous-section 87: appareils de précision

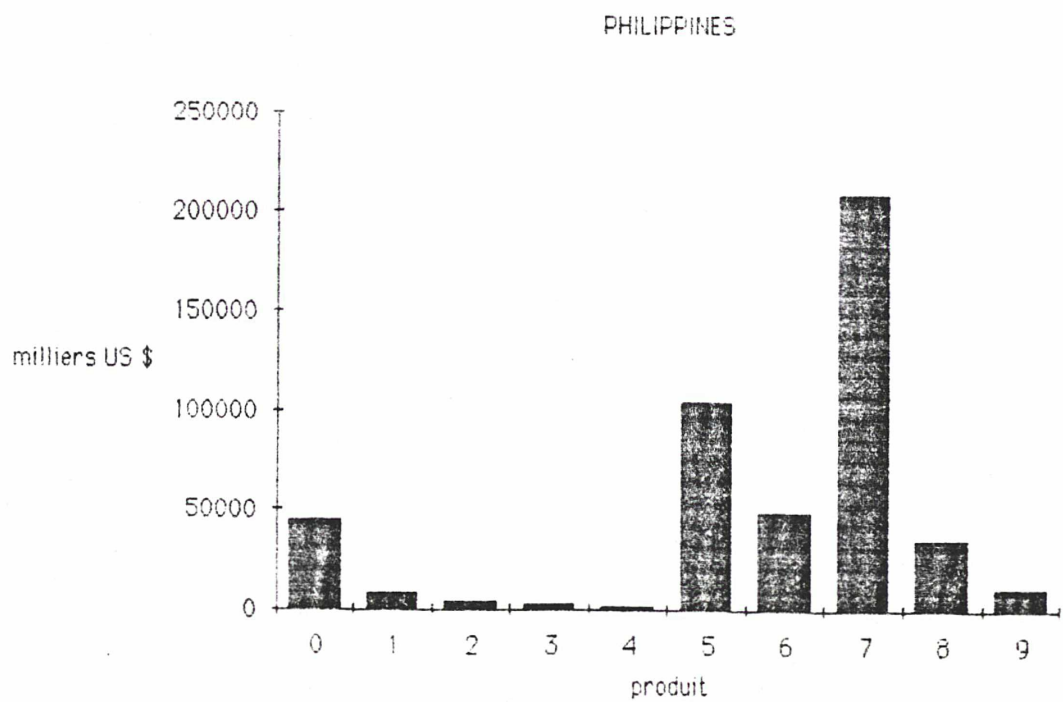
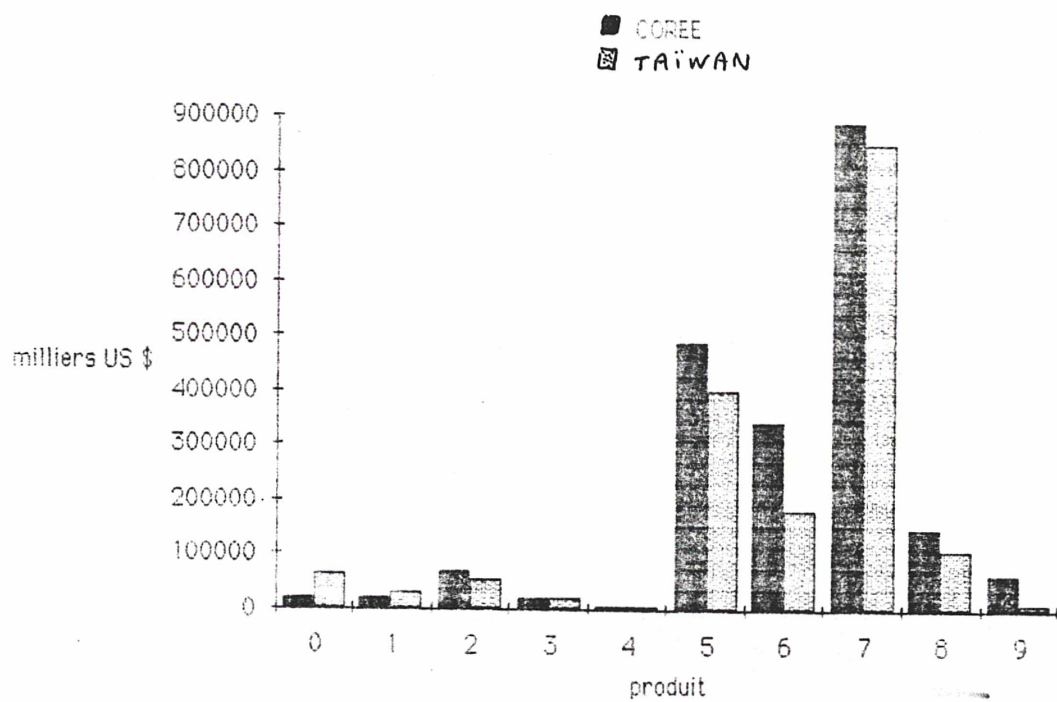
sous-section 88: photo, optique

sous-section 89: divers

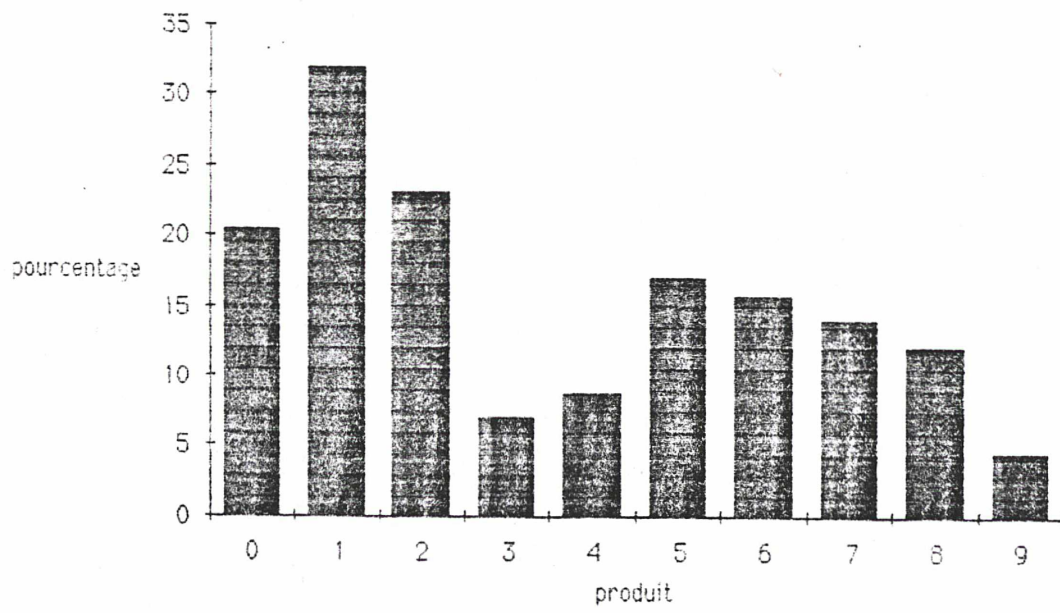
OCDE

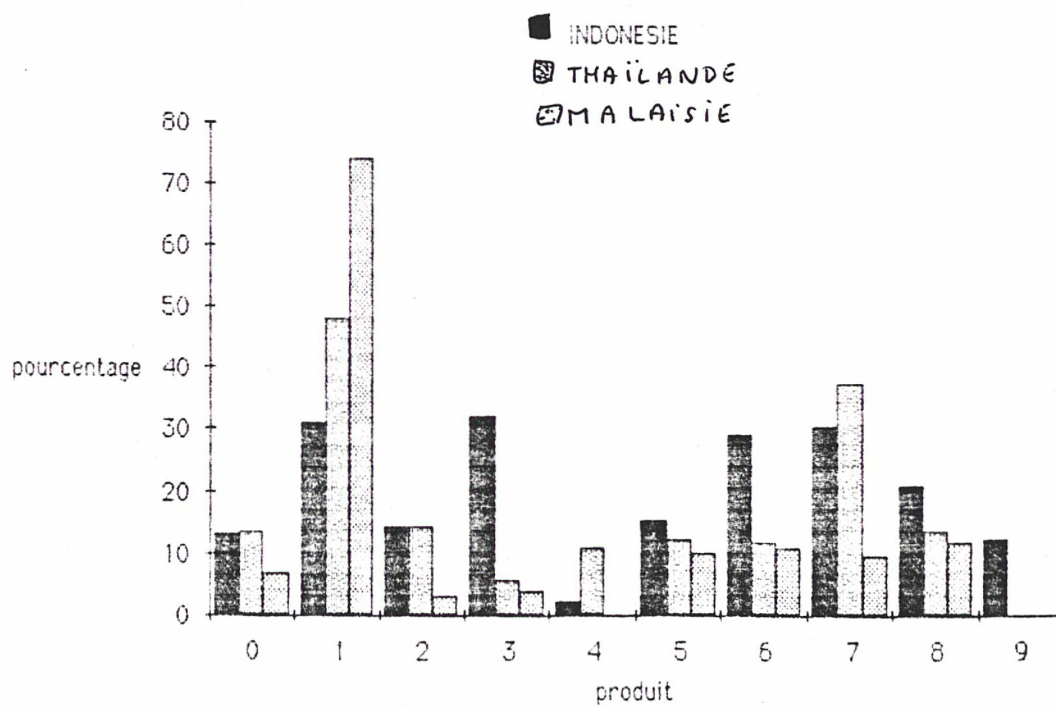
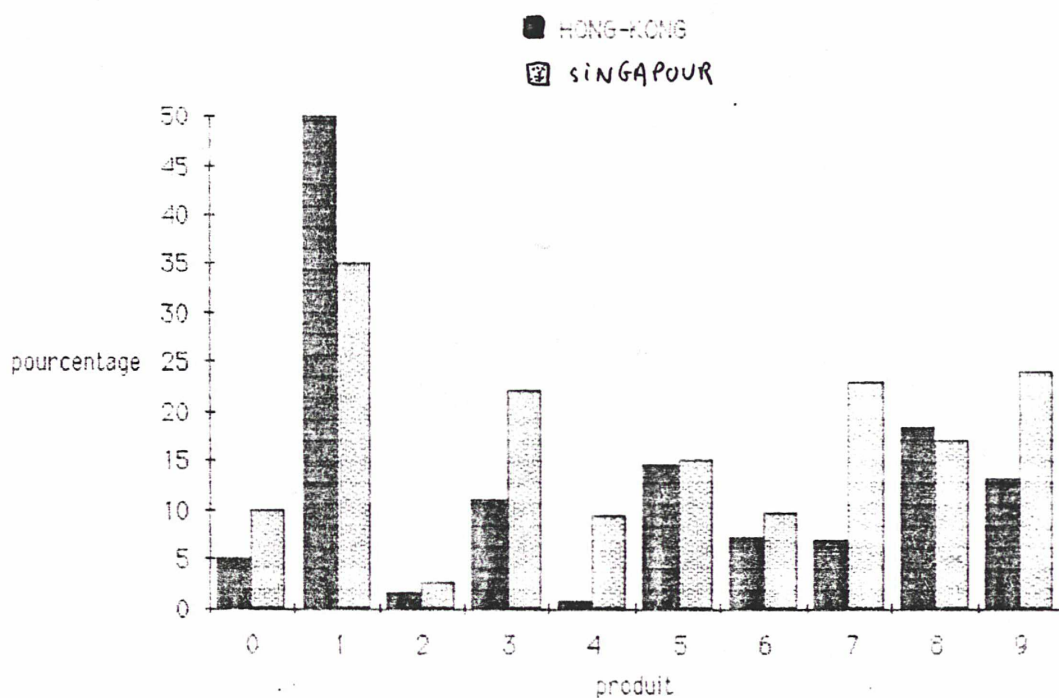


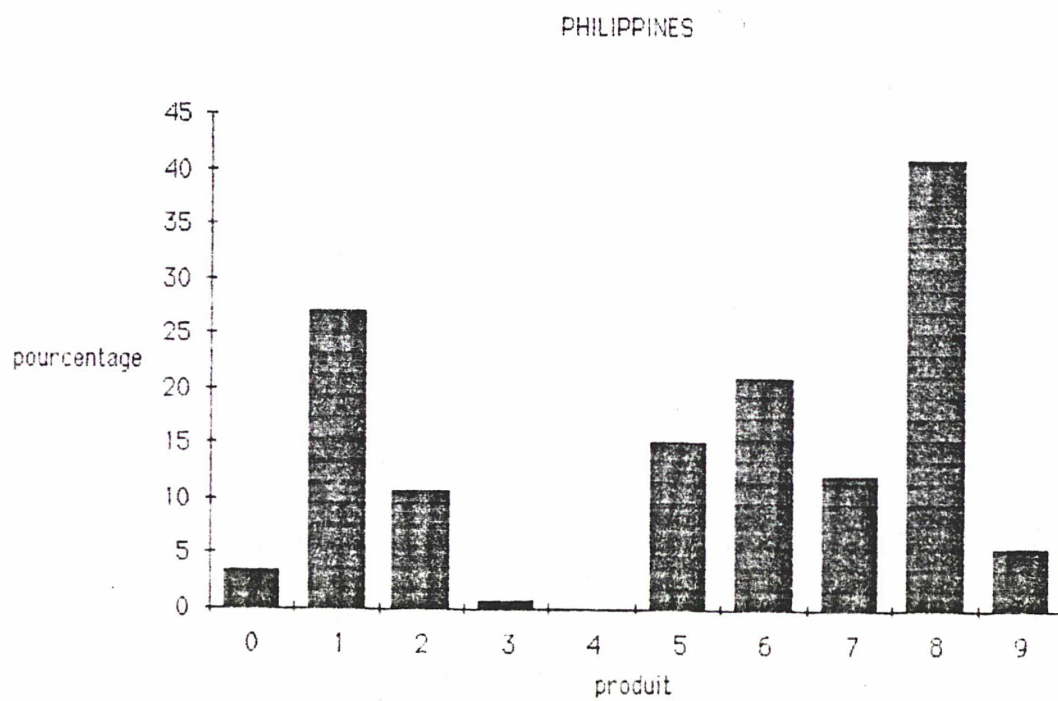
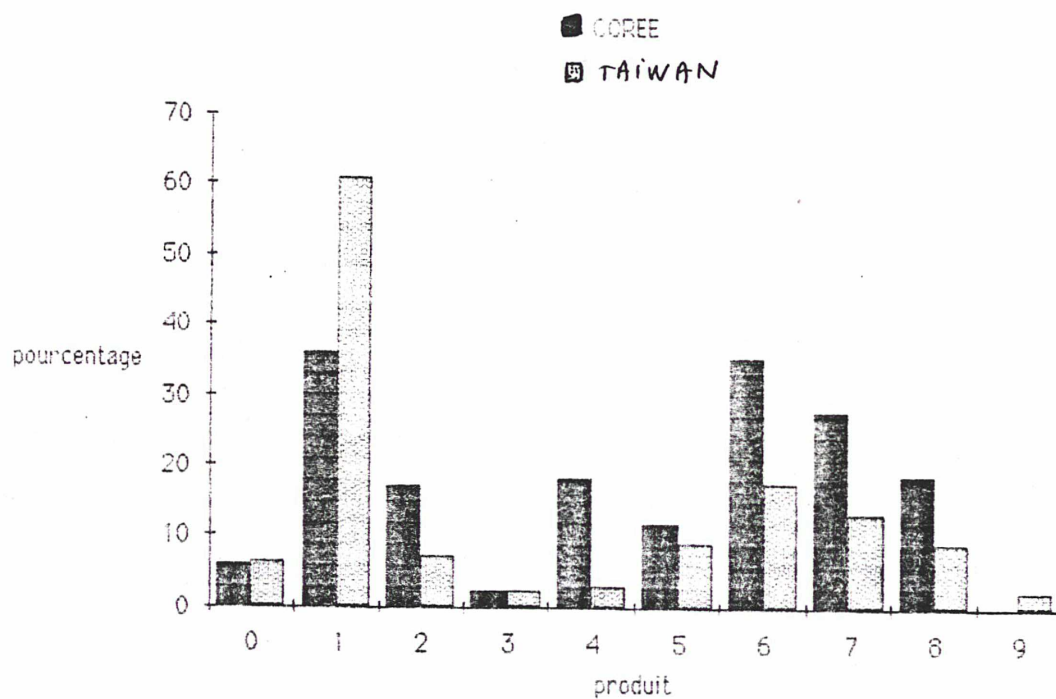




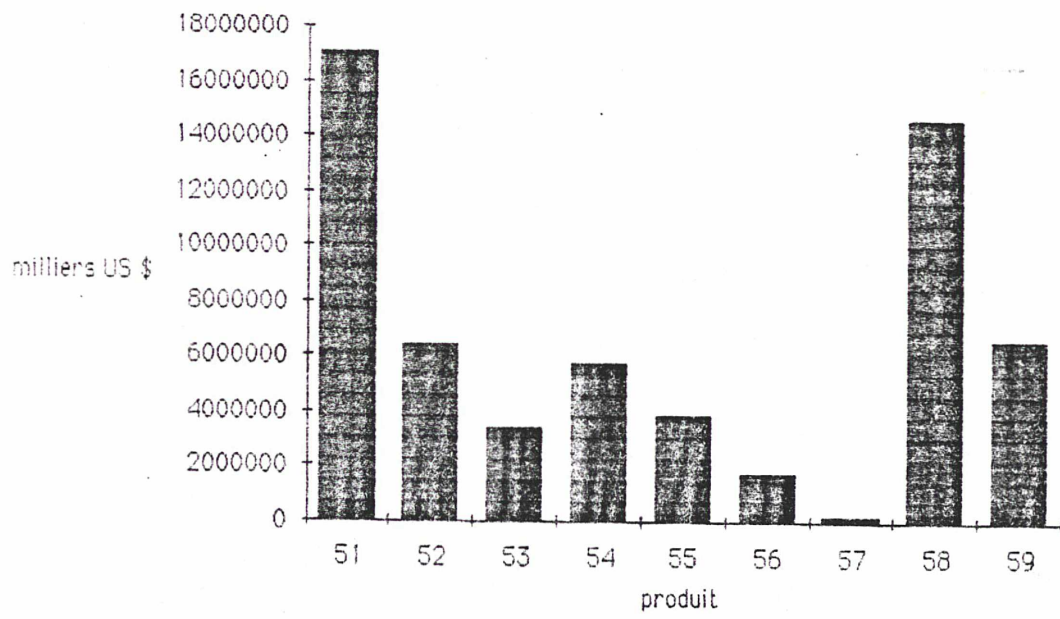
OCDE

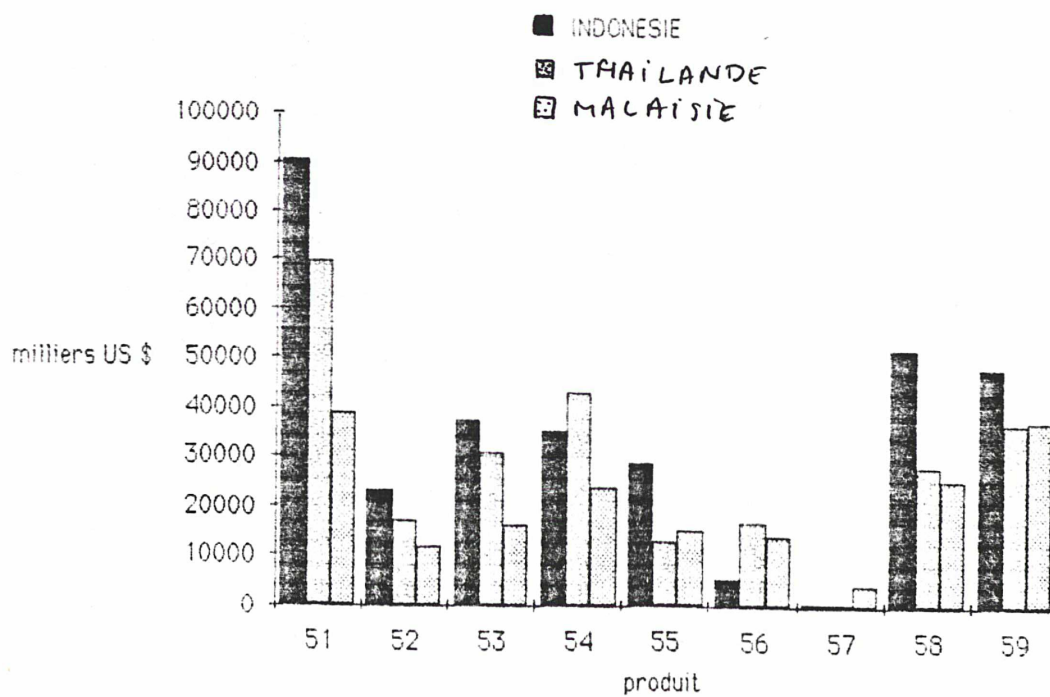
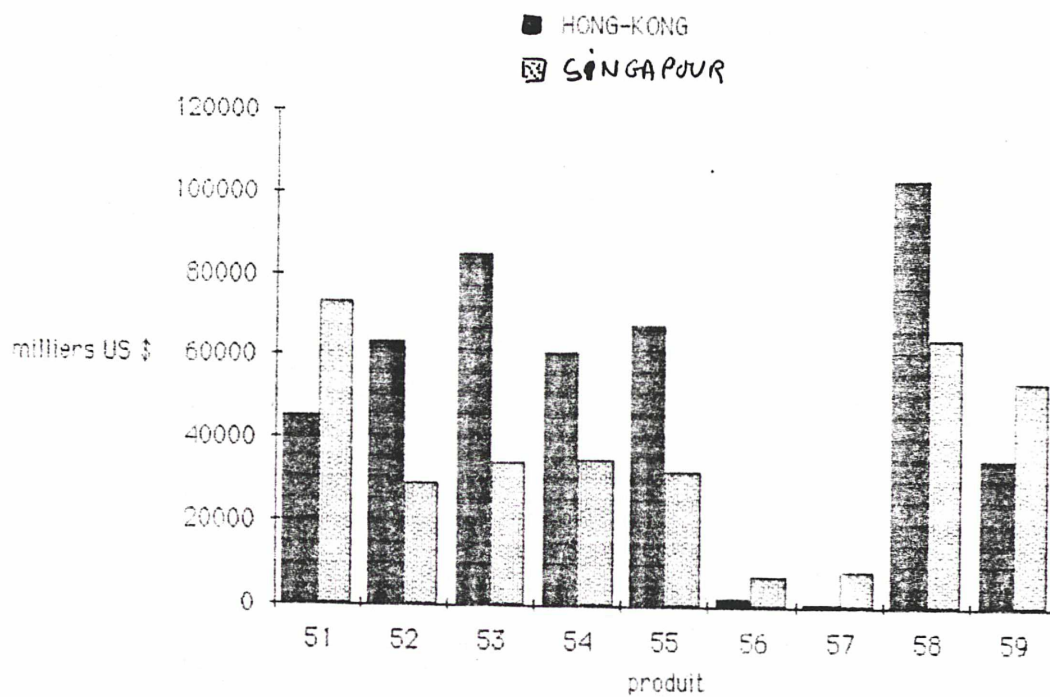


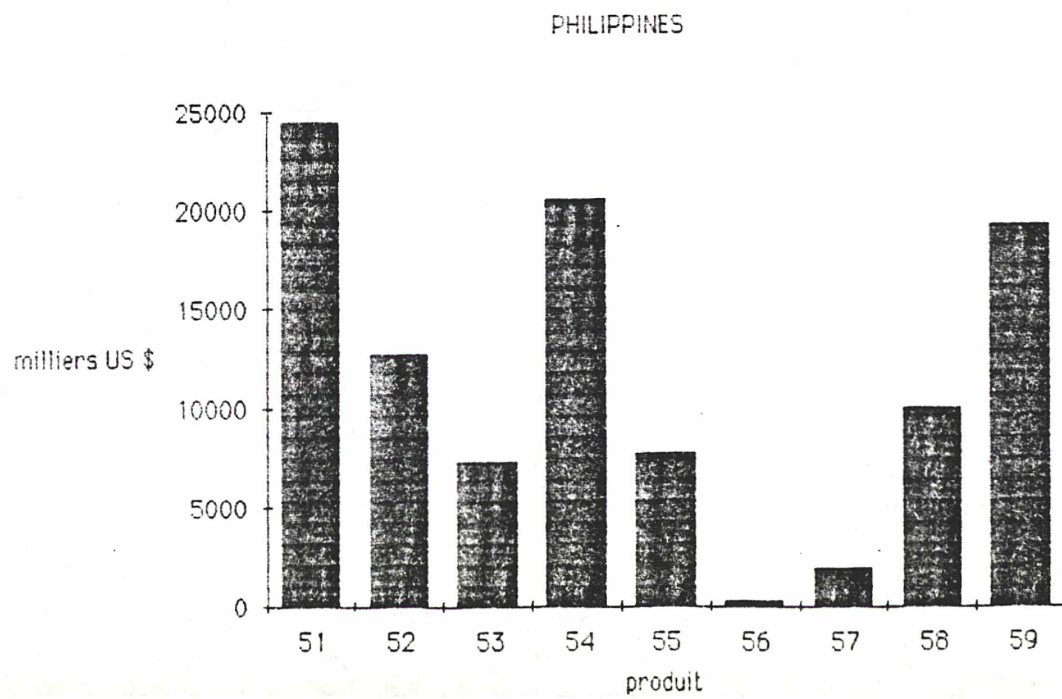
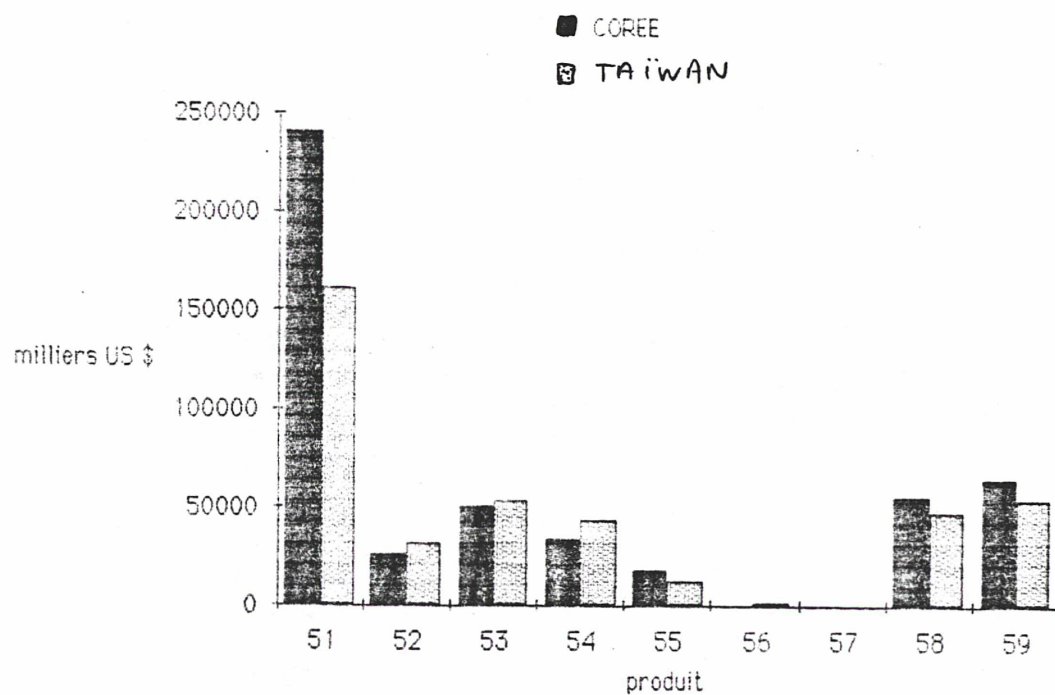




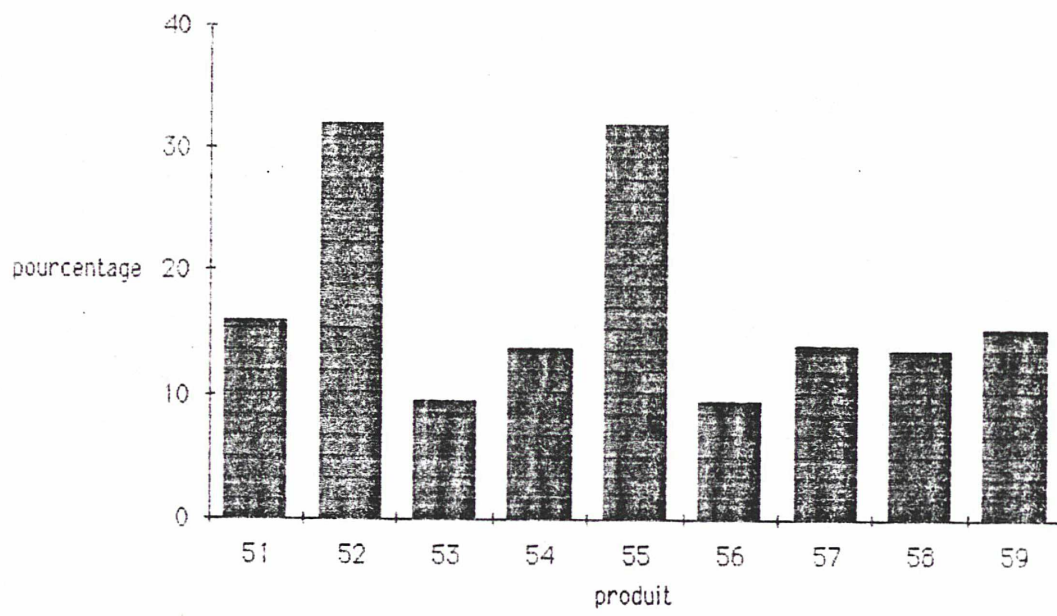
OCDE

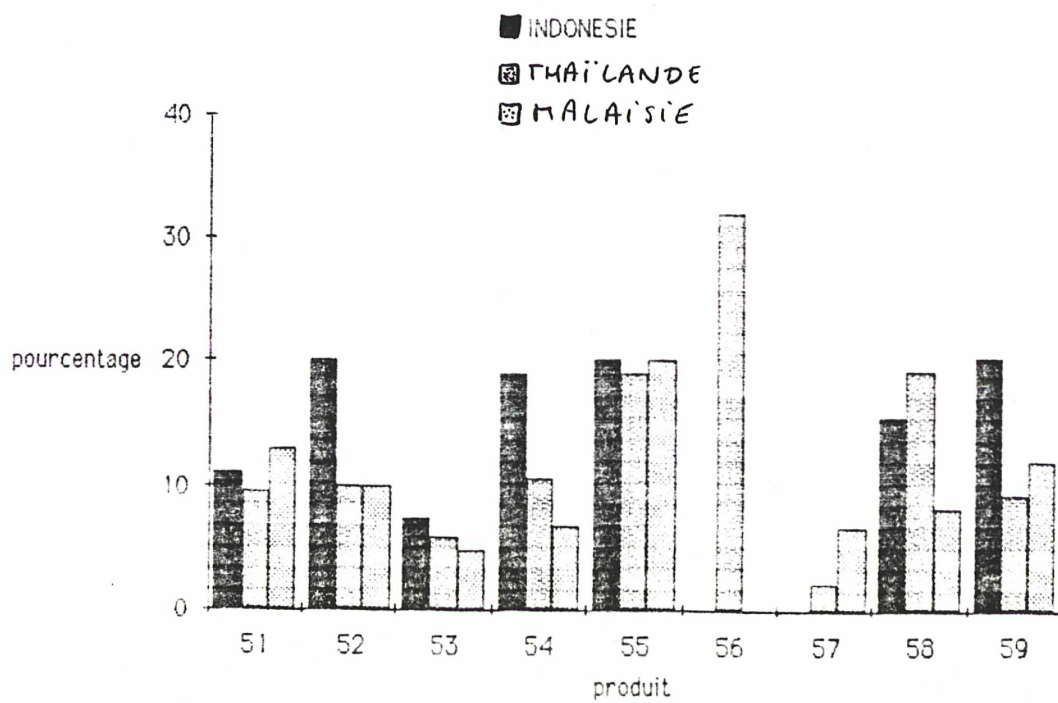
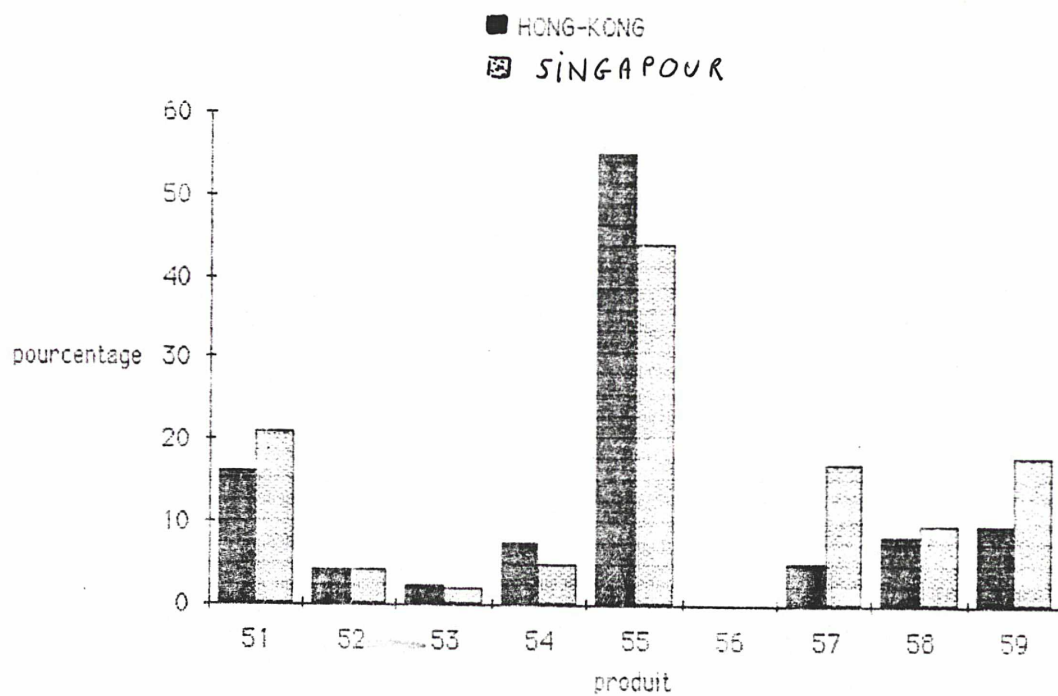


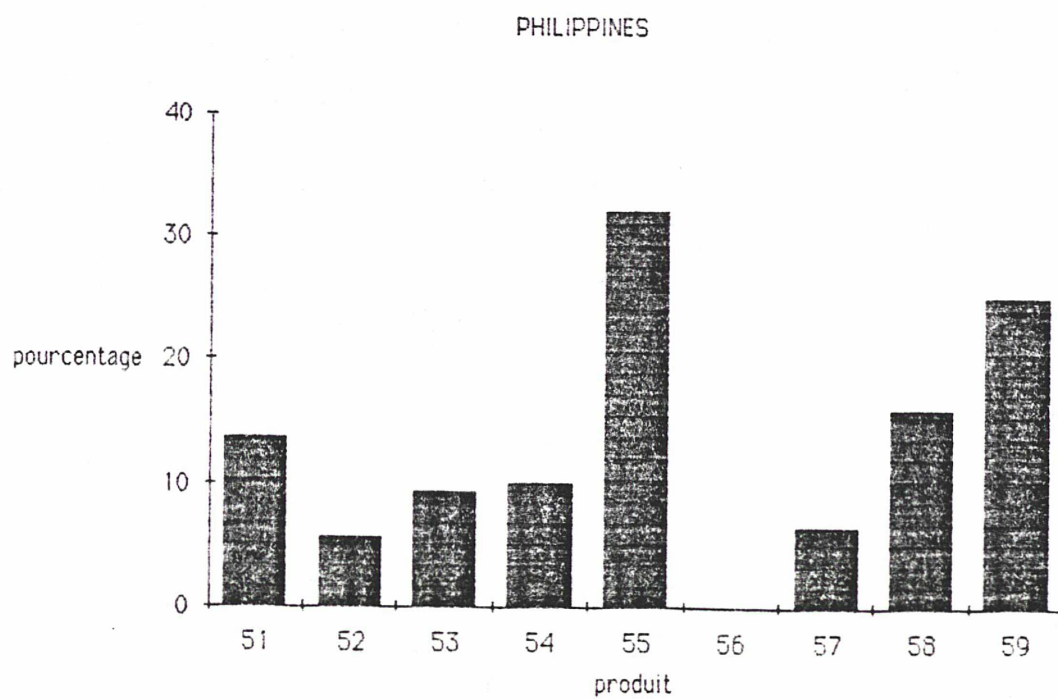
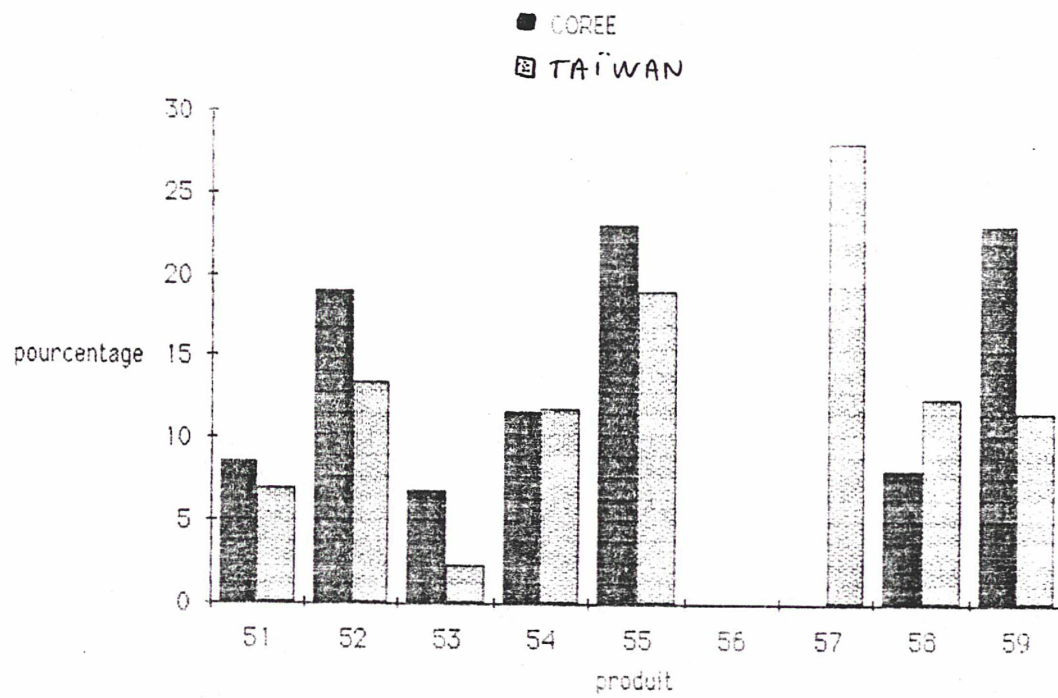




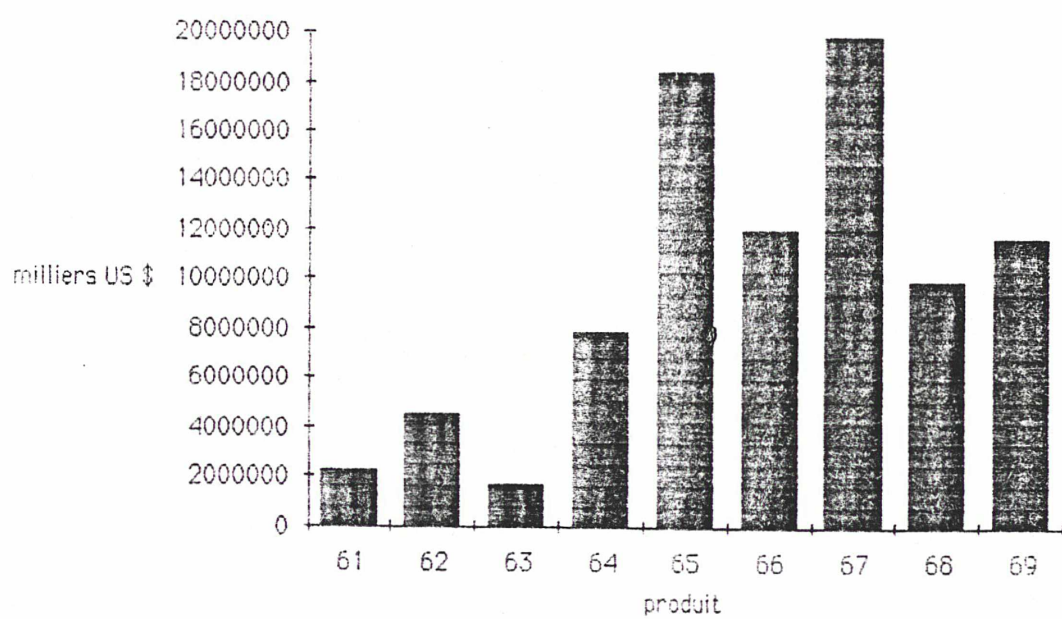
OCDE

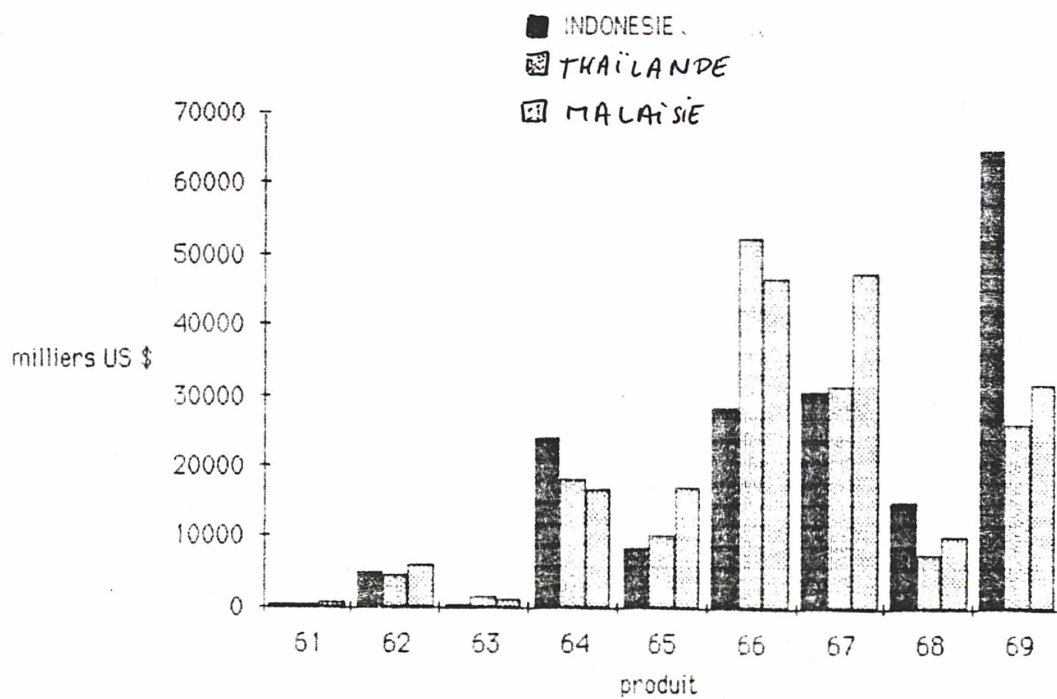
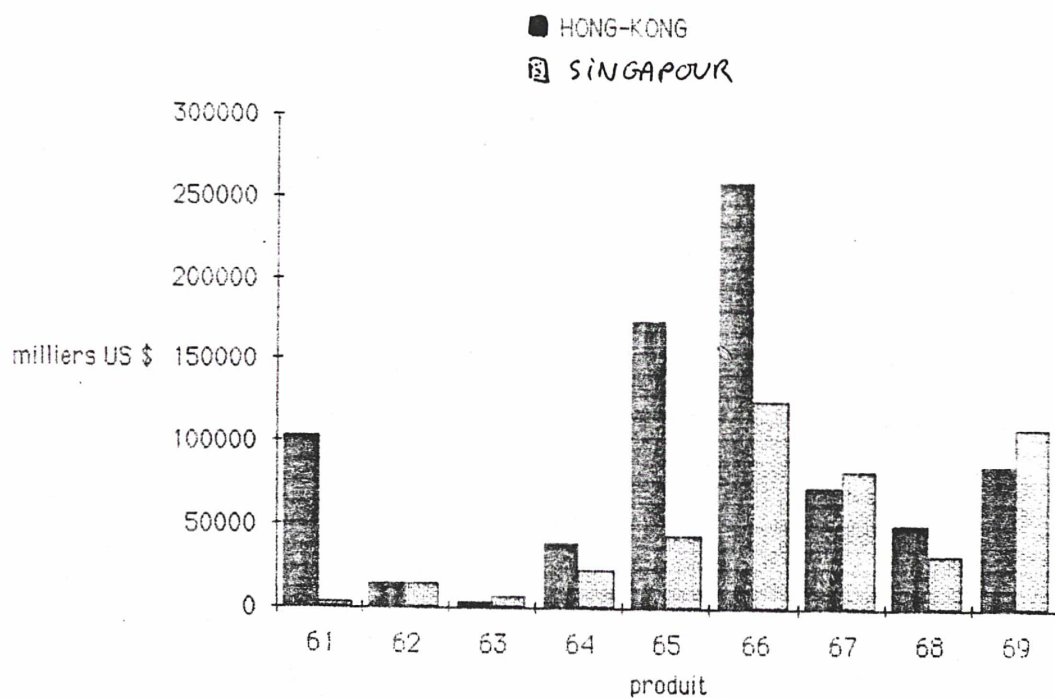


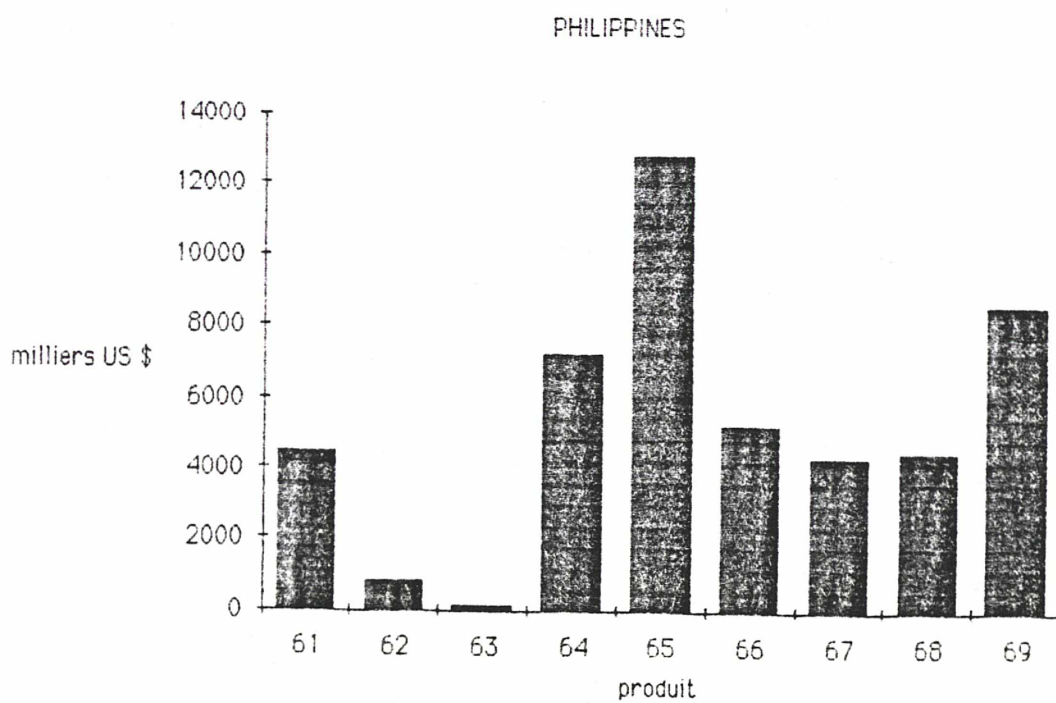
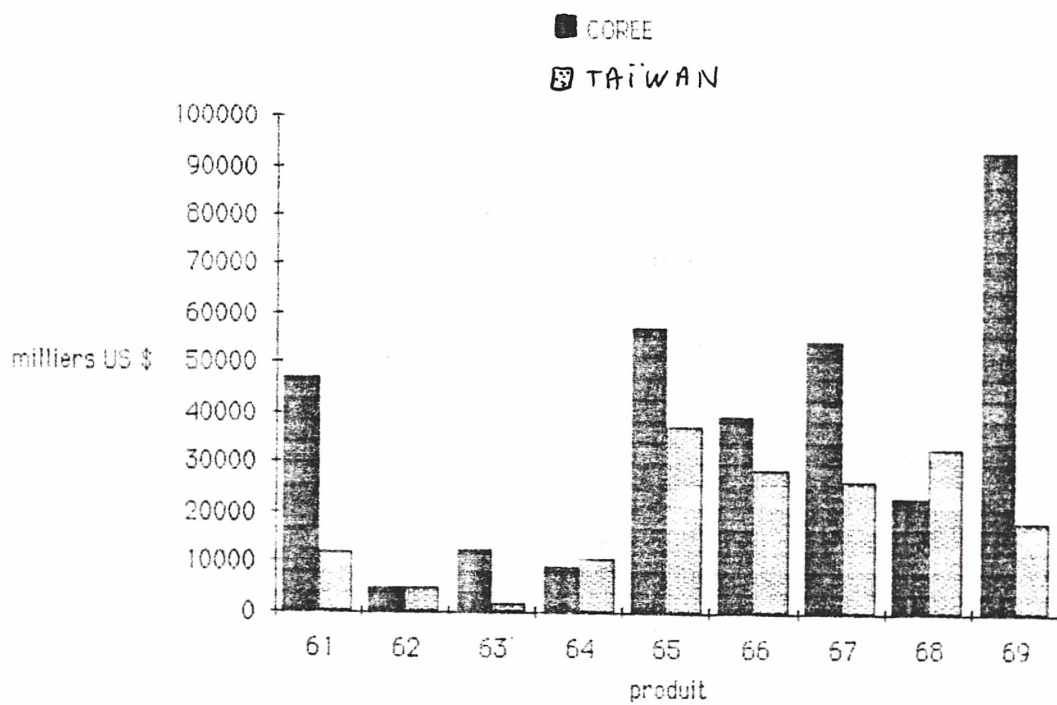




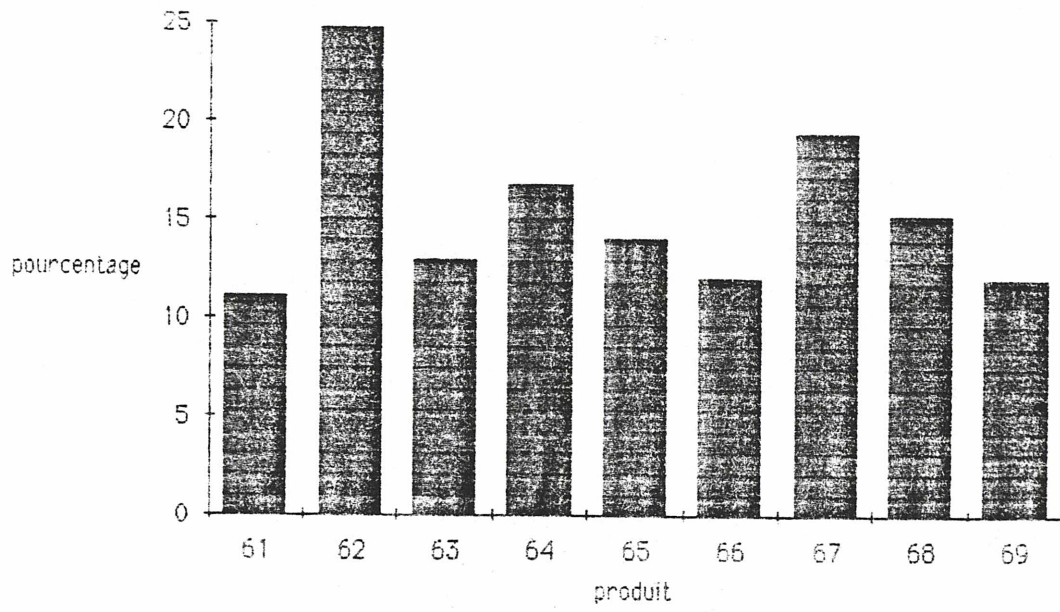
OCDE

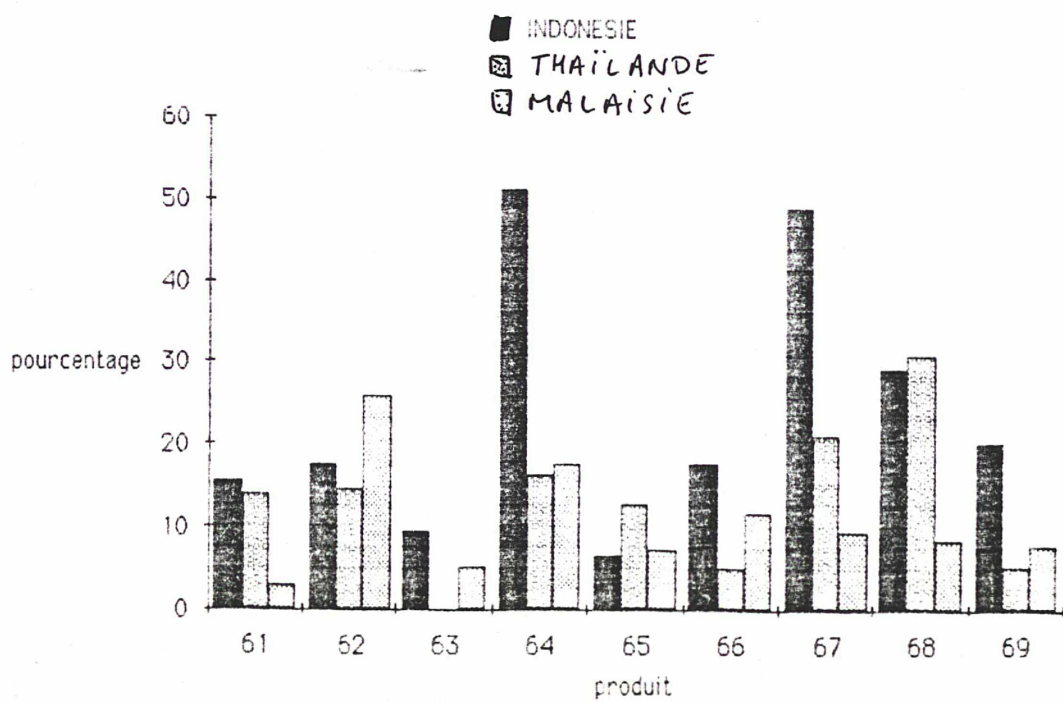
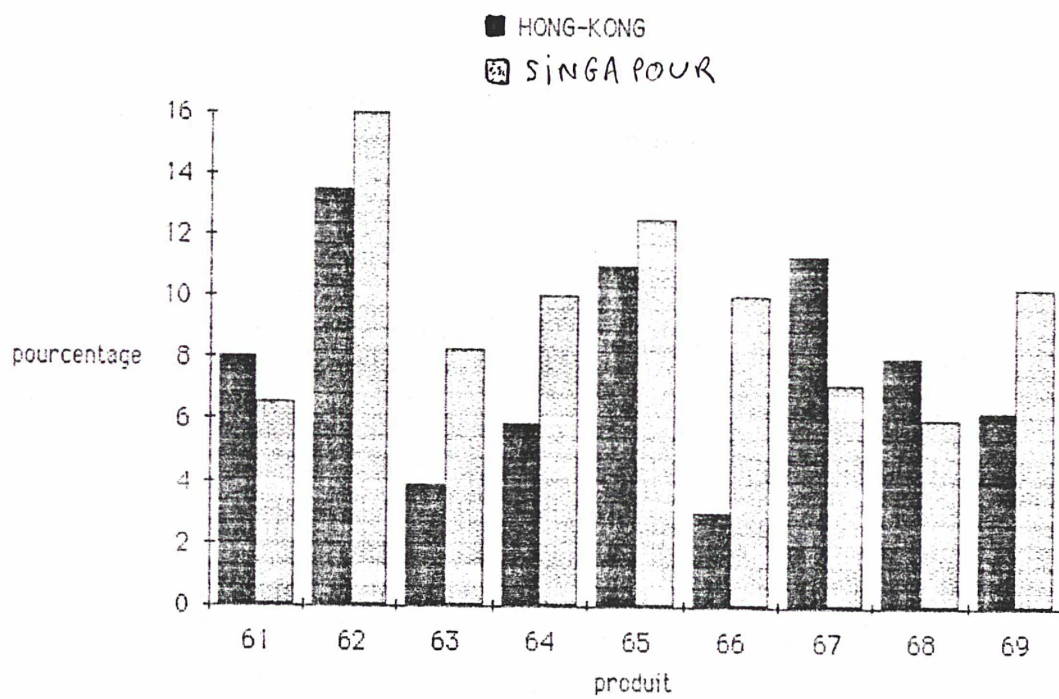


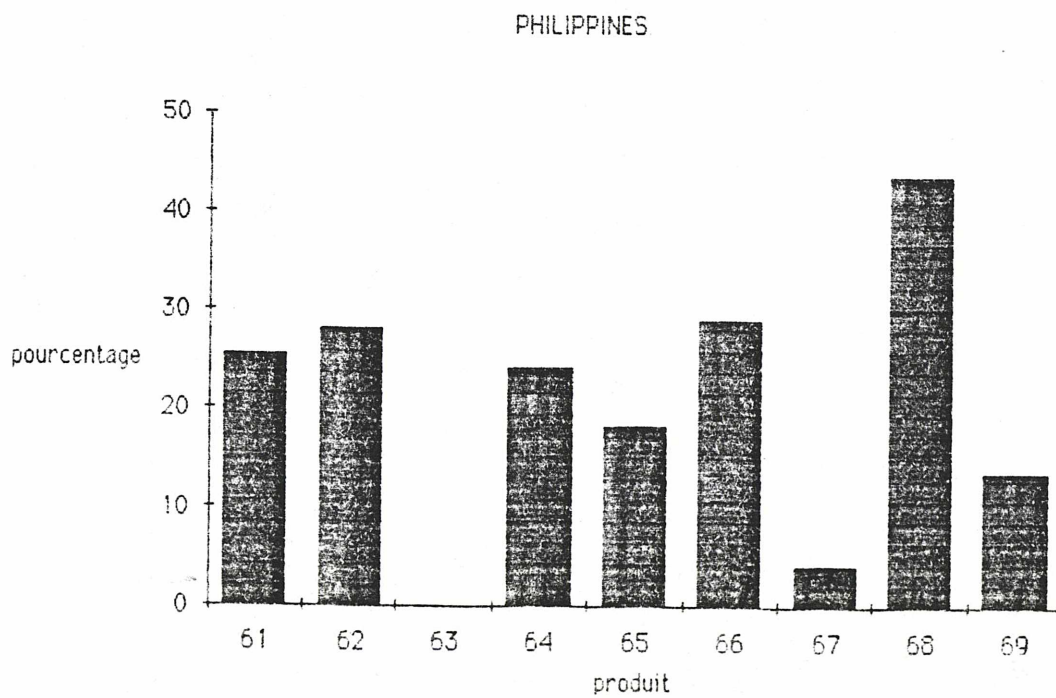
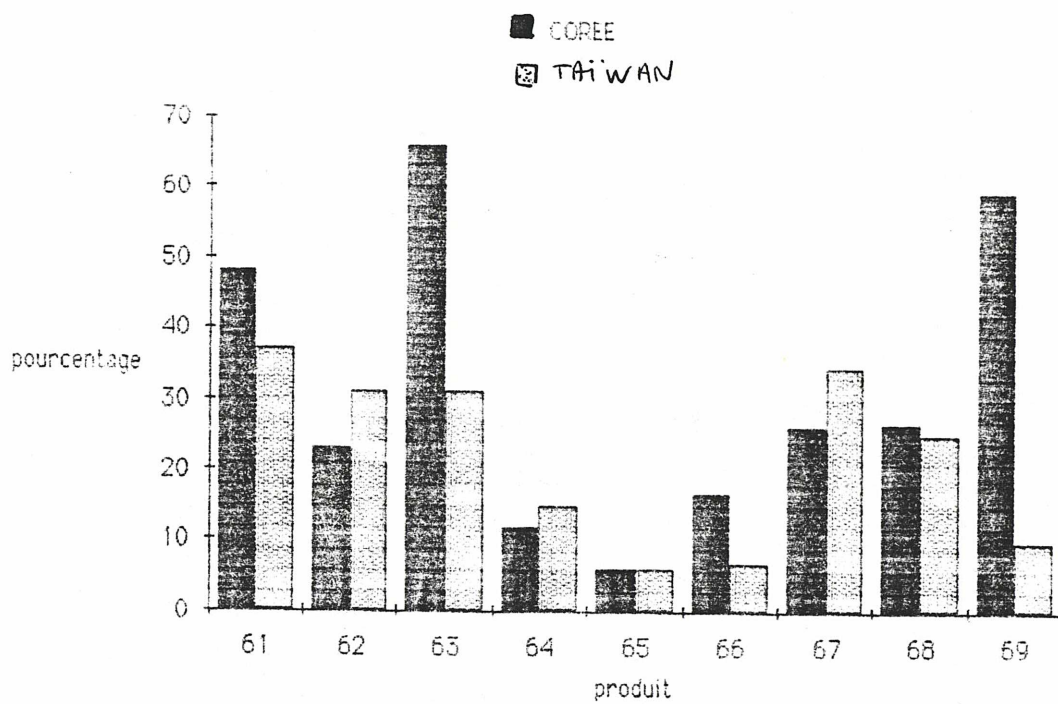




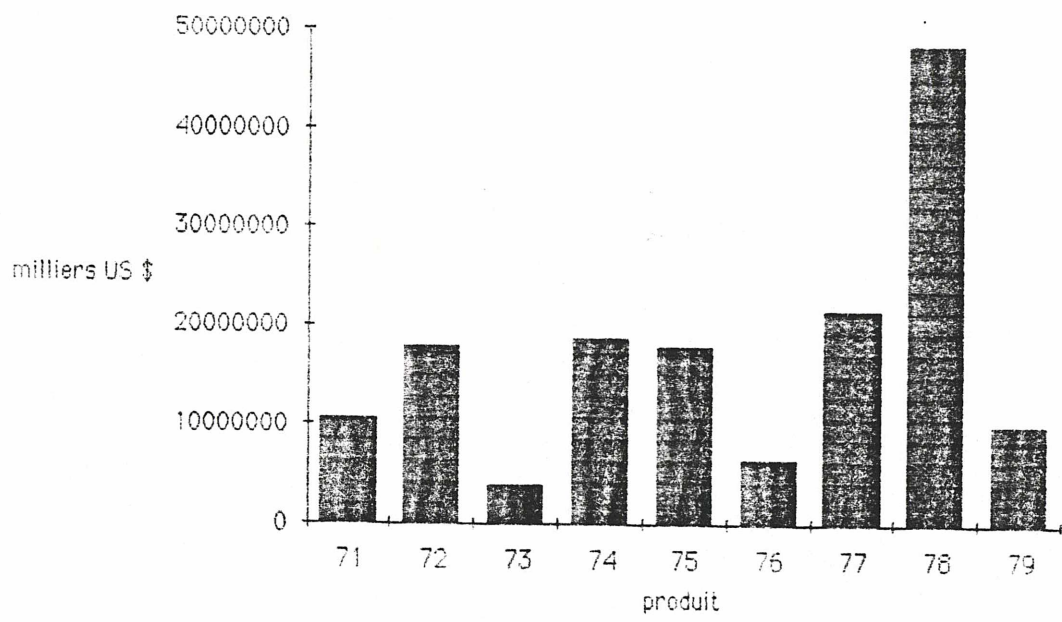
OCDE

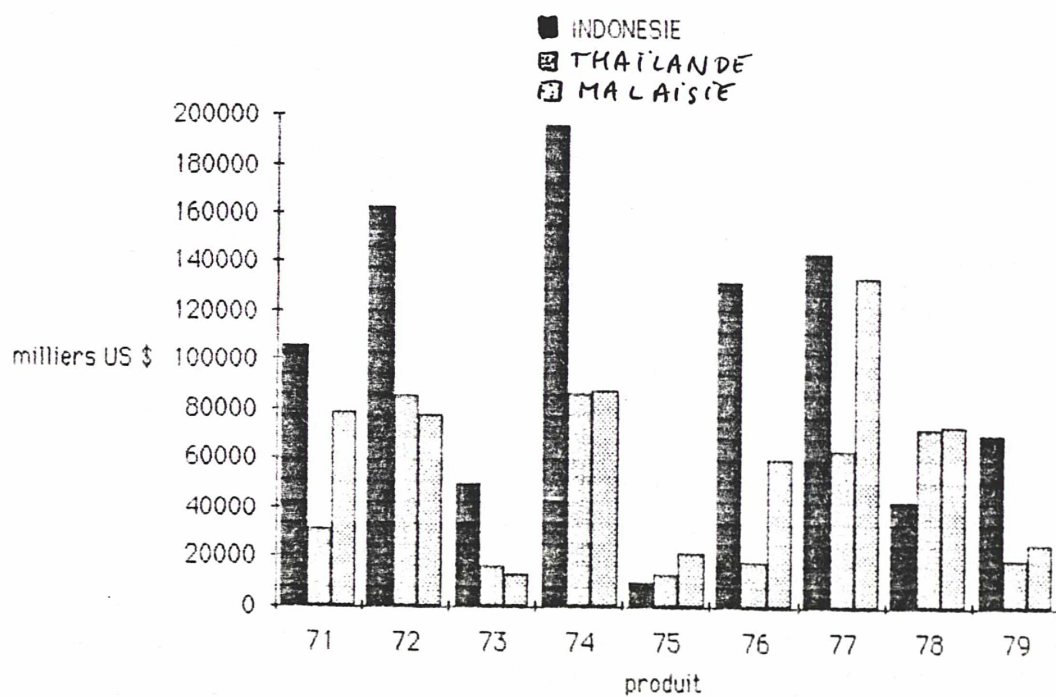
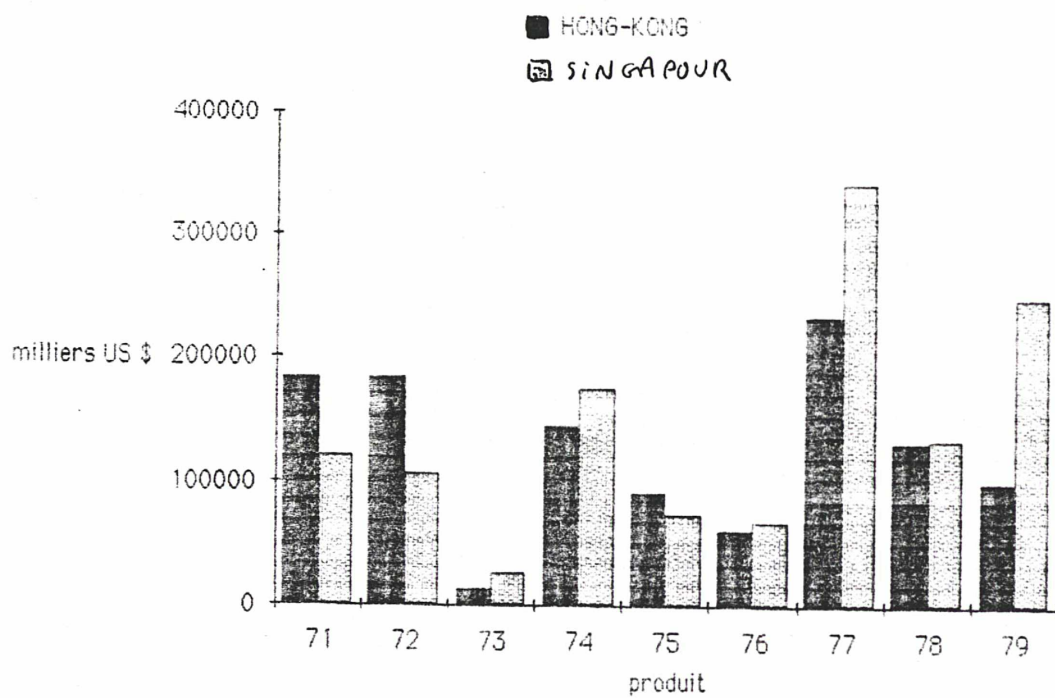


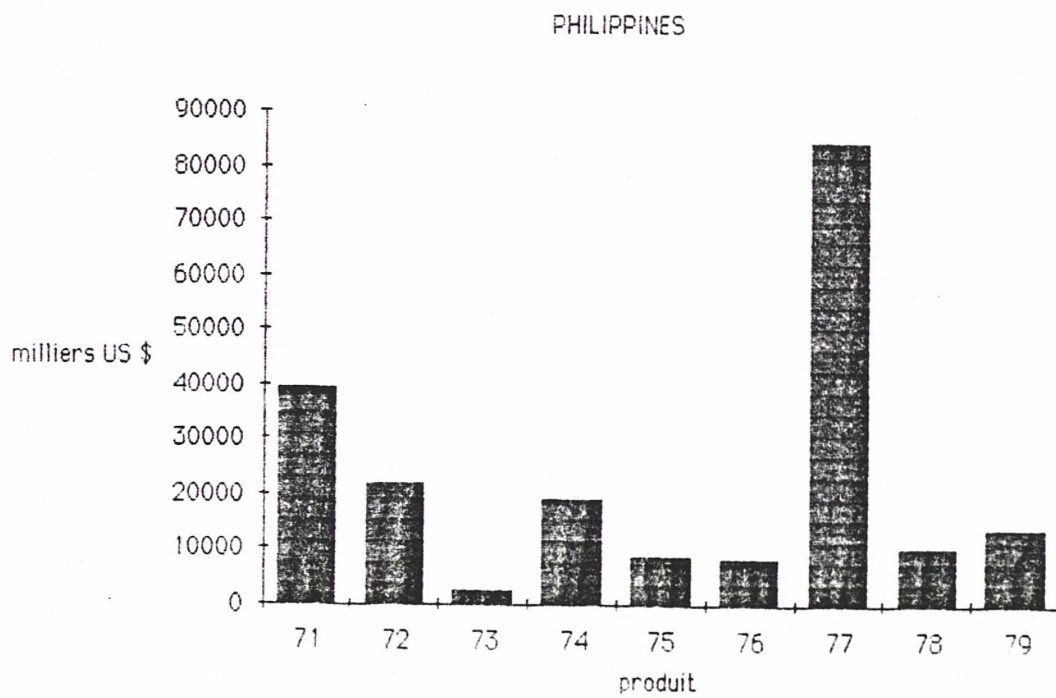
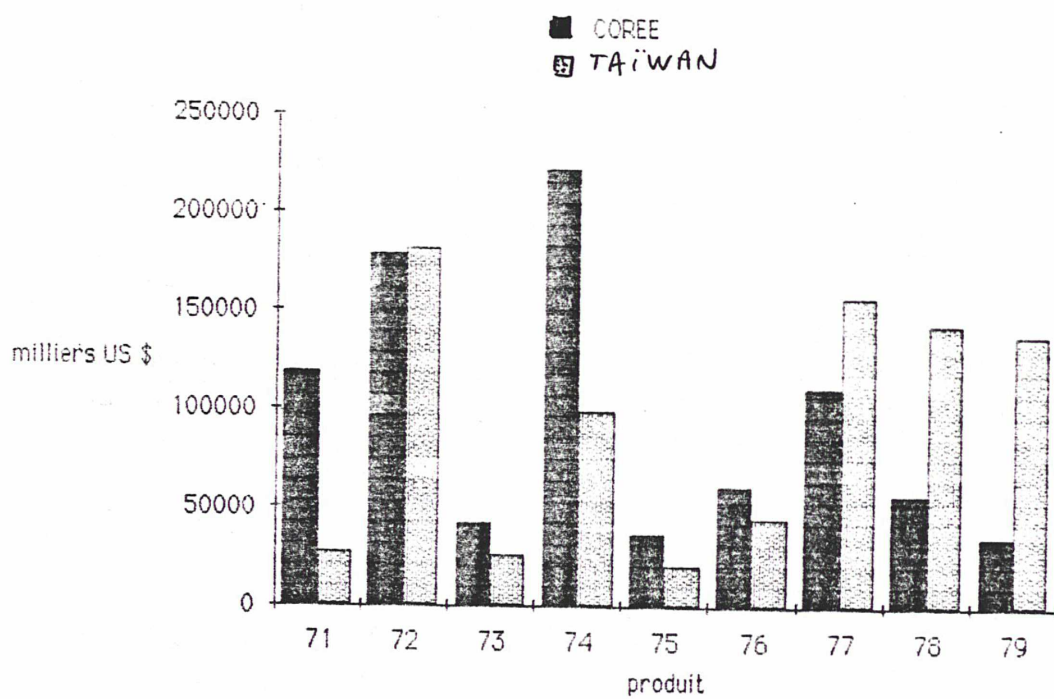




OCDE







La Direction des Relations Economiques Extérieures au service des exportateurs

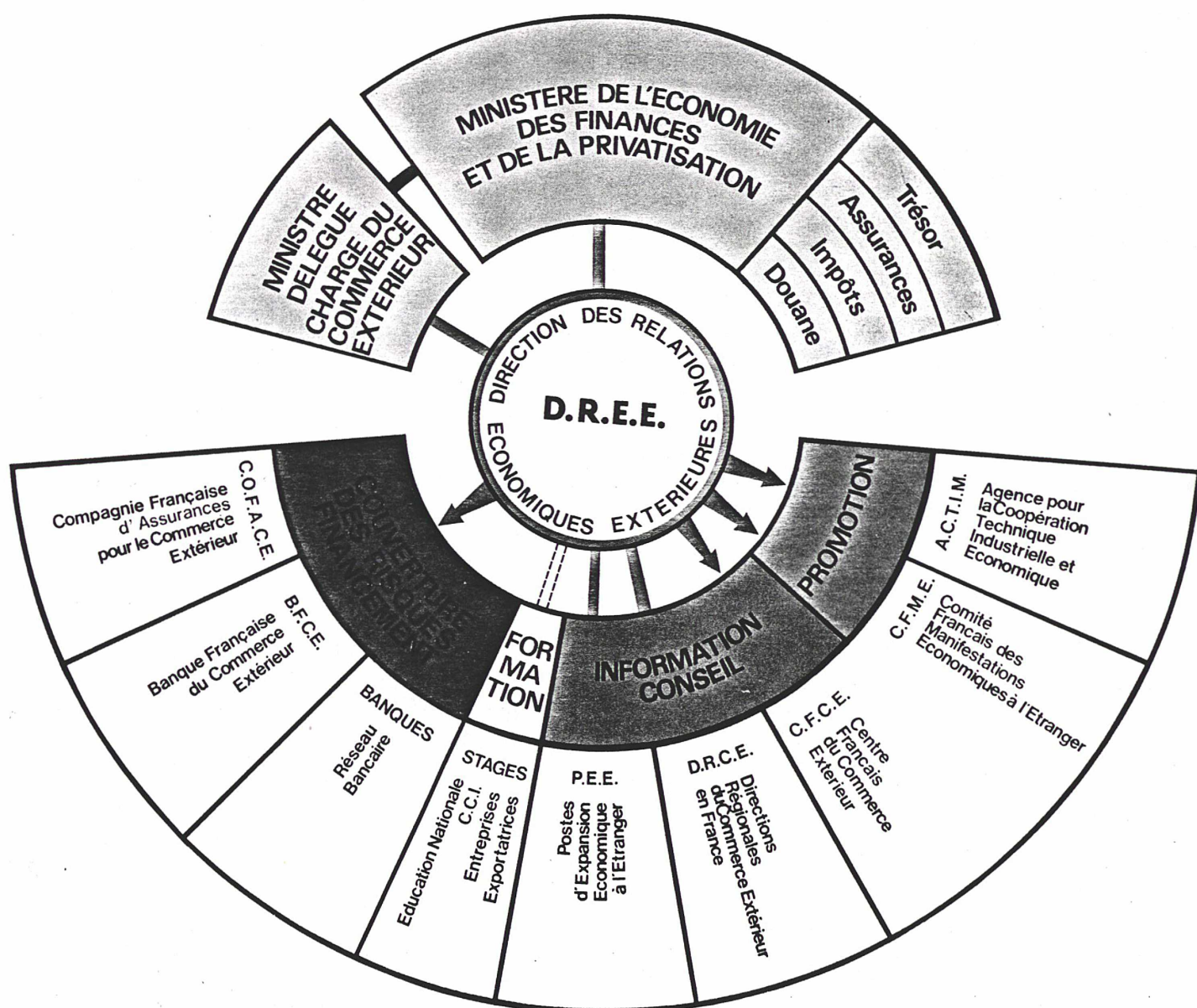


TABLE DES MATIERES

RESUME	p 4
INTRODUCTION	p 6
PRELIMINAIRE	p 8
1 METHODOLOGIE	p 8
2 RESULTATS	p 8
a)analyse globale	p 8
b)analyse détaillée	p 10
c)conclusion	p 11
I LOGIQUE DE L'ETAT	p 12
1 LES DISCOURS	p 12
a)panorama historique	p 12
b)panorama géographique	p 13
2 LES AIDES	p 14
a)les aides à la prospection	p 15
b)les aides à l'exportation	p 16
c)les aides à l'investissement	p 16
3 LES STRUCTURES	p 19
a)la DREE	p 19
b)les autres ministères	p 23
c)les chambres de commerce	p 24
d)le CNPF	p 25
e)et à l'étranger?	p 25
f)conclusion sur les structures	p 26
4 CONCLUSION	p 26
II-LOGIQUE DE L'INDUSTRIEL	p 27
1 LA REACTION DE L'INDUSTRIEL DEPEND DE SON ENTREPRISE	
a)taille	p 27
b)produit	p 28

2 POURQUOI PENSER A UNE INTERVENTION EN ASIE ?	
a)pour élargir son marché	p 29
b)pour éviter les barrières douanières	p 29
c)pour être plus proche de ses clients	p 30
d)pour être plus proche de ses concurrents	p 31
e)pour économiser sur les coûts de main-d'oeuvre	p 31
3 QUEL CHOIX D'INTERVENTIONS POUR L'INDUSTRIEL?	p 32
a)exportation	p 33
b)passage par une société de commerce	p 33
c)choix d'un agent	p 38
d)implantation d'une filiale commerciale	p 39
e)implantation d'une filiale industrielle	p 40
f)vente d'une licence	p 41
4 QUEL MARCHE CHOISIR	p 42
a)situation économique des différents pays	p 42
ANSEA Brunei	p 42
Indonésie	p 42
Malaisie	p 43
Philippines	p 44
Singapour	p 44
Thaïlande	p 45
NPI Corée	p 46
Hong-Kong	p 47
Taiwan	p 47
b)la demande	p 48
c)bilan des échanges avec la France	p 50
d)réglementation des investissements	p 51
5 CONCLUSION	p 52

III ET QUAND L'INDUSTRIEL INVESTIT p 54

1 LE CHOC DES CULTURES	p 54
a)l'éloignement physique	p 54
b)les mentalités françaises	p 54
c)les mentalités asiatiques	p 55
d)les expatriés	p 55
2 LE PROBLEME DES FINANCEMENTS	p 56
a)la situation des banques françaises en Asie	p 56
b)la procédure SOFARIS	p 59

Investir en Asie du Sud-Est

c)le capital-risque	p 60
d)conclusion	p 61
3 QUI SOUTIENT L'INDUSTRIEL?	p 61
Asie? a)Comment se renseigne l'industriel qui souhaite aller en	p 61
b)l'APRODI	p 63
4 CONCLUSION	p 68
CONCLUSION	p 70
 ANNEXES	
I-APLIX: L'ATTACHE RAPIDE A LA CONQUETE DE L'EST	p 72
II-SPEMOBI: VENDRE DES MACHINES-OUTILS EUROPEENNES EN ASIE	p 76
III-SOMMES NOUS SI MAUVAIS?	p 79
IV-ORGANISMES AIDANT LA DREE A ACCOMPLIR SA MISSION	
TABLE DES MATIERES	