



**HAL**  
open science

# Économie mondialisée (vol.2) Outils, méthodes et applications

Olivier Boissin

► **To cite this version:**

Olivier Boissin. Économie mondialisée (vol.2) Outils, méthodes et applications. A paraître. hal-03536506v1

**HAL Id: hal-03536506**

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03536506v1>

Submitted on 20 Jan 2022 (v1), last revised 20 Oct 2022 (v2)

**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.

*Economie mondialisée (vol. 2)*  
*Outils, méthodes et applications.*

*Olivier Boissin*  
*Manuel de cours*



Jacobus Stock (1693) / Port méditerranéen

2021

\* \* \*

## **Sommaire :**

Ces manuels ont pour objectif une compréhension des dynamiques de la mondialisation et une invitation à l'esprit critique. La structuration se décompose en trois volumes :

- 1-Introduction sur la mondialisation dans une approche géoéconomique ;
- 2-Outils et méthode de pilotage de projets à international ;
- 3-Une invitation à l'esprit critique sur les marches possibles des mondes à venir.

### **Volume 1 : Economie mondialisée : éléments contextuels et questions ouvertes.**

Introduction : un monde en profonde recomposition

- Chapitre 1. Mondialisation économique : une dynamique de développements et d'inégalités.
- Chapitre 2. Rôles et enjeux des institutions économiques internationales.
- Chapitre 3. Quel bilan retirer de la mondialisation ?
- Chapitre 4. L'international, c'est aussi l'interculturalité.
- Chapitre 5. Afrique, pensées d'ailleurs.

### **Volume II : Economie mondialisée : outils et méthodes**

Introduction : l'importance pour l'entreprise de disposer des boîtes à outils

- Chapitre 1. Les modes d'implantation à l'international.
- Chapitre 2. Conduire une offre à l'international.
- Chapitre 3. Partenariat technologique : un jeu positif ou à somme nulle ?
- Chapitre 4. La gestion des risques à l'international.

### **Volume III : Economie mondialisée : capitalisme : quel monde à venir ?**

Introduction : éloge de l'esprit critique.

- Chapitre 1. Capitalisme quel est ton modèle ?
- Chapitre 2. Marché, quel est ton périmètre, ton caddie ?
- Chapitre 3. Un capitalisme unique ou pluriel ?
- Chapitre 4. Biens publics, les bijoux de la république ?
- Chapitre 5. Développement et capitalisme ne s'opposent pas.

- Acquis d'apprentissages
- Annexes
- Lexique
- Bibliographie

# ***Economie mondialisée (vol. 2)***

## ***Outils, méthodes et applications***

2022

Boissin O.

Table des acronymes	p. 03
Introduction méthodologique	p. 04
Chapitre 1. L'implantation à l'international.	p. 07
Chapitre 2. Conduire une offre à l'international.	p. 44
Chapitre 3. Gestion d'un transfert technologique : jeu positif ou à somme nul ?	p. 54
Chapitre 4. La gestion des risques à l'international.	p. 66
Table des annexes	p. 103
1-Volet juridique d'une présence à l'international	
2-Contrat à l'exportation	
3-Les incoterms	
4-S'informer sur son client à l'étranger	
5-Voyage au cœur de la capitale du <i>Jean</i>	
6-S'implanter à l'international : l'exemple de l'Inde	
7-Éléments méthodologiques sur la conduite d'un bilan carbone	
-Lexique d'économie et de management international	p. 122
-Bibliographie	p. 125

## *Table des acronymes*

ACV	Analyse du cycle de vie
AIE	Agence Internationale de l'Energie
AO	Appel d'Offre
B2B	Business to Business (des relations économiques entre professionnels)
B2C	Business to Consumer (des relations économiques entre un professionnel et un consommateur)
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BERI	Business Environment Risk Index
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BPI	Banque Publique d'Investissement
BRICS	Pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)
BU	Business Unit (un département d'activités au sein de la firme)
CDC	Cahier des charges
CKD	Completely Knocked Down (exportation de produits démontés et à assembler localement)
Coface	Compagnie française d'assurance du commerce extérieur
ESS	Economie Sociale et Solidaire
E.U.	Etats-Unis
FMI	Fonds Monétaire International
FMN	Firme Multi Nationale
GAFAM	Google Apple Facebook Amazon (gafaM Microsoft)
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GIEC	Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
IA	Intelligence artificielle
1AA	Industrie Agro-Alimentaire
IDE	Investissement Direct Etranger
4.0	(Industrie 4.0/entrepris du futur) Automation et connectivité croissante de l'industrie et de l'économie
LCC	Low Cost Country (pays à faible coûts. Par ex les BRICS sont souvent désignés comme des LCC)
M	Million (Me d'euro) / (MUSD = million d'USD)
MM	Milliard (MMe = milliard d'euros)
MP	Matière première
NPI	Nouveaux pays industriels (historiquement, la Corée du sud, Singapour, Taiwan et Hong-Kong)
ODM	Original Design Manufacturer (ODM – cf lexicque)
OEM	Original Equipment Manufacturer (équipementier industriel produisant pour un donneur d'ordres)
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
ORD	Organe de Règlement des différends (OMC)
PECO	Pays de l'Europe Centrale et Orientale
PMA	Pays les moins avancés (Madagascar, Bengladesh, Comores, Soudan, ...)
PMI	Petite et moyenne industrie
PPTE	pays pauvres très endettés
PTCE	Pole Territorial de Coopération Economique (une des structures de l'ESS)
PVD	Pays en voie de développement
PIB	Produit Intérieur Brut (somme des valeurs ajoutées brutes)
RD	Recherche et Développement
RECP	Partenariat économique régional intégral (Accord de libre-échange asiatique 2020)
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif (une des structures de l'ESS)
SCOP	Société Coopérative de Production (une des structures de l'ESS)
TRE	Taux de Renouvellement Energétique
TTP	Traité Transpacifique (accord de libre-échange zone Asie dénoncé en 2017 par l'administration Trump)
UE	Union Européenne
UEM	Union Economique et Monétaire (pays de la zone monétaire Euro)
USD	Monnaie américaine, le dollar.

\* \* \*

D'un jour de pluie, d'un jour de rien,  
l'enfant qui enseigne,  
Cambodge.



## Introduction méthodologique

**1-Objectif :** ce manuel est issu d'un enseignement dispensé à Grenoble-INP (école de génie industriel) **sur la conduite de projet industriel à l'international**. L'objectif est l'identification et l'utilisation des outils dans la conduite des activités en environnement ouvert et en contexte de soutenabilité.



Le pari est bien difficile il est vrai puisqu'il s'agit ici d'étendre des modèles de croissance notamment en matière d'activités industrielles. C'est alors au niveau des contenus des projets qu'il convient de travailler. S'agit-il d'un projet inscrit dans une logique de développement durable, par exemple dans le cadre d'un marché de compensation carbone ou d'un développement d'une énergie renouvelable, ou au contraire intensifiant les empreintes écologiques. En d'autres termes, participez-vous à la construction d'un barrage hydro-électrique ou à l'inverse, à l'extraction de ressources pétrolifères en arctique ou on ne sait encore où ?



Barrage hydro électrique de Taccani (Lombardie, Trezzo/Adda)

Sur le plan de la méthode, face aux questions ouvertes, l'objectif vise une familiarisation avec la construction de raisonnements synthétiques et robustes sur le plan de leurs argumentaires. Enfin, ce manuel est complémentaire à celui du volume 1 « *Economie mondialisée* » qui traite des enjeux de l'économie internationale et des institutions régulant le commerce international.

**3- Se trouvent en fin de chapitre des questions ouvertes et des pistes de lectures.** Ce sont ces questions les plus importantes. Exercez-vous à la construction personnelle de réponses possibles, là seront vos meilleurs

apprentissages. Ce manuel peut vous aider à cela, ainsi que les autres sources mentionnées, la toile, les reportages, etc. Aux côtés des recommandations bibliographiques, complétez vos réflexions par des grandeurs statistiques dont les sources sont mentionnées en fin d'ouvrage (bibliographie / source statistique).

#### 4- Face aux contraintes de temps, ce manuel a été rédigé en trois vitesses de lecture :

Lecture en « V » : Lecture des tableaux statistiques, cartographies et interrogations libres par les photos  
Police en taille 12 : Eléments d'explication et points importants  
Notes en bas de page : Approfondissements et pistes de lecture.

5-D'une empreinte carbone dans sa version numérique déjà fortement élevée, **si possible ne pas l'imprimer.**

**6- Règle de diffusion et déclarations d'intérêts** : ce manuel est sans but lucratif, peut être diffusé mais reste en l'état un draft de par les imperfections présentes. Enfin, je ne travaille et ne conseille pas, ne possède pas de parts, ne reçoit pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de ce manuel et ne déclare aucune autre affiliation que mon poste d'universitaire. Par ailleurs, les photographies mentionnées dans ce document me sont personnelles ou sinon libres de droit et sous licence *Creative Commons* NC de réutilisation autorisée. Je m'engage à ne vouloir retirer aucun but commercial de ces photos. Cet écrit est protégé sur le plan de la propriété intellectuelle, interdit d'utilisation à tout but commercial et non modifiable en écriture. Enfin, les propos émis n'engagent aucunement l'institution d'appartenance Grenoble-INP ou encore le laboratoire de recherche CREG-Université Grenoble-Alpes.

**7- Problème de motivation ?** Comme à son habitude, l'hypothèse est formulée que vos fréquences d'horloge et vos capacités de travail sont formidables. N'ayant qu'un attrait mitigé pour les situations tièdes, je résume vos comportements en deux choix possibles.

Choix 1 : peu de motivation sur cet enseignement, votre agenda est full, le manuel est chronophage, la neige est tombée, les cerisiers sont en fleurs, etc. Résultat : vous travaillez à minima, vous ne lisez que le résumé du manuel, quelques regards sur quelques photos. Au final, vous n'aurez qu'une connaissance désolante de cet enseignement. Objectif raté.

Choix 2 : vous travaillez, vous lisez, vous regardez la toile, vous vous rappelez qu'il y a 24h dans une journée, vous développez une exigence vis-à-vis de la connaissance, vous analysez les photos, propos et statistiques avec esprit critique, pari réussi. Vous comprendrez alors mieux la marche du monde, celui que vous allez écrire, avec votre talent.

En réalité ce choix n°2 provient de votre motivation. Pas de la difficulté de la discipline, ici les raisonnements ont été simplifiés au maximum. Si le problème émane d'un manque de motivation, une piste peut être suggérée : vous trouvez un référent qui vous parle, qui vous invite à cette exigence de connaissance, de travail, d'avancées, bonne nouvelle, beaucoup sont présents.

Par exemple :



Joan Robinson (1903-1983)



Sebastio Salgado

Trouvez le vôtre. Mais il est possible qu'il vous dise « *Identifiez ce qui a du sens pour vous et travaillez* ». Vous souhaitant forts apprentissages, en restant à votre disposition, cordialement.

\* \* \*

## Chapitre 1

### *L'implantation à l'international*

*Le temps de la réflexion est une économie de temps.*  
Publius Syrus



Site Renault Tanger (Maroc)

#### Sommaire

##### **1- L'implantation à l'étranger**

- 1.1. Introduction à l'internationalisation de la firme
- 1.2. Articuler gestion de la propriété et valorisation de l'avantage concurrentiel
- 1.3. Chaque pays détient ses sources de dotations factorielles : le cas du Brésil.
- 1.4. Le choix du mode d'implantation

##### **2- La contractualisation : éléments de méthode**

- 2.1. Le contrat de vente et d'achat international
- 2.2. Le contrat d'intermédiaires

Mots clé

Question de prolongement

Acquis d'apprentissages

Piste bibliographique

#### Introduction

Comme vu en volume I « *Economie mondialisée* », l'internationalisation des économies est soutenue depuis la fin de la seconde guerre mondiale, et en particulier depuis la décennie 1980. Elle s'inscrit dans une dynamique de capitalisme que l'on peut qualifier de non durable. Bien des projets en de multiples transitions restent donc à mener, et notamment orientés en économie ouverte et en soutenabilité.

Nous nous interrogeons dans ce chapitre aux modes possibles d'une présence à l'international, leurs enjeux, leurs portées et limites pour l'entreprise<sup>1</sup>. Si possible autour donc de projets ayant du

---

<sup>1</sup> Sur le plan méthodologique, ce premier chapitre a été construit sur la base de : Boissin, O., divers contrats de recherche et rapports d'études menés en Asie et en Afrique en analyse de filière industrielle, implantations industrielles et partenariat technologique (REWP-C/DR 1998-2021) ; Boissin, O., Yong, H. « *Mode d'implantation en Chine* », CREG ; Boissin, O., « *Gestion des risques économiques et financiers* », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021 ; Boissin, O., He, Y., « *L'industrie automobile en Chine* », Ambassade de France en Chine, MAE ; Boissin CFCE – UBIFRANCE « *Etudes d'implantation à l'international* » ; Deysine, A., Duboin, J., « *S'internationaliser* », 2015 ; Evrard, E. et Jonet, JM., « *Joint-venture : des noces au divorce* » ; de Legrand, ; G. Martini, H., « *Management des opérations de commerce*

sens au regard des défis ouverts. Par développement durable, rappelons que cela se caractérise par la rencontre de trois dimensions : l'écologie, l'économique et le social. Si durable il y a, tout cela est en mariage.



## I - LE CHOIX DU MODE D'IMPLANTATION A L'ETRANGER

### 1.1. Introduction

Dans sa décision d'internationalisation, la firme se trouve confrontée au choix du type de présence. Les stratégies d'internationalisation peuvent alors se résumer en trois options :

- Exportation
- Investissement direct à l'étranger (IDE)
- Systèmes contractuels.

Comme le développe G. Legrand et H. Martini, elles peuvent se décliner à travers le tableau suivant :

	Produit ou service	Technologie ou savoir faire	Type de relation
<b>Vente ferme</b>	Exportation indirecte Exportation concertée Exportation directe	Cession de brevets Cession de know-how Contrats clefs en main Contrats produits en main Contrats marché en main Contrats profit en main	Fournisseur à client
<b>Investissement direct</b>	Filiale de distribution Filiale de production	Filiale de production Joint-venture	Société mère à filiale
<b>Concession à durée Limitée</b>	Leasing	Concession de licence Licence de marque Franchising Joint-venture Contrat de coopération industrielle	Partenaire à partenaire

Source : Legrand, G. ; Martini, H., "*Management des opérations de commerce international*" (2013).

### Face à ce spectre de possibilités, quel type d'implantation retenir ?

(i) Les modalités d'implantation dépendent plus précisément de plusieurs variables :

---

*international*», de Favaletto, « *Management stratégique et compétitivité* » ; de Pragma - Pramex « *S'implanter à l'international* », Boissin, O., « *Organisation industrielle, stratégie et décision* », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021 ; Yu, Y., Ganne, B., Boissin, O. « *Innovation et développement* » China Cultural & Artistic Press, 2001.

- la taille de l'entreprise
- ses objectifs
- la taille du marché visé
- la politique commerciale, industrielle et monétaire du pays d'accueil
- la distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil
- la nature du cycle de vie des produits
- la rapidité des changements technologiques sur le marché de référence
- les moyens de protection des produits, process et compétences de l'investisseur.

Lorsque les coûts centraux (pensons notamment aux coûts de R&D et de production) sont importants, seule une forte position internationale peut assurer un amortissement des investissements et une pérennité des activités.

Par exemple, afin d'assurer son développement, le groupe grenoblois A. Raymond leader sur les systèmes de fixation a déployé plusieurs filiales à l'étranger afin d'être proche notamment de ses clients (notamment de l'industrie automobile). Pour pouvoir être qualifié auprès des constructeurs nippons comme Toyota, Mitsubishi ou Nissan il est souvent nécessaire d'avoir une présence directement sur place, ce qui va être décidé au tournant des années 2000 par le biais d'une coopération avec un partenaire japonais (*Piolarx*). Le cadre retenu sera un partenariat entre ces deux entreprises assez similaires en matière de culture familiale et de gouvernance<sup>2</sup>. Afin de conserver une compétitivité-prix, une filiale de production va par ailleurs être développée sur le territoire chinois à titre d'accompagnement notamment de PSA en Chine au début de la décennie 1990.



Site historique de l'entreprise A. Raymond (Cours Berriat, Grenoble).

L'entreprise familiale est créée en 1865 avec à l'origine des activités menées sur la ganterie puis sur la base de brevets en bouton pression à la fin du XIX<sup>e</sup>. En ce début de décennie 2020, elle compte environ 7000 salariés, une présence internationale dans plus de trente pays et une spécialisation sur les solutions de fixation notamment pour l'industrie automobile.

Si les barrières logistiques sont faibles ainsi que les barrières à l'entrée, une stratégie d'exportation

---

<sup>2</sup> Pour une analyse de ce cas, l'aventure industrielle de cette implantation a donné lieu à un rapport de recherche et à un reportage long métrage sur les enjeux, portées et difficultés liés à une implantation industrielle au Japon et en Chine par un groupe de l'Hexagone. Boissin, O., Faure, G., Ganne, B., Leclerc, Y., Simon., J.C., "Firmes asiatiques et internationalisation des activités", *Rapport Institut d'Asie Orientale-ISH-Centre Asie*, env. 200 p., IAO-Lepii, 2007 / Film « *Clic et Déclit : A. Raymond au Japon* », sous la direction de B. Ganne.

peut parfois suffire pour fournir le marché. Toutefois, nombre de pays décident de barrières tarifaires et non tarifaires<sup>3</sup> fortes afin de privilégier une réalisation de la valeur ajoutée et de l'emploi sur le territoire. Des stratégies d'IDE -le plus souvent progressifs dites en « collier de perles »- sont alors à privilégier. En Chine par exemple, les implantations directes (IDE) sont souvent retenues par les industriels de par la présence de taxes importantes à l'importation (~20% bien souvent, sans parler de nombreux pics tarifaires à 60% sinon plus), ou encore des impossibilités d'importations dans certains segments malgré l'adhésion de la nation à l'OMC depuis 2001.

Les représailles commerciales de la présidence D. Trump lancées à partir de 2018 se comprennent souvent au regard de ces asymétries de traitement entre les firmes chinoises et les firmes étrangères. A partir de 2021, l'administration J. Biden va de même se confronter à une problématique similaire, la Chine restant toujours une nation très protectionniste.



Le plus souvent la compétitivité dans chaque pays dépend de la bonne articulation entre les positions locales et de la position centrale du groupe. Pensons par exemple aux groupes HP ou Schneider combinant des sites de production mondiaux et la puissance régionale ou locale de réseaux logistiques et commerciaux en vue de délivrer des solutions globales à leurs clients locaux. En amont se trouve des négociations pas toujours aisées à conduire selon les pays afin de permettre cette ouverture aux marchés.

Les tailles élevées permettent ainsi d'amortir les charges grâce aux synergies du groupe et des économies d'échelle. En matière de prévention des risques, attention toutefois à ne pas mettre toutes les ressources dans le même pays. La Chine de 2021 illustre ces limites. Pensons par exemple à la dépendance de l'occident vis-à-vis du secteur pharmaceutique ou de l'électronique, des terres rares et des métaux rares, du photovoltaïque, etc. De considérables déséquilibres poseront ainsi bien des problèmes d'approvisionnement lors de l'épidémie de la crise Covid. Un *double sourcing* via l'Inde par exemple serait sans doute à privilégier. Et triple avec l'Europe serait bien évidemment préférable. Derrière se trouve toutefois posée la question des coûts d'organisation et des tailles d'échelles des sites.

Inde : dans la plupart des secteurs, des besoins colossaux sont à satisfaire et des manques importants de capacités industrielles sont présents.

---

<sup>3</sup> Cf. Lexique en fin de manuel.



Dans la redistribution des cartes, les grands groupes mondiaux localisent à partir de 2015-2017 leur politique d'IDE en Inde et non plus principalement en Chine. Cette dynamique va par ailleurs connaître un coup d'accélérateur important avec la crise Covid qui va montrer les limites d'un mono-sourcing.

Les besoins par ailleurs sont dorénavant clairement identifiés en Inde et cette stratégie ne devrait aussi que s'intensifier durant cette décennie 2020.

Ici Schneider. Le groupe français va développer d'ambitieux programmes de production avec une localisation initiale en Chine à partir de 1990. De fortes dépendances vont toutefois en découler sur de nombreuses familles de produit<sup>4</sup>. Durant la crise Covid qui va paralyser la nation en 2020, le groupe va enregistrer de significatives difficultés et pertes financières. Cela rappelle l'importance pour les firmes globales de répartir leurs activités sur de nombreuses nations afin de réduire le « risques pays »<sup>5</sup>.

Moins conséquente qu'un investissement direct à l'étranger (IDE), une autre approche plus légère est possible : se positionner dans un cadre contractuel de coopération de court-moyen terme. Moins risquée, et elle pourra toujours évoluer vers une intégration régionale plus marquée si nécessaire.

A l'origine, souvent cela passe par une politique d'alliance avec des partenaires locaux, un revendeur par exemple. Selon les zones géographiques ciblées, l'entreprise familiale grenobloise Petzl va opter par exemple pour ce type de solution.

Notons qu'à l'échelle mondiale, les deux types de stratégies peuvent coexister : une politique d'IDE dans certains pays (avec des filiales de production par exemple en Asie, en Inde ou en Amérique) conjointement à des réseaux de revendeurs dans d'autres espaces. Petzl sur le plan de la production aura ainsi un site de production sur certaines familles de ses produits en Malaisie, conjointement à des accords contractuels plus souples dans le reste du monde au niveau de son réseau de revendeurs.

Ne pas omettre qu'un éloignement entre les sites de production et la localisation des espaces de vente nécessite le développement d'une logistique souvent complexe, coûteuse et impactante sur le plan environnemental. Et de surcroît soumis à des aléas de prix, des risques de rupture d'approvisionnement, des inventaires dormant sur des bâtiments en transit, etc. La crise Covid ne démentira pas, avec une envolée des prix du fret une fois la reprise amorcée.

---

<sup>4</sup> Cela ne résultera pas uniquement de la Chine mais aussi à des niveaux d'équipementiers du groupe qui seront parfois placés en situation de mono sourcing vis-à-vis de Schneider. Cela pourra également émaner du Vietnam et sans réelle solution de back-up en matière d'approvisionnement.

<sup>5</sup> Cette question de « Risque pays » est développée en chapitre 4.

## ***2021 : la flambée des coûts des transports***

Source : Boissin, O. « *Chine, Masque, Dette et CAC 40 : les leçons de la crise Covid* », 2021.  
(disponible sur votre intranet)

La forte reprise du PIB chinois va conduire en 2021 à une flambée des prix sur la plupart des marchés de matières premières et du transport. Ainsi, entre avril 2020 et avril 2021 le baril du Brent passera en un an de 07 à 70 USD. Et cette tendance sera constatée sur la plupart des commodities ainsi que sur le transport maritime.

Les vraquiers et porte-conteneurs seront ainsi chargés pour la totalité, et avec des manques de conteneurs par ailleurs. Surcharge des infrastructures et manque d'équipements, chute du fret aérien conduisant à des reports sur le maritime, reprise des dépenses sur les biens de consommation de par l'effondrement des services et des biens culturels, de nombreux goulots d'étranglements se feront jours mondialement.

Au final, des problèmes de capacités, de planification et de coordination au sein des grands ports et des terminaux seront des variables explicatives majeures. Et cela en particulier sur les routes maritimes en départ de Chine.

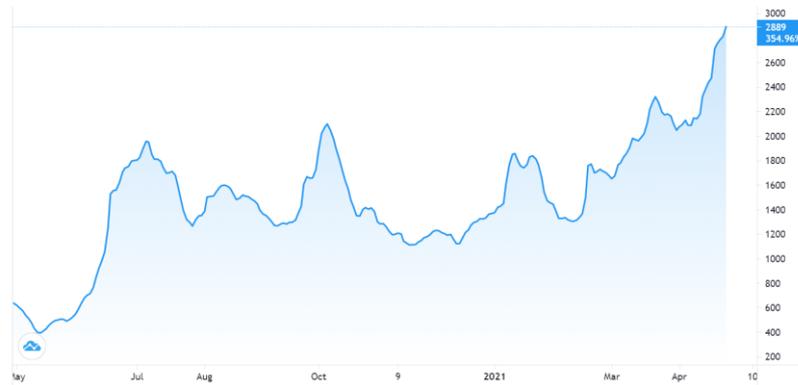


Dans une poignée de mois, une flambée des prix s'en suivra alors. Une difficile situation pour les entreprises, notamment au regard d'une fragmentation de plus en plus poussée de leurs chaînes de valeur. Plaidoyer pour une relocalisation ? Analysez la question.

Concernant le coût du transport maritime, cela se mesure, notamment par l'indice *Baltic Dry Index* (BDI). C'est l'un des indices clés du marché<sup>6</sup>. Cet index repose sur une moyenne de prix de 20 liaisons de transport en vrac sur des matières sèches (charbon, céréales, métaux...). Cet indice passera de 500 points en mai 2020, à près de 2000 points en janvier 2021, puis 3000 en avril 2021, 4000 en octobre 2021, ...

Baltic Dry Index (mai 2020 – avril 2021)

<sup>6</sup> D'autres index existent, tel le *Freightos Baltic Index* (FBI). Ce dernier est une mesure du coût du transport d'un conteneur. C'est l'indice clé pour l'analyse du fret en produits manufacturés. Et lui aussi va connaître sur la même période une envolée souvent encore plus marquée. Le prix d'un conteneur Shanghai – Tanger (Maroc) passera par exemple de 2500 USD à 10.000 USD. Cela s'explique en particulier par un manque de conteneurs disponibles sur le marché.



Source : BDI Index Chart / *Trading View*

En projection, nous pouvons toutefois penser à un retour à la normale dès lors que les nations retrouveront leurs régimes de développement plus habituels, et que les mouvements de désorganisations post Covid s'estomperont.

### **L'internationalisation des activités : un processus évolutif**

De longue date, les processus d'internationalisation se déroulent souvent de la manière suivante. Trois temps :

- Exportation de produit
- Implantation commerciale (bureaux, entrepôts, succursales, ...)
- Etablissement de joint-ventures (co-entreprise) ou en pleine propriété, avec des transferts plus ou moins étendus de compétences<sup>7</sup> / implantation d'unité de montage ou d'assemblage, puis d'entités industrielles complètes.

Dorénavant, les logiques industrielles peuvent être beaucoup plus réactives et conduire à des IDE sans processus d'intégration progressive préalable. Par exemple, pensons à l'implantation du groupe Renault-Nissan à Tanger (Maroc) pour la production des gammes Entry (Logan, Duster, ...), ou encore de PSA (Stellantis) pour la production de groupe motopropulseur avec la création de la JV PSA/CK Birla en Inde à partir de 2017.

Contrairement aux logiques d'implantation prévalant dans les années 80, ces sites sont généralement à la pointe de la technologie, tant du côté produit que du process. Le site PSA - CK Birla à Hosur (Etat indien de Tamil Nadu) se positionne par exemple sur les dernières familles technologiques y compris sur les critères environnementaux pour réaliser des groupes de motopropulseurs. Et le tout en capacité critique optimale. On parle alors de sites en logique de firme globale.

Le site de Renault Tanger peut de son côté produire 400.000 véhicules par an, avec l'essentiel des débouchés destiné aux marchés européens. De même, en matière de capacité le site PSA - Birla d'Hosur a été conçu pour réaliser 300.000 transmissions/boîtes par an ainsi que 200.000 moteurs. Les investissements sur ces types d'implantation sont colossaux et se mesurent souvent en centaines de millions d'euros. Ou encore pensons à la réalisation des bus électriques à Chennai

<sup>7</sup> Cessions de *Know-How* et de brevets par exemple.

(Inde) sur la base de partenariat technologiques entre Ashok Leyland et le groupe ABB. Nous nous trouvons là aussi à la pointe de la technologie pour des moyens de transport à zero émission.

La réalité nécessite toutefois d'être plus critique sur ces effets de communication de groupe car le mix énergétique indien pour réaliser l'électricité repose à hauteur d'environ 60% sur la base de centrales au charbon thermique. Parlons alors tout au mieux de ville plus propres mais reposant sur une stratégie de délocalisation de la pollution.

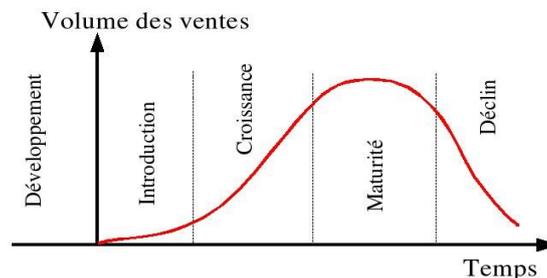


Les groupes Ashok – Leyland et ABB travailleront pour le développement en Inde de bus à rechargement électrique de très courte durée.

Nous quittons donc ici les anciennes logiques de localisation des sites ou de partenariats technologiques en pays émergents sur la base de process parvenant à leur fin de cycle de vie. A partir de la décennie 2020, l'industrie 4.0 rentre à grands pas au sein des pays développés comme des grands pays émergents.

### Analyse du cycle de vie (ACV) : où en sommes-nous ?

Source : Boissin, O., « Innovation : circularité industrielle et soutenabilité » (Vol.1)  
Ed. Campus Ouvert, 2021.



Le schéma classique est celui-ci, mais cette ACV nécessite d'être complétée par d'autres fonctions et notamment à minima celles des coûts, des prix de ventes et du profit, le tout en logique d'éco-conception.

Représentez ces fonctions sur ce graphique.

Cette fonction ici classique est-elle par ailleurs souvent validée par les faits ?

Illustrez par un exemple de votre choix, puis par un contre-exemple.

Quels enseignements au final retirez-vous ?

Et en matière de soutenabilité ?

## De nouvelles logiques en ingénierie concurrente

Ces analyses en termes de cycle de vie conditionnent par ailleurs fortement les choix de l'organisation industrielle de la firme. Et notamment la localisation de ses sites de production, la nature de ses plateformes technologiques, leurs capacités de production et le degré d'intégration des activités d'ingénierie et de production.

Dans l'industrie de l'automobile, historiquement un nouveau véhicule était lancé lors de sa phase de conception puis d'industrialisation au sein du pays d'origine du constructeur, puis en fin de cycle de vie pouvait se voir délocaliser dans un pays émergent. La raison en était principalement la recherche de moindres coûts de production, et de faire perdurer un process encore un temps rentable. On parlait dans ces temps anciens d'une délocalisation des chaînes de production en fin de cycle de vie dans des pays en voie de développement.

Aujourd'hui, ces logiques sont souvent remises en cause au profit d'un maillage beaucoup plus serré des entités productives et logistique, et cela pensé à une échelle globalisée. Et le tout en ingénierie concurrente sur le plan des activités inventives. Par ingénierie concurrente, nous désignons la mobilisation de l'ensemble des équipes travaillant en simultanée sur la réalisation du projet. Y compris en approche interdisciplinaire et dans l'interculturalité.



L'ancien processus de l'ACV conduisait à faire perdurer en phase de maturité-déclin les produits et process dans les pays dits « en voie de développement » (PVD). Par exemple, jusqu'en 1999 le groupe Renault produira la vaillante R12 lancée en France en 1969 (et dont la production nationale sera stoppée en 1980) sur son site de Bursa en Turquie (OYAK). Ou encore en Roumanie à Pitesti avec Dacia sous licence Renault.

(Parenthèse ouverte : je ne sais si l'on parlait à l'époque d'éco-conception au sein du groupe Renault, mais il est de notoriété que la conception de ce type de véhicule était d'une robustesse à toute épreuve. Un modèle doté du fameux moteur Cléon-Fonte, une voiture conçue en réparabilité aisée sur l'ensemble de ses organes mécaniques, électrique, bloc moteur, ... Le choix de la simplicité. Idem sur la 4L, 504 ou 505 Peugeot, Toyota Corolla, Mercedes 240d, l'utilitaire Mercedes 208d, les camions Berliet GL, Mercedes LS 1924, ...

Décennie 2020, en ces temps où le mot de circularité industrielle s'invite partout, est-ce toujours le cas ?

Depuis les années 2000, de profondes modifications se feront toutefois jours sur ces types de stratégie internationale de vie du produit. Au sein des pays émergents se trouvent dorénavant des plateformes technologiques de dernière génération, couplées avec des logiques de marchés locaux et d'exportation vers les pays développés. Y compris vers celui d'origine. Pensons par exemple au site de Renault-Tanger sur les véhicules de la gamme Entry (Logan). Ou encore sur le site historique Turque d'OYAK (Bursa) qui réalise à partir de 2020 et dans une approche industrielle en 4.0 le modèle de la Clio E-Tech.

Et ce qui est vrai en Turquie, l'est également au Brésil, en Pologne, en Chine, etc.



De même, en matière de stratégies d'innovation, les groupes valorisent de plus en plus les compétences locales des pays émergents. Cela afin de concevoir de nouveaux modèles en adéquation avec les demandes et les usages locaux. Pour le groupe Renault, ce sera par exemple l'option retenue avec la Kwid, principalement conçue et industrialisée en Inde à partir de 2015.

Entre la R12 d'OYAK (1971) et la Kwid de Chennai (2015), bien du chemin a été parcouru au final en termes d'innovations, comme d'industrialisation au sein de ces pays émergents.



Renault Kwid, un modèle ayant conduit les équipes du Technocentre de Guyancourt à remettre à plat les méthodes de management de l'innovation et leur articulation avec un nouveau centre de recherche Renault-Nissan localisé à Chennai (Inde). Les émergents ont aussi leurs mots à dire dans la conception et l'industrialisation des véhicules. Bien plus en réalité, et ce sera ici le cas.

Les implantations par stades progressifs peuvent toutefois perdurer du fait des nécessaires effets d'apprentissage vis à vis d'un marché, d'un pays, de sa culture, des barrières stratégiques et institutionnelles.

Surtout à partir du XXI<sup>e</sup> siècle, mais il n'y a rien de systématique dans ce processus. On assiste souvent à de véritables bouleversements stratégiques dans les modes d'approche retenus, notamment auprès de pays émergents. Ainsi en cette décennie 2020, l'usine la plus moderne de Renault n'est plus à rechercher dans l'hexagone mais sur le site de Tanger précédemment esquissé.

Les parallélismes stratégiques entre constructeurs ne sont toutefois pas toujours constatés et le groupe PSA n'optera pas pour une localisation de site en Afrique du Nord à des fins de réexportations en Europe. Il va décider d'une ambitieuse modernisation de son site historique de Mulhouse (France). L'investissement était en 4.0<sup>8</sup> et avait été planifié sur la période 2015-2020. Au final, PSA qui témoigne d'une structure à capitaux davantage privés que son homologue Renault détient de plus fortes bases industrielles dans l'hexagone que son concurrent Renault. Il

---

<sup>8</sup> En référence à la 4<sup>ième</sup> révolution industrielle actuelle sur la base de smart-factory alliant robotisation, numérisation et personnalisation des prestations.

s'agit là de choix stratégiques différents donc que ceux opérés par le groupe Renault sous l'ancienne direction de C. Ghosn.



A l'instar du site PSA de Mulhouse, ici le site de Hambach (France) dédié à la fabrication de la Smart (Daimler)  
Généralement une intensité capitaliste croissante se fait jour sur l'ensemble des sites.

Retenons que l'implantation peut s'effectuer très rapidement via le montage d'une JV (filiale commune avec un partenaire souvent local) sans passer par des étapes préalables. Cela dépend aussi étroitement des règlements de l'IDE en vigueur dans le pays d'accueil. La stratégie de développement retenue par le pays d'accueil va ainsi influencer fortement la trajectoire des structures au sein d'un secteur d'activité donné.

Si l'on décentre son regard sur le pays d'accueil en situation d'émergence, en simplifiant, nous pouvons identifier deux modèles distincts pour engager une remontée de filière : un modèle endogène de développement et un modèle partenarial.

### **Quel modèle économique retenir pour effectuer localement une remontée de filière industrielle ?**

Dans les pays émergents, les économies reposent le plus souvent sur quelques secteurs clés : agriculture, transport, secteur minier et cimenterie, BTP, énergie, tourisme, brasserie, ... le tout avec souvent des manques importants dans des secteurs clés notamment à forte valeur ajoutée : électronique, réseaux-télécom, automobile, énergétique, chimie fine-pharmaceutique, éducation, ...

Afin de remonter une filière de production, différentes stratégies sont possibles. Synthétiquement, deux options existent : soit tenter un développement endogène en comptant principalement sur les seules forces de la nation. Soit décider d'un partenariat entre un acteur local et un investisseur étranger, par exemple sur un mode de Joint-Venture (co-entreprise).

En dehors de cela, la solution la plus rapide -mais qui ne témoigne pas d'audaces pour générer des remontées de filière- est de recourir à des importations ou encore à laisser libre voie à l'implantations d'investisseurs étrangers sans contraintes de partenariats locaux. Il est alors à craindre pour le pays d'accueil de faibles transferts de valeur-ajoutée sur son sol.

### **Exemple d'un développement endogène : le constructeur Kantanka au Ghana.**



Le véhicule Kantanka (Ghana)

Dans une volonté de construction d'une industrie automobile dans son pays, le fondateur Dr Kwando Safo va développer la conception, l'assemblage et la distribution de deux modèles de voiture « Ghana Kantanka » : un Pick Up et un véhicule 4x4. L'équipe locale s'est fixée un double défi : non seulement produire un véhicule « *Made in Africa* » mais de plus le doter d'une propulsion électrique<sup>9</sup> alors même que la nation témoigne souvent d'un manque d'infrastructure afin de la recharger.

Non sans difficulté et sur la base d'une petite équipe, le fondateur ghanéen va ainsi développer un site de production proche d'Accra au tournant des années 2020. Sur la base d'un CKD principalement d'origine chinoise, il reste toutefois un troisième challenge à relever : construire la réputation des deux véhicules afin d'enregistrer une volonté d'acquisition par les populations.

Face à l'importance de l'intensité capitaliste propre à ce secteur d'activité, d'autres modalités d'organisation industrielle sont toutefois possibles articulant un investisseur international avec un partenaire local en joint-venture, le tout en se fixant la promotion de sous-traitants locaux. C'est la seconde option généralement retenue et elle témoigne souvent de plus grandes réussites.

Nous développerons oralement trois cas de mode d'industrialisation de véhicule en Afrique et en Chine, l'un par voie endogène au Ghana avec la Kantanka et les deux autres par voie partenariale au Maroc (Renault) et en Chine (PSA-Stellantis) afin d'identifier les points forces et les limites des différents modèles.

### **Les enjeux de la localisation**

Enfin, la nature du bien à produire va être déterminant sur le choix de la localisation. Le plus souvent, une cimenterie nécessite par exemple de bénéficier d'une proximité avec un gisement de calcaire, ainsi qu'une demande locale importante. Si l'on parle de la production d'un composant électronique, les variables en prendre en compte seront distinctes. Chaque secteur détient ainsi ses conditions de base, ces dernières influençant sinon dictant les lieux de l'implantation<sup>10</sup>.

### **Illustration : le groupe Vicat au Sénégal.**

---

<sup>9</sup> Le rechargement des batteries peut également s'accomplir sur la base d'énergie solaire.

<sup>10</sup> Pour une présentation de la méthode d'analyse sectorielle, se reporter au manuel « *Développement durable : des chiffres et des étoiles* », Vol. 2, Grenoble-INP, 2022. La méthode est ici appliquée à l'analyse du secteur du charbon thermique.



En matière de process mobilisé, de propriété du capital et de gouvernance de l'entreprise, les implantations sont le plus souvent amenées à évoluer. Cela provient de l'évolution des réglementations prévalant au sein du pays, de la nature de l'intensité concurrentielle et plus largement des conditions de base prévalant dans le secteur.

Il en est de même au niveau de la structure sectorielle qui, par le jeu de la croissance interne ou externe des producteurs peut devenir plus ou moins monopolistique, oligopolistique ou concurrentielle. Partons en Afrique et illustrons cela avec l'entreprise Sococim / Vicat au Sénégal.

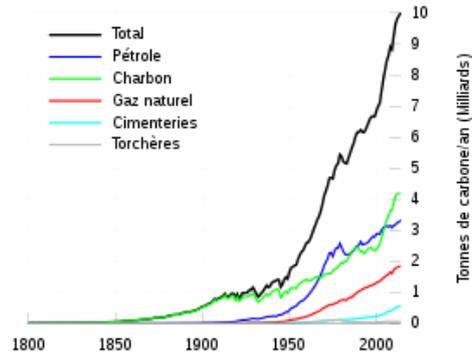


Présent depuis la moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la Sococim représente de nos jours une des toutes premières cimenteries d'Afrique de l'Ouest, sinon la première en termes de volume de production.

A l'origine la société réalisait 40.000 tonnes de ciment par an pour aujourd'hui être sur un volume d'environ 4 millions de tonnes. Implantée à Bargny, cette société va être nationalisée en 1978 (SOCOCIM) puis rachetée en 1999 par le groupe français Vicat qui va développer d'ambitieux investissements sur le plan à la fois capacitaire et technologique : système de convoyage modernisé afin de réduire les émissions de poussières, broyeur cru vertical, hall de pré-homogénéisation, préchauffage double colonne, nouvelle ligne de cuisson, filtre haute température, refroidisseur de dernière génération.

Le site est certifié 9001 et en marque CE, ce qui lui permet d'exporter ses produits (CEM I-II-III) en Afrique, mais aussi de circuler librement en UE s'il le faut. Sur le plan des émissions, ce serait là toutefois une stratégie impactante (fuite carbone et accroissement des émissions issues du transport) au sein d'un secteur déjà particulièrement émetteur.

Emission de carbone fossile ventilée par sources



Source : Carbon Dioxide Information Analysis Center (CDIAC).

En début de décennie 2020, la filière du ciment est responsable d'environ 6% des émissions mondiale totale d'eq. CO2.

Par ailleurs un éloignement entre le lieu de production et de consommation ne serait guère pertinent économiquement au regard du faible ratio poids/valeur du produit. Ce ratio conduit aussi les cimentiers à localiser leur production dans le pays de consommation. Il en est ainsi au Sénégal et au niveau mondial environ 90% du ciment produit est estimé être consommé dans le pays de production<sup>11</sup>. Mieux, à proximité du lieu de production au regard de l'importance des coûts de transport.

<sup>11</sup> Cette question est toutefois plus complexe et dépend de la localisation de la cimenterie. Si cette dernière est proche d'un port maritime, un transport inter continental est souvent possible à moindre coût. Nous assistons à ce stratégique avec parfois l'acheminement de clinker dans les grands ports des pays destinataires. Cela n'est pas sans poser des problèmes de fuite carbone, les cimentiers produisant le clinker ou le ciment dans les pays émergents n'étant le plus souvent pas soumis à la réglementation du marché des ETS (Europe). Or, cette filière est particulièrement impactante comme nous le savons, responsable d'environ 6% des émissions mondiales d'eq. CO2 (sur le plan de la production en cimenterie, ces émissions proviennent pour environ 40% de l'énergie lors de la cuisson du cru de calcaire et d'argile et pour environ 60% de la décarbonatation du calcaire. A cela il faut rajouter les émissions en phase amont de la filière relatives aux extractions minière, broyage, ... et à l'aval au niveau de la Supply Chain). La question du pays de référence concernant le lieu de production est ainsi importante car la réglementation en vigueur sur le plan environnemental diffère fortement selon les nations. Par ailleurs sur le plan tarifaire la question est sensible en 2022 car un tarif du quota d'émission gravitant autour des 80 euros de nos jours sur l'ETS pèse lourd pour les cimentiers comparativement à d'autres compétiteurs qui décideraient d'échapper au marché carbone par une stratégie d'implantation des sites en dehors de zone européenne soumise à l'ETS. La question des cimenteries localisées à proximité d'un port maritime est ainsi centrale et peu conduire à des stratégies d'approvisionnement régional mais aussi à des stratégies en passager clandestin d'exportation du clinker ou du ciment vers l'hémisphère nord.

Si la cimenterie est éloignée d'un port, le transport routier est généralement le mode d'acheminement retenu. Ce mode se heurte toutefois à un surcoût important en matière de coût complet par tonne de ciment. On estime généralement qu'un transport supérieur à 250 km de la cimenterie conduit quasiment à doubler le coût de production du ciment. Cette stratégie n'est ainsi guère envisageable et par prolongement c'est pour cette raison que les cimenteries sont le plus souvent localisées à proximité des grandes zones de consommation.



Comme dans la plupart des autres secteurs industriels, la taille d'échelle à atteindre est considérable afin de répondre à la demande, mais aussi pour parvenir à un faible coût marginal du bien (la fonction de coût marginal et de coût moyen étant tendanciellement décroissante sur cette famille de produit<sup>12</sup>).

Cette recherche de moindre coût s'impose du fait d'une rivalité concurrentielle importante dans ce secteur traditionnellement oligopolistique. Le Sénégal n'échappe pas à la règle avec la présence de trois principaux cimentiers : le groupe Vicat en tête, mais qui doit composer avec « Les Ciments du Sahel » et plus récemment avec l'installation du géant ghanéen « Dangote » qui n'est pas sans poser de nouvelles difficultés en matière de rentabilité pour le cimentier français. Cela sans parler des importations venant de Tunisie ou d'autres nations.



Exemple de cimentiers présents au Sénégal : Sococim, les Ciments du Sahel, Dangote, ... On parle alors non pas d'un secteur monopolistique mais d'une structure sectorielle oligopolistique. Quant à Sotacib, il s'agit ici d'une importation de ciment fabriqué en Tunisie. Le groupe Vicat doit ainsi composer avec un marché témoignant de multiples canaux d'approvisionnement, le tout sur un produit homogène (CEM), c'est-à-dire où la variable centrale se limite principalement au coût de production et au prix de vente (coût de production, coût de transport et taux de marge).

Ces implantations plurielles au sein de la nation s'expliquent par la présence d'importants

<sup>12</sup>Lors d'un montage de dossier de faisabilité industrielle, l'on constate cette tendance et avec des phénomènes de seuil de production minimum à atteindre qui sont élevés. Si l'on retiens en base le critère d'un million de tonne de ciment, l'ordre de grandeur de l'investissement selon les pays et taille de site varie généralement entre 120 et 180 millions d'euros selon les projets, ce qui correspond à environ trois à cinq années de chiffre d'affaires de l'installation selon le prix de vente prévalant dans la zone (nous faisons ici abstraction des ciments verts qui nécessitent des investissements en process plus élevés). Face à l'importance des tailles d'échelle, une des dérives souvent constatées est la présence de surcapacités de production. Nous retrouvons cela dans de nombreuses nations européennes et la France n'échappe pas non plus à la tendance.

gisements de calcaire et d'une demande qui devrait rester soutenue sur longue période, avec une production annuelle d'environ sept millions de tonne de ciment. Le pays est dans sa phase de croissance sur sa courbe en cloche de consommation nationale. En ce début de décennie 2020, un habitant moyen sénégalais consomme en effet 400 kg/an, une consommation qui devrait continuer à croître significativement durant la décennie, le tout au sein d'un pays témoignant d'un très fort taux de fécondité (4,5).

Afin de réduire l'intensité concurrentielle, soulignons qu'une stratégie possible peut aussi consister à s'entendre entre producteurs sur le plan tarifaire. Bien qu'interdites, historiquement ces pratiques ont déjà été constatées dans plusieurs nations. Piloter un projet -ici en cimenterie- s'inscrit ainsi dans un environnement complexe sur le plan réglementaire et concurrentiel, le tout en continuelle évolution.

### **Un projet à l'international s'inscrit toujours dans une histoire et un territoire.**

La conduite d'un projet d'envergure se réfère à l'histoire d'une nation, d'un territoire, le plus souvent en lien avec la politique et avec une multiplicité d'acteurs engagés.



Ligne ferroviaire Dakar-Bamako

### **De Dakar à Bamako, et « *Inch Allah* »**

Comme toute aventure industrielle de premier plan, la ligne ferroviaire Dakar-Bamako (Sénégal-Mali) illustre la complexité inhérente à la plupart des grands projets d'infrastructures.

Cette ligne s'inscrit dans une histoire longue, avec un développement impulsé dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sur un projet reliant Dakar au fleuve Niger. L'inauguration de la ligne sera effectuée en 1924, le Dakar-Tambacounda.

Puis les configurations organisationnelles et les initiatives entrepreneuriales vont se traduire tout au long du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours par de multiples partenariats entre le public et le privé, de réussites et de déconvenues, de partitions, et d'unions, d'une maintenance peu à peu à l'abandon, des choix de régie et de concession plus ou moins éclairés, plus ou moins heureux.

En 2003, la gestion du réseau va être transférée à un consortium franco-canadien-sénégalais (Canac-Getma) avec le projet *Transrail* pour au final fermer en 2018. Cette concession d'exploitation octroyée au secteur privé va ainsi se révéler être un échec.

Puis plus récemment le projet va être relancé avec une reprise en main par les des deux Etats malien et sénégalais. La ligne va alors passer sous l'organisation DBF, le *Dakar Bamako Ferroviaire* qui va décider d'une remise en œuvre ambitieuse de l'infrastructure. Cette dernière fonctionnait (certes plus ou moins) auparavant mais cela n'est plus le cas de nos jours. Sur certains projets, le temps ne témoigne ainsi pas toujours d'avancées positives. Dans le ferroviaire sur le continent africain, le Dakar-Bamako, ou encore le Fianarantsoa-Manakara (Madagascar) en sont des illustrations, parmi bien d'autres lignes en Tunisie ou en Algérie, en Tanzanie ou en Egypte, ... .

Le projet Dakar – Bamako se heurte encore à de nombreuses difficultés avec une mise aux normes complexes sur environ 1300 kilomètres de voie, des problèmes d'écartement de rails (c'est là un problème récurrent en Afrique), la réhabilitation d'ouvrages d'art (et de ponts notamment), une trentaine de gares, la signalisation et l'électrification des lignes, tout cela étant lourds en investissements et nécessitant la mobilisation de source de financement (Banque Mondiale ? financement AFD ? Consortium de financeurs privés à convaincre ? Peu au final seront au rendez-vous...).

L'instabilité géopolitique du Mali représente par ailleurs un défi de taille tant en phase d'exécution du projet qu'en phase d'exploitation de la ligne. Le projet est ainsi complet dans sa complexité socio-économique et technique, nous sommes bien là dans du génie industriel.



Pour mener à bien une réouverture de la ligne, en 2015 un contrat va être signé avec la *China Railway Construction Corporation* (CRRC) pour la réhabilitation de l'infrastructure. L'Afrique est aussi chinoise, en particulier depuis 2005-2010 et ne devrait cesser de l'être. Dans le projet, la dernière ligne va de la capitale du Sénégal jusqu'à Bamako (Mali), puis Koulikoro à l'Est de la capitale. De même, d'autres discussions vont-être engagées avec des entreprises européennes pour participer à la modernisation du réseau, comme la SNCF sur un volet de prestations relatives aux trains régionaux notamment au Sénégal (entre Dakar, Diamniado et l'aéroport Blaise Diagne pour les temps présents).

Puis si l'on place l'analyse dans un périmètre géographique plus étendu, face à l'ampleur des besoins à pourvoir en Afrique de l'Ouest, le secteur ferroviaire dispose d'un potentiel de développement hors norme, et cela tant du côté du transport de frets que de passagers.



Il y a une urgence à remettre en fonctionnement la ligne ferroviaire entre les deux pays Sénégal et Mali. A défaut de cela, il n'y a guère d'autres solutions que de voir la route se substituer au ferroviaire entre le port de Dakar et la capitale malienne, le tout avec un rallongement de près de 500 km au regard du tracé routier. Chaque année, environ 4 à 5 millions de tonnes de marchandises sont estimés être acheminés par la route, le tout avec des véhicules le plus souvent obsolètes. Tout cela est loin d'un développement durable donc.

Vos futurs professionnels pourraient aussi très bien se trouver en partie dans ces pays. De multiples sociétés disposent en effet des compétences nécessaires pour participer à de tels chantiers : dans l'Hexagone pensons par exemple aux groupes Alstom, Bolloré, Bouygues, Eiffage, Feveley Transport, Invéo, Maia Sonnier, SNCF, Socofer, Transrail, Valdune, Vinci, .... Et tout cela a sans doute bien du sens.

Le fonctionnement d'une infrastructure ferroviaire nécessite en effet la présence d'un parc roulant, l'aménagement d'infrastructures d'accueil du fret et des passagers, leur connexion avec les hubs notamment portuaire et routier, la maintenance des équipements ferroviaire en matière de fournitures, de prestations d'ingénieries, de l'électrification et de la signalétique sur les lignes, des compétences en maîtrise d'œuvre et d'ouvrage, etc.

Ces types de projets sont ainsi riches en expériences et nécessitent des expertises tant du côté du génie civil que du génie industriel, du génie électrique que du génie mécanique, des systèmes d'information et de la maintenance, la fourniture de produit et de process, le déploiement de Supply Chain, ... le tout sans omettre la phase amont de montage du dossier de pré-faisabilité et de faisabilité du projet avec ses deux ou trois jeux d'options. Faut-il notamment rénover la ligne ou en réaliser une nouvelle ? La question n'est guère simple à trancher, notamment selon les sections de ligne à traiter.

La contrainte budgétaire va toutefois conduire à privilégier la fourchette basse : celle de la rénovation. Il est vrai que les budgets en jeu gravitent entre 900 millions d'euros pour colmater les brèches et trois milliards d'euros s'il s'agit d'une nouvelle ligne complète.

Des cycles de formation d'étudiants de haut niveau s'échafaudent également dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, ici par exemple sur le plan des compétences techniques appliquées au ferroviaire, avec notamment au Sénégal l'Ecole Polytechnique de Thiès (EPT), l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar (ESP) ou encore l'Institut Polytechnique de Saint-Louis (IPSL).



Bien des aventures industrielles, techniques et scientifiques ainsi ouvertes. Et humaines aussi. « Inch Allah » comme disent les frères africains !

### Mode d'implantation

Si les modalités de l'implantation sont des données importantes en matière de choix d'internationalisation, cela ne doit pas masquer un second critère qui est souvent en lien lors de la décision : celui du degré de segmentation des marchés à opérer. Qu'il s'agisse du ferroviaire, de l'aéronautique, l'automobile, l'hydraulique, ... cette phase ne peut-être omise. Plusieurs modalités sont alors possibles. Dans le paragraphe suivant (1.2) cela est développé en détail, mais retenons dès à présent synthétiquement :

OBJET	PRODUITS OU SERVICE	TECHNOLOGIE SAVOIR FAIRE	TYPE DE RELATION
<i>Mode de diffusion</i>			
<b>Vente ferme</b>	Exportation : - indirecte - concentrée - directe	Contrats : Clefs, produits marchés, profit en mains Concession de brevets	Fournisseur  Client
<b>Investissement direct</b>	Filiale de : - distribution - production	Filiale de : - production - joint-venture	Société-mère affiliée
<b>Concession à durée limitée</b>	Leasing	- Concession de licence - Licence de marque - Franchising - Joint-venture - Contrat de coopération industrielle	Partenariat

Source de la typologie : Drouvot H., Verna, G., « *Les politiques de développement technologique* »

Quant à la segmentation du marché elle repose sur plusieurs catégories de variables :

- Variables socio-économiques : pour les biens de consommation (approche en B2C), cela se révèle particulièrement important : quel est l'âge, le sexe, le revenu moyen, la catégorie socio-professionnelle des acteurs sur le marché de référence. Une société n'approchera pas le Japon de la même manière que l'Algérie par exemple. Au Japon, la pyramide des âges va ainsi être favorable à des marchés à haute valeur ajoutée et orientés personnes 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> âge contrairement à l'Algérie dont la population est en moyenne inférieure à 35 ans (médiane à 20 ans) et dispose d'un faible pouvoir d'achat. Pour les biens sur les marchés professionnels en B2B (fourniture d'un système ou d'un sous-système industriel, d'un composant, d'une prestation technique ou d'une expertise, etc.), quel est le périmètre de l'activité, son contexte politique, les acteurs en place, les équipementiers ou sous-traitant possibles, etc.

- Facteurs culturels : en B2C pensons par exemple à l'IAA avec le primat des habitudes alimentaires. Le groupe Nestlé a ainsi rencontré dans les années 2000 des difficultés en Chine en matière de développement de son marché du Nescafé du fait que le thé restait encore localement la boisson traditionnelle. Cela va évoluer toutefois rapidement et les ventes de café, soft drink ou encore chocolat vont connaître une croissance fulgurante à partir de la décennie 2010. Pour les managers, un réglage temporel doit toutefois être trouvé afin d'obtenir la bonne adéquation entre l'offre et la demande du nouveau bien.

Les facteurs culturels jouent également significativement en B2C sur les modes vestimentaires, l'alimentation, l'habitat, l'importance de certains symboles, etc. Cela va se traduire par des structures de consommation spécifiques à chaque région. Sachons toutefois garder esprit critique sur ces diffusions de valeurs qui ne sont jamais neutres sur une société et sur les empreintes écologiques.



Modèle américain : la globalisation de la « *Junk food* ».

Un des pays dorénavant le plus touché en matière de diabète et d'obésité est le Mexique avec 33% de sa population concernée selon les dernières statistiques de l'OMS. 70% de la population est en surpoids et le nombre des enfants en situation d'obésité a triplé au cours des dix dernières années. L'Égypte, le Koweït et la Jordanie figurent parmi les pays très exposés à ce problème de santé publique. Depuis 1990-2000 la Chine également se trouve plongée dans un basculement des habitudes alimentaires des nouvelles générations.

Question ouverte :

Les six géants de l'agro-alimentaire généralisant mondialement ses pratiques, leur volonté est-elle davantage de santé publique ou de profit ? <sup>13</sup>

<sup>13</sup> Parmi les multiples reportages existants sur cette question, peut-être vous reporter également à l'enquête de *Que Choisir* (n° 595, Déc 2018) sur l'organisation des Big 6 de l'agroalimentaire pour contrer la volonté politique d'obtenir un affichage nutritionnel en Europe sur les produits de l'IAA. Ces six géants sont Nestlé, Mars, Unilever, Coca Cola Company, Mondelez et Pepsi Co. Suite à une concertation entre ces six FMN pour la France la firme chargée de s'opposer à cela (ainsi que sur 7 autres pays) est le géant suisse Nestlé.

- Variables géographiques et géopolitiques : zones climatiques, zones linguistiques, systèmes de mesure, de normes techniques, les réglementations en vigueur.

Les écotaxes devraient par exemple connaître une forte croissance dans les régions de l'hémisphère nord. Cela est cohérent afin de tendre vers une neutralité carbone au milieu du XXI<sup>e</sup> siècle, mais il s'agit également là d'une stratégie plus ou moins déguisée de guerre commerciale.

- Variables comportementales : habitudes et fréquences d'utilisation, poids de la consommation (plus ou moins ostentatoire), goûts, sensibilité au prix, à la qualité du service, réceptivité à la publicité, fidélité à des circuits de distribution spécifiques (grande distribution, distribution sélective, marché locaux, la toile, etc.), fidélité à la marque.

- Exigences objectives quant à la performance technique, la résistance des matériaux, la soutenabilité et l'indice de réparabilité, et plus largement la qualité de l'offre et son rapport qualité/prix.

La société devra ainsi identifier avec soin le degré de segmentation sur la prestation à opérer. Parlons-nous d'un système d'information -par exemple implémenter SAP dans un organisation- ou de livrer des rames ou une motrice pour le ferroviaire, définir une offre de famille sur des produits laitiers ou de produire localement du ciment ou des pneumatiques, ...

Puis ensuite, au regard de la nature du projet à impulser, le mode d'implantation est à définir de manière plus précise.



Les objectifs stratégiques recherchés, la localisation de la demande, la prévention des risques et les ratios poids-volume-valeur des inputs et outputs sont des éléments structurants des lieux et des modes d'implantation.

## 1.2. Quels modes d'implantation retenir ?

Le processus décisionnel de la présence à l'international se déroule généralement en trois temps :

- Objectifs recherchés au sein du pays
- Identification de la zone géographique la plus favorable
- Analyse des modes de présence possibles.

De multiples méthodes et typologies existent pour les entreprises. Sur la base de la méthode d'A. Deysine et de J. Duboin, retenons celle-ci : une matrice d'aide à la décision pour sélectionner le mode de présence à retenir.



1- Détenir le contrôle de la structure nécessite des capacités financières ainsi qu'une autorisation réglementaire au regard du code des investissements étrangers.

2- Une avance sur le partenaire trouve principalement son origine sur le degré de compétences détenu par l'investisseur. Si ces compétences sont aisément appropriables par d'autres entreprises (par la copie par exemple), l'avantage concurrentiel de l'investisseur initial deviendra vite illusoire<sup>14</sup>.

Sur la base de ce double critère de financement et de compétences, quatre cadrans peuvent être identifiés selon A. Deysine et A. Duboin :

(i) Le premier cadran correspond aux modes de présence bien contrôlés sur le plan de la propriété.

\* A son extrême on trouve la filiale à 100%. Il s'agit d'une solution aisée pour des entreprises disposant de fortes capacités financières. Dans le cadre d'une ressource rare, pensons par exemple à un gisement pétrolifère ou l'avantage est au contrôle de la matière première. Le groupe Total au Nigeria par exemple pour l'exploration et la production d'hydrocarbure. Si ce type de montage est accepté par le pays d'accueil, pour l'investisseur étranger cette solution est souvent pertinente car elle est aisée à déployer et à contrôler. Il détient en effet généralement l'ensemble des compétences tant côté produit que process.

Mais quelles que soient les compagnies pétrolières de référence, pour parvenir à des telles solutions, les lignes comptables grises sont fréquentes. Pire, les lignes noires ne sont souvent pas à exclure. Comment évincer alors cela ? Notamment en pays émergents, une des difficultés de vos futurs métiers sera de progresser en accord avec une ligne de conduite que vous estimez éthique et responsable. Agir en professionnel responsable.



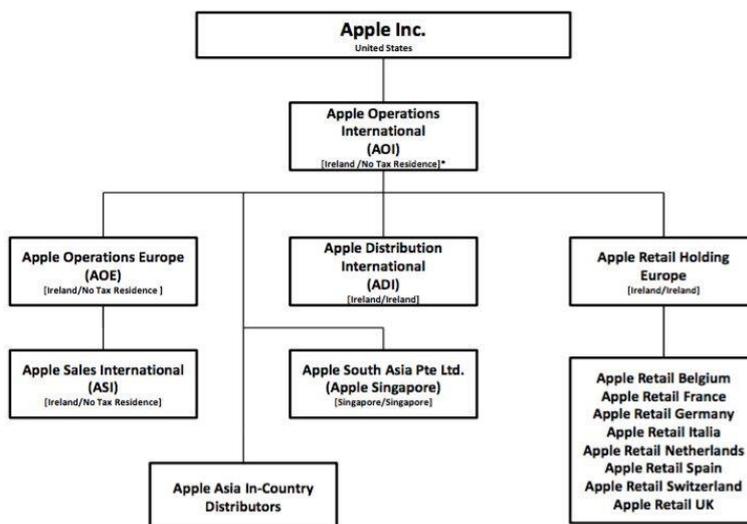
Le contrôle total des activités est souvent constaté dans les activités cœur de l'entreprise. Selon les secteurs d'activités, cela peut concerner la RD, de la logistique, des canaux de distribution, ...

A travers son organigramme, le groupe Apple témoigne par exemple d'une organisation contrôlée de ses activités sur la base de grandes régions et par nature des activités concernées.

---

<sup>14</sup> Rappelons ici que le savoir-faire est inscrit dans une terminologie étendue : il peut s'agir de savoir-faire techniques, humains, logistiques, commerciaux ou en matière de gestion du capital-réputation

### Apple's Offshore Organizational Structure



\*Listed countries indicate country of incorporation and country of tax residence, respectively.

Prepared by the Permanent Subcommittee on Investigations, May 2013. Source: Materials received from Apple Inc.

\* Au sein de la typologie, la solution dite par *joint-venture* (entreprise commune créée généralement avec un partenaire local) peut-être "tirée" soit vers le haut ou le bas (en matière de contrôle) ou encore vers la droite ou la gauche (contrôle par la propriété). Cela selon les modalités précises de l'accord.

Ainsi, la reprise d'une usine appartenant au partenaire local va conduire le contrôle des compétences vers le bas alors qu'une majorité dans le capital tirera le contrôle par la propriété vers la droite. La réglementation n'accepte toutefois pas toujours une participation majoritaire par l'investisseur étranger. C'est le cas bien souvent de l'économie indienne ou chinoise. Pour cette dernière, en 2021 le constructeur PSA-Stellantis reste toujours depuis sa première entrée en 1985 dans une situation de minorité du capital dans la JV avec son partenaire. Historiquement, il s'agissait de la municipalité de Canton (1985) puis ensuite de Dong Feng Motors lors de la création de sa nouvelle JV à Wuhan en 1992.

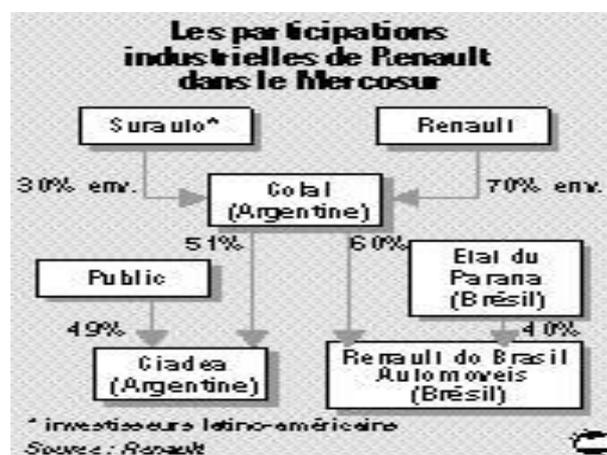
Les négociations parfois au plus haut niveau peuvent toutefois modifier la donne. A. Merkel en mai 2018 va ainsi arriver à faire accepter -tout du moins sur le papier- l'idée d'une majorité de capital pour VW sur certains segments d'automobiles dites « durables ». Au final, on trouve ainsi sur le territoire différents formats d'implantation plus ou moins contraignants pour l'investisseur étranger selon les rapports de force des parties en présence.



Site Daimler à Pékin. Atout majeur : le choix sera donné à une implantation localisée au sein de la capitale. A partir de 1983, la planification par les autorités de Pékin du développement de l'industrie automobile sur le territoire représente un cas d'orfèvrerie de politique industrielle. Et sans guère de surprise, à partir de 2020 le pays devient le plus avancé sur le marché des véhicules électriques.

Ou encore pensons à l'implantation de Renault en 1997 au Brésil dans l'Etat du Parana via la société anonyme COFAL/Automoveis (Argentine/Brésil). Le groupe Renault-Nissan développe sur cette base à la fois des éléments de motorisation, de carrosseries et d'assemblages sur son site de Curitiba afin de livrer les familles de produits Duster, Logan, Sandero et des véhicules utilitaires. Des investisseurs locaux sont associés au montage ainsi que l'Etat du Parana qui détient une petite minorité des parts dans la société COFAL.

Plus largement, nous retrouvons ces types de montages mixtes pour se positionner sur les marchés du Mercosur. De multiples déclinaisons juridiques sont possibles avec des détentions de parts majoritaires ou minoritaires, ou encore évoluant dans le temps avec des taux de détentions planifiés contractuellement dès le montage initial. La mouvance financière du groupe Renault sur ces marchés du Mercosur peut alors se synthétiser de la manière suivante :



Source : Renault

(ii) Toujours selon la typologie proposée par A. Deysine et J. Duboin, le cadran 2 correspond à des modes de présences généralement plus légers en termes d'investissement, tout en restant bien contrôlés sur le pan des compétences de l'investisseur.

\* La franchise se situe en haut à gauche du cadran dans la mesure où elle correspond au cas d'entreprises pauvres en fonds propres, avec de fortes perspectives d'expansion internationale et riches en compétences spécifiques. Les compagnies de fast-food américaines (Mac-Donald's, Burger King, KFC, etc.) ou encore le secteur de l'habillement, du luxe, de l'hôtellerie, ... correspondent par exemple à ce cas de figure.



Que ce soit en Malaisie ou en Thaïlande, pour de nombreuses enseignes globales les modes d'implantation à l'international restent proches (ici à Kuala Lumpur ou encore à Bangkok).  
Vers une normalisation culturelle mondiale des modes de consommation ?

Bien sûr, que cela n'omette de larges latitudes dans les contrats de franchise. Certaines franchises sont très « bordées » contractuellement vis-à-vis du franchisé, d'autre beaucoup moins pour dire les choses gentiment. On pourra développer oralement deux cas empiriques très distincts afin d'illustrer cela, et afin de comprendre les intérêts et les limites de ces types de choix juridiques.

\* Les accords de licence sont situés moins haut sur le plan du contrôle des compétences. La raison en est simple : le bailleur ne contrôle pas toujours parfaitement les aptitudes du preneur pour mettre en oeuvre dans de bonnes conditions la technologie concédée. Là aussi, la densité du contenu de la licence en matière de compétences est un élément central à prendre en compte.

\* Les contrats de gestion<sup>15</sup> figurent également dans ce cadran dans la mesure où ils permettent un contrôle via la cession contre rémunération, de pouvoirs de gestion déterminés.

(iii) Dans le cadran 3 sont situés les modes de présence dits "légers" qui le plus souvent sont choisis à cause de la contrainte financière. Encore moins d'exigences financières mais moins de contrôle également des compétences délocalisées dans le pays d'accueil. Mais attention à ne pas devenir au final une firme creuse. On parle alors de « *Hollow Corporation* », une entreprise sans réelles compétences coeur. On se trouve à l'extrême inverse d'une firme verticalement intégrée. Ces modèles d'organisation creuses, ou plus ou moins virtuelles, se sont développées notamment à partir de la décennie 1980 sous des pressions actionnariales visant une réduction des coûts, et une recherche d'optimisation des profits. Des profonds mouvements d'externalisation des activités ont alors été décidés, au détriment des compétences internes : vente d'usines, restructuration salariale, désengagement d'activités, ... en France le fleuron industriel Alcatel en est un cas d'école.



Histoire d'un désastre industriel, le cas d'école Alcatel sous la présidence en particulier de S. Tchuruk. Le fleuron historique industriel français va se transformer au tournant des années 2000 en firme creuse. De nombreuses usines du groupe positionnées sur des segments pourtant importants et d'avenir seront vendues à des investisseurs, notamment chinois<sup>16</sup>.

\* Parmi les modes de présence qui conduisent à de faibles contrôles se trouvent le recours aux sociétés de commerce extérieur, ainsi qu'aux bureaux d'achat des chaînes étrangères de distribution. Ou encore à des structures régionales telles ERAI en région Rhône-Alpes Auvergnas pour l'accompagnement des PME régionales à trouver à l'international des débouchés. ERAI offre ainsi plusieurs antennes, comme au Brésil, Canada, Allemagne, Chine, etc. Ce sont là des

<sup>15</sup> Un contrat de gestion permet à plusieurs sociétés de mettre en commun un certain nombre de fonctions administratives et logistiques, par exemple les achats, les bureaux d'études, la fonction personnel, pour réaliser des économies notamment d'échelle. C'est un partenariat généralement horizontal et non pas vertical entre différentes étapes amont-aval d'une filière d'activités.

<sup>16</sup> Pour une analyse du cas, le lecteur peut se reporter à Boissin, O., « *L'économie contemporaine en 10 questions-clés* », Ed. Campus Ouvert, 2021 (disponible sur votre intranet)

canaux pertinents pour promouvoir le chiffre d'affaires d'entreprises disposant de faibles moyens pour assurer une présence à l'international.

(iv) Le dernier cadran devrait être dans l'idéal un ensemble vide. On y trouve en effet que des solutions peu avantageuses qui correspondent à un certain niveau de prise de participation sans que le contrôle des compétences soit assuré. C'est le cas d'une prise de participation dans une compagnie étrangère, à hauteur de 30% par exemple qui n'assurerait pas de minorité de blocage.

Soulignons toutefois qu'une prise de participation minoritaire peut parfois s'envisager lorsque l'objectif recherché est la réalisation d'économies d'échelle au sein d'une industrie témoignant de fortes indivisibilités technologiques. Cela est notamment le cas dans l'industrie de l'aluminium aux différentes étapes de l'extraction du minerai, du raffinage ou de l'électrolyse. Plusieurs compétiteurs peuvent ainsi s'unir pour exploiter de manière commune les actifs, tout en contrôlant collectivement efficacement l'outil de production.



Exploitation de mine de bauxite au Brésil par des investisseurs étrangers (Nordeste / Paragominas)  
Ici le groupe d'aluminium norvégien Norsk Hydro. N'omettons que l'aluminium est un métal particulièrement lourd en empreinte écologique. Notamment à ses stades d'extraction du minerai et de l'électrolyse de l'alumine.

\* On peut enfin envisager le cas d'une société qui ferait un investissement majoritaire dans une joint-venture où le partenaire local apporterait la technologie, par exemple une importante compagnie européenne prenant une participation dans une nouvelle entreprise de la Silicon Valley. La situation risque toutefois d'être plutôt inconfortable en matière de contrôle du mode de présence, le contrôle des compétences permettant au partenaire local de garder une grande liberté d'action<sup>17</sup>.

### 1.3. Identification et portée des différents modes d'implantation

Plus en détail, les différents modes d'implantation sont les suivants :

#### - Centrales d'achat

---

<sup>17</sup> Enfin, notons que ces nombreux modes de présence internationale se distinguent les uns des autres :

- par leur domaine de compétence : technique, financier, humain, industriel, commercial
- par le degré de liberté existant entre les parties : indépendance, interdépendance, dépendance unilatérale.
- par le mode de contact direct ou indirect et donc le degré de synergie qu'il procure à l'entreprise vis-à-vis de son marché
- par les formes juridiques adoptées pour prendre en compte tous ces éléments
- par les conséquences plus ou moins contraignantes des liens ainsi créés, pouvant aller jusqu'à des compensations ou dédommagements en cas de rupture de contrat.

Pour les PME/PMI productrices de biens de consommation ou de petits équipements, les centrales d'achat peuvent être un canal d'exportation pertinent pour accroître leurs parts de marchés. Rappelons que ces centrales sont souvent regroupées en consortiums géants. Pensons par exemple à Carrefour, Casino, Auchan, ... mais nous sommes loin ici des questions de développement durable comme de RSE.

Comme nous le savons, il est très contraignant pour un fournisseur de traiter avec ces centrales : degré d'exigence en politique de prix et de marge arrière, asymétrie de pouvoir, exigence de disponibilité et de réactivité, etc. mais en revanche, ceux-ci peuvent lui procurer de larges volumes à l'instar des géants du mobilier (Ikea), du Hard Discount Costco, Lidl, Aldi, ...).

Par ailleurs, par le degré des exigences demandées, le passage par ces centrales représente parfois<sup>18</sup> un facteur de compétitivité via la réalisation d'économies d'échelle. Si tant est que le fournisseur résiste à la pression des pratiques habituelles, la plupart davantage influencées par des méthodes à la « Wal-Mart » ou « Carrefour » plutôt que par des démarches en Economie Sociale et Solidaire.



Puis prenons du recul :

Ne serait-ce que sur le plan de la santé publique, le monde a-t-il besoin d'aussi gros volumes et de diversité de produits d'agro-alimentaires ? Ici le plus souvent en *junkfood*.

### - Portage

C'est une forme de partenariat entre une société implantée sur un marché étranger qui s'engage moyennant rémunération à commercialiser les produits d'une autre entreprise. Souvent il s'agit de PME/PMI n'ayant les moyens d'une présence directe sur le marché. A ne pas confondre ici avec le statut de portage salarial, ce dernier étant une relation tripartite entre un salarié qui est porté par une société de portage pour le compte d'une entreprise cliente.

### - La joint-venture

C'est une mise en commun de ressources financières, humaines, technologiques et d'informations dans le but de prendre position sur un marché<sup>19</sup>. Dans les grands émergents de type Inde, Brésil

---

<sup>18</sup> Cela nécessite des nuances fortes car certains contrats se révèlent véritablement léonin. Pensons notamment au contrat de franchise du groupe Carrefour vis-à-vis des franchisés des Carrefour City. Ces derniers ont pour obligation de passer par la centrale d'achat du groupe sur la base de tarification supérieure à celle prévalant dans les supermarchés et hypermarchés. Le franchisé se trouve pris au piège de la centrale.

<sup>19</sup> Pour chacun des partenaires, cela implique :

\* d'avoir des actifs à partager et de bien le préciser ;

\* d'élaborer le contrat avec attention notamment quant aux clauses de protection des actifs partagés

\* d'aborder l'ensemble des problèmes de la vie en commun, jusqu'à ceux de la séparation, avec le souci de préserver

ou Chine notamment, il est fréquent de voir l'Etat central obliger à la création d'une JV avec transfert technologique auprès d'un partenaire local (plus ou moins imposé), ainsi qu'un taux de valeur ajoutée locale majoritaire au sein du pays pour pouvoir autoriser l'implantation de la firme étrangère. Il va en découler des transferts technologiques qui seront soit exploités de manière commune entre les partenaires, soit dans des conditions plus asymétriques au profit du pays d'accueil.



Modèle AX7 Dong Feng

Modèle 3008 Peugeot

Les constructeurs chinois reproduisent à grande échelle les stratégies occidentales de véhicules surdimensionnés aux fonctionnalités recherchées. En France, environ 40% des nouvelles immatriculations roulant dans les villes sont ainsi des SUV, et il en est de même en Chine.

Ici le modèle AX7 du constructeur chinois Dong Feng Motors. Des transferts principalement issus des groupes PSA (notamment la base moteur PSA RFN - JV DPAC du site historique de Wuhan) ou de Nissan (transfert issu du modèle Qashqai sur base du Nissan 2.0) selon les modèles commercialisés par le constructeur chinois.

Depuis son entrée en Chine en 1985 (Canton) puis à Wuhan en 1992, et au regard des transferts et investissements réalisés sur le territoire, le groupe PSA/Stellantis a-t-il au final réalisé des profits au sein de la nation ? Puis quelles sont les parts de marché du groupe en ce début de décennie 2020 en Chine ?

Pourquoi une telle faiblesse de ses positions ?

A contrario, quels sont les constructeurs ayant acquis de fortes positions ? Pourquoi ?

Le succès de cette association dépendra de la qualité des liens existants entre les maisons mères. Existe-t-il une convergence des stratégies ? Par définition, un partenariat doit être positif pour l'ensemble des parties contractantes, ainsi que pour le plus grand nombre des individus et en respect d'un développement soutenable. En théorie, là se situe le point d'évidence, mais la réalité

---

les intérêts des différentes parties.

Les intérêts peuvent être nombreux. Principalement :

- \* une limitation des risques (financement partagé)
- \* un gain de temps grâce aux complémentarités des actifs mobilisés par les parties
- \* la préservation de l'autonomie de chacun des membres si les actifs bénéficient d'un bon régime de protection
- \* la possibilité d'accès à de nouveaux marchés
- \* la réalisation d'économies d'échelle ou de variété.

Notons toutefois que, pour une PME, la réalisation d'un joint-venture exige un apport de fonds propres important que l'autofinancement ne puisse que très rarement générer. Les sociétés de capital-risque représentent parfois une solution pour dépasser cet obstacle.

Comme le souligne P. Humbert dans un article des *Echos* (17/09/2016), « La plupart des alliances technologiques ou industrielles se traduisent par la création d'une société commune ou joint-venture souvent détenue à 50/50. Ces sociétés ont généralement un avenir éphémère, une telle situation pouvant rapidement mener à un blocage total des organes de décision de l'entreprise, soit parce que la joint-venture se porte bien et que l'un des actionnaires veut récupérer le contrôle, soit parce qu'elle se porte mal et que l'un des actionnaires veut sortir. Il est dès lors nécessaire de prévoir dès sa création des clauses de sortie permettant, en cas de conflit, un déblocage de la situation (source [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_joint-venture.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_joint-venture.html)).

diffère parfois...

Nous analyserons oralement plusieurs cas de transfert afin d'illustrer cela. Des cas heureux et des cas moins heureux.



La forte ascension de la société française MAPED depuis sa création (1945) mais surtout depuis les années 1990 jusqu'à nos jours est passé par une ambitieuse politique de développement de filiales de production notamment localisées dans les pays émergents (Chine, Argentine, Mexique, ...).

<b>Données financières (millions d'euros)</b>													
<b>Années</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	5	12	27	53	81	109	99	113	124	149	158	168	191

Source : Rapport Maped 2016

#### **- G.I.E. (Groupement d'intérêt Economique).**

C'est la forme la plus simple et la plus fréquente des partenariats inscrits dans un cadre juridique. Pour les PME c'est là un mode à étudier avec attention du fait des faibles contraintes que nécessite cet accord. De nouveau nous pourrions citer historiquement l'entreprise MAPED, avec durant la décennie 1980 le développement d'un GIE avec un groupement de fabricants de papeteries afin de mettre en commun des moyens de distribution sur leurs familles de produits.

#### **- Contrat de licence**

Dans un contrat de licence,

- (i) le bailleur concède au preneur le droit d'exploiter son invention et ses brevets ;
- (ii) le preneur s'engage à le faire, généralement avec des objectifs précis dans le temps ;
- (iii) les conditions financières sont précisées pour les deux parties<sup>20</sup>.

Il nécessite là aussi une attention soutenue sur le choix du partenaire retenu.

#### **- Accord de franchise**

L'accord de franchise est un système de commercialisation de produit, service ou technologie qui est fondé sur une collaboration continue entre entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. Le franchiseur accorde aux franchisés le droit d'exploiter son entreprise en

<sup>20</sup> Ce contrat doit être équitable pour se révéler viable, bien définir les droits et obligations de chacun, notamment le caractère exclusif ou non de la concession et prévoir les conditions de règlement des conflits potentiels entre les parties. Dans ces types de contrats, le concédant doit au licencié :

\* toutes les informations et l'assistance technique utiles pour exploiter normalement la licence ;

\* toutes les précisions sur l'apport éventuel d'améliorations ultérieures, et sur son engagement ou non à défendre les brevets qui viendraient à être attaqués en nullité.

L'obligation principale du licencié est de payer les sommes dues :

\* un cash ou versement forfaitaire ;

\* des redevances annuelles (généralement sur une partie des marges ou profit réalisé par le preneur grâce au transfert ; ces éléments n'étant pas d'utilisation aisée, les redevances sont usuellement une fraction du chiffre d'affaires annuel (de 1% à 10% le plus souvent) et suivent donc ainsi le cycle de vie du produit.

\* des minima garantis (très fréquents quand la licence est exclusive).

conformité avec le concept de franchiseur. En contrepartie, le franchisé doit s'acquitter d'un droit de franchise lorsqu'il adhère au réseau. Souvent également le passage obligé par la centrale d'achat du franchiseur.



Depuis 1972, « Feu Vert » s'est spécialisé sur les pièces détachées automobile et dans la réparation automobile. A partir de 1979, son modèle de développement repose sur des accords de franchise. En cette décennie 2020, il est l'un des leaders européens sur le segment, avec près de 400 implantations en Europe.

Enfin, il suivra de la stratégie d'implantation retenue son volet contractuel. Vous trouverez les lignes cadres de ces démarches en annexe 1 et 2.

### **1.3. Projet et commerce à l'international : prise de recul**

Dans ce dernier paragraphe, prenons du recul sur les questions d'économie et de commerce international.

#### **Théorie des avantages comparatifs : partons au Brésil.**

Le Brésil est en pays privilégié par les investisseurs pour exploiter ses matières premières, notamment agricoles<sup>21</sup>. Nombre d'investisseurs américains et chinois notamment ne cessent d'intensifier leurs actions depuis les années 1990 dans ce pays généralement considéré comme le grenier à blé du monde.

Leur mode d'implantation passe généralement par le contrôle direct ou indirect d'espaces agricoles. La spécialisation recherchée est le plus souvent une culture d'exportation au profit de l'alimentation du bétail et de l'industrie agro-alimentaire. Pour la nation, il en résulte une bonne et une mauvaise nouvelle. La bonne est une contribution positive à la balance commerciale de la nation, la mauvaise est une dégradation de ses ressources naturelles ainsi qu'une croissance de sa dépendance aux lois du marché.

Analysons plus en détail cette question.

#### **Regard anthropologique**

Dans la lignée des travaux des économistes classiques, chaque pays est pourvu d'une dotation factorielle propre. Selon ses protagonistes Mandeville, Smith, Malthus, Ricardo, ... le commerce international doit reposer sur cette base via l'institution de marché. Cette dernière repose sur la

---

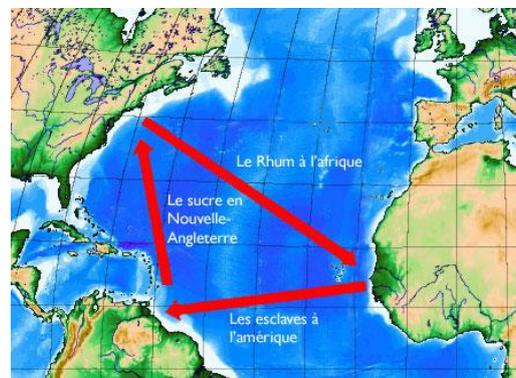
<sup>21</sup> Mais n'omettons pas ces ressources minières et énergétiques également.

mise en place d'un mécanisme d'offre et de demande au profit d'un bien-être collectif. Il s'agit là d'un prisme de lecture théorique, une autre approche plus réaliste pouvant aisément montrer que ce flux de commerce s'est historiquement imposé par le commerce triangulaire Europe-Afrique-Amérique et la traite des esclaves.

Chaque nation à sa propre politique, ses propres atouts, son histoire, sa culture. Les amérindiens d'Amazonie aussi. Tel est l'enseignement transmis par les sociologues et les anthropologues. La mondialisation ne peut se comprendre de manière uniforme, les civilisations ne sont constituées que de structures anthropologiques spécifiques. Le libéralisme n'est qu'une forme parmi d'autres d'organisation de la société.

Ce choix de structuration s'est toutefois progressivement imposé au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'Angleterre et la Flandres en pays précurseurs. S'il nous fallait en retenir un des actes fondateurs, d'évidence ce serait la Grande-Bretagne avec la mise en place des enclosures à la fin du XV<sup>e</sup> siècle, l'élevage de moutons. A l'image du Brésil contemporain, substituer de nouvelles formes à la culture traditionnelle des terres arables. Ce sera la fin des espaces agricoles ouverts et des sociétés rurales traditionnelles. Il faut segmenter les parcelles pour élever les cheptels. A l'honneur les moutons pour la laine, les filatures naissantes, promouvoir le développement de l'industrie textile. De l'agriculture naîtra aussi l'industrie.

En amont il faut autonomiser les espaces de terre, les exploiter individuellement au service du profit. Le capital. Là se trouve l'avènement des marchés régionaux qui deviendront nationaux, puis mondiaux. A son origine donc, la Grande-Bretagne. La découverte du nouveau monde n'échappera pas non plus à cette logique, en réalité elle l'accompagnera sur la base d'un commerce triangulaire : Europe, Afrique, Amériques.



Pourtant, les sociétés primitives fonctionnaient sur d'autres modèles, sur d'autres formes d'organisation. La recherche d'un profit individuel n'est aucunement dictée par une voie naturelle, elle a été instituée. Tant d'autres régulations sont pourtant possibles : le don contre don analysé par Marcel Mauss en est un exemple constaté dans des tribus du Nord Canadien (le Potlatch)<sup>22</sup>. La recherche de prestige social, d'un lien de transcendance, d'une autorité de connaissance, etc. Ainsi, d'autres principes fondateurs du vivre en société sont possibles.

<sup>22</sup> Mauss, M., « *Essai sur le don* », Payot, 1923.



La découverte du nouveau monde (John Vanderlyn) : C. Colomb à Guanahani (1492).  
Puis un peu après en découlera le commerce triangulaire Europe – Afrique – Amérique.

Karl Polanyi va représenter un auteur central dans l'analyse de cette anthropologie économique<sup>23</sup>. Du XVI<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle l'avènement d'un libéralisme sera généralisé et intensifié par les révolutions industrielles. Il faudra attendre l'entre deux guerres et notamment la crise de 1929 pour voir naître un capitalisme régulé, celui d'une grande transformation mettant à l'honneur la puissance publique pour pallier aux limites d'un marché supposé autorégulateur. JM Keynes sera alors à l'honneur, et la hausse du taux de prélèvement obligatoire au sein des comptabilités nationales en sera l'un des robustes témoins.

Quant à Karl Polanyi, il partira en 1964 mais que nous dirait-il aujourd'hui ? Le marché mondial ne se serait-il pas de nouveau imposé vis-à-vis d'un capitalisme administré qui pour ce dernier connaîtra son âge d'or durant les trente glorieuses ? Des imbrications dorénavant de plus en plus complexes entre un libéralisme numérisé et financier<sup>24</sup> et un capitalisme administré ? Depuis la décennie 1980, n'est-ce pas la rationalité des marchés qui semble s'imposer ?



Tribu Emberas (Amazonie colombienne)

Retour au Brésil, le constat est là : l'analyse libérale a eu raison des sociétés traditionnelles. En ce XXI<sup>e</sup> siècle, quel avenir pour les ethnies amérindiennes ? Les indiens Yanomami ? Les 900.000 indigènes d'Amazonie ? Leurs 274 langues et dialectes ? Qu'avons-nous retenu de leurs alliances avec leurs terres ancestrales ? *Triste tropique*, le Brésil est aussi cela et la présidence J. Bolsonaro ne changera guère la donne en la matière mais l'intensifiera.

Une Amazonie livrée aux projets miniers et d'exploitations forestières plus ou moins sauvages. Convoitise de longue date des colons comme des grands agriculteurs, le poumon vert du monde est bien mis à mal comme nous le savons. Les premières remontées des espaces vierges par les

<sup>23</sup> Polanyi, K., « *La grande transformation* », (1944), Gallimard, 1983.

<sup>24</sup> Boissin, O., « *Comprendre l'économie contemporaine : une analyse économique et monétaire* », Ed Campus Ouvert, 2021.

portugais au XVII<sup>e</sup> siècle, puis peu à peu la nature au service du profit.



Joseph Vernet. 1714-1789. « Marine, soleil couchant » (Le Louvre).

Un tiers des ressources mondiales en eau potable, deuxième plus grande couverture forestière mondiale, premier réservoir biologique terrestre, l'Amazonie est un eldorado de gisements colossaux en richesses naturelles.

Au XXI<sup>e</sup> siècle, faire pousser du soja en agriculture intensive, des cultures de palmes, développer des pâturages pour nourrir le bétail et le poisson, tout cela dont les impacts négatifs sur l'environnement sont attestés par l'ensemble des études sur la question. Le renforcement des grands exploitants agricoles, les principes libéraux de l'enclosure comme noyau anthropologique de notre monde moderne participe à la « fabrique du diable » selon l'expression consacrée par K. Polanyi<sup>25</sup>. Une invitation à la lecture sur ces questions centrales<sup>26</sup>.



<sup>25</sup> « *Satanic Mill* », l'expression signifiant dans l'esprit de l'auteur la mainmise du principe de marché sur les différentes régulations qui prévalaient historiquement dans les sociétés. Le libéralisme émergent à la fin du XV<sup>e</sup> siècle signera alors la fin des économies traditionnelles.

<sup>26</sup> Mauss, M., « *Essai sur le don* » (1923) ; Caillé, A., « *Anthropologie du don : le tiers paradigme* », Desclée de Brouwer, 2000 ; Godbout, J., « *Ce qui circule entre nous : donner – recevoir – rendre* », Seuil, 2007 ; Et pour une transposition au monde de l'entreprise : Caillé, A., ; Grésy J., « *La révolution du don : le management repensé à la lumière de l'anthropologie* », Seuil, 2014 ; Alter Norbert « *La coopération en entreprise* », La découverte 2010 ; Bureau, S., « *De l'utilité de l'inutile : quand l'entrepreneur est un Homo-Donator* », Hal, 2013.

Le Brésil est un exportateur net de produits agricoles (soja, sucre, café, maïs et bétail), de matières premières minérales et énergétiques et un importateur net de véhicules, produits chimiques, biens d'équipements, produits électriques et d'électroniques. Depuis les années 1970, sa balance commerciale est fortement variable en excédents ou déficits selon les années. Depuis 2016, la nation témoigne d'excédents record sur la base notamment de ses exportations agricoles. Puis la crise Covid passera par là et la nation se verra plongée dans une profonde crise sanitaire, économique et monétaire. Le tout avec une présidence d'obédience néo-libérale.

Quels sont les scénarii possibles à venir ?

Café, Sucre, soja, huile, biocarburant, bois, chercheurs d'or ou de pétrole, ... des cultures d'exportation rendant par ailleurs dépendant le pays de l'évolution des cours mondiaux : le marché des matières premières.

Au final, principalement des exploitations agricoles à grande échelle impactant positivement la balance commerciale mais représentant des contributions au PIB relativement modestes à en lire les données. Amazonie, moins de 10%<sup>27</sup> du PIB brésilien. Car le Brésil est aussi une grande puissance industrielle : aéronautique, pétrochimique, santé, automobile, papèterie, ..., elle est la nation dominante sur l'ensemble de l'économie de la région de l'Amérique Latine.



Le constructeur aéronautique Embraer (ici le modèle ERJ 195)

Créé initialement par l'Etat Brésilien à la fin des années 60 afin de réduire sa dépendance aux importations, cette société spécialisée sur l'aviation civile comme militaire va être privatisée au début des années 1990. En 2021 elle détient au rang de ces investisseurs des partenaires aéronautiques notamment américains (Boeing) européens (Dassault, EADS, Snecma) et chinois (Avic/Harbin aviation).

Historiquement, la déforestation au Brésil va se développer surtout à partir des années 1950 pour s'accélérer sous la période des généraux (1964-1985). En 2000, des efforts importants vont toutefois être entrepris pour réduire cette dynamique destructrice sous la présidence de Lula.

Elle va se concentrer au niveau du périmètre amazonien. Ce poumon vert absorbe environ 15% des émissions de GES, mais que cela n'omette l'importance des enjeux des savanes centrales, celles du Cerrado qui représentent plus de 20% de la superficie du Brésil. Or, sur ces dernières la législation sur son exploitation est bien plus laxiste : 50% de cette surface est déjà exploitée, le plus souvent de manière intensive : soja, huile, élevage, ...

---

<sup>27</sup> Rappelons que le PIB brésilien est en 2021 dans le groupe des pays des environ 1500 MM USD. Et elle est la huitième puissance mondiale.



En France, l'association L214 spécialisée sur le droit des animaux aura pour objectif d'être un lanceur d'alerte et de diffusion d'informations sur les pratiques d'élevage et d'abattage bien souvent scandaleuses, ou tout au moins bien éloignées des pratiques élémentaires d'éthique. Le Brésil n'est pas en reste non plus. En tête ?

Elle compte 400.000 km<sup>2</sup> qui peuvent être défrichés légalement. En 2020, la loi va autoriser en effet l'exploitation de 80% des zones privées du Cerrado alors que taux légal est porté à 20% pour l'Amazonie<sup>28</sup>.



J. Bolsonaro

Une présidence qui va remettre à l'honneur les thèses néo-libérales des *Chicago Boys*. Cette politique va se faire au détriment de l'environnement et au profit de l'agrobusiness. La déforestation va connaître notamment une forte extension sous son mandat. La mise en place de politiques néo-libérales sous domination de rationalités financières exacerbées ont toujours conduit à de graves effets sur l'environnement. Pour de nombreux pays, les décennies 1980-2020 ne va pas infirmer ce fait.

La présidence J. Bolsonaro considère l'Amazonie comme un espace mal exploité et socialement plus ou moins arriéré. Une intensification de l'exploitation de ses richesses va ainsi s'accélérer à partir de son mandat initié en 2019.

Depuis le temps des militaires (la période des généraux 1964-1985), le Brésil poursuit cette volonté de développement sur la base de ses ressources agricoles. Tels les enseignements de la théorie de D. Ricardo, cela consiste à exploiter les avantages comparatifs de la nation et l'Amazonie représente un cas d'école de ces dotations factorielles. Sur cette base, l'objectif est de développer le commerce international. Cela se réalise le plus souvent au profit des grands propriétaires terriens et de l'industrie agro-alimentaire et non pas des petits producteurs. Le Brésil représente un cas d'orfèvrerie en la matière.

---

<sup>28</sup> En Amazonie, 80% devrait ainsi rester-en théorie- sous végétation traditionnelle. Selon les estimations des ONG penchées sur la question, 50 à 80% des abattages de la forêt (y compris au niveau des autres grands émergents) s'effectuent toutefois de manière illégale. Avec le problème endémique que ce pillage des espaces naturels est une affaire fort profitable et à très faible risque pénal.

Concernant l'Amazonie, la déforestation en matière de km<sup>2</sup> par an reste relativement modeste au regard de la superficie totale qui représente 5.5 millions de km<sup>2</sup> mais ne pas omettre que l'Amazonie a perdu près de 30% de sa surface ces quarante dernières années. Durant les 10 dernières années, la surface déforestée concernée représente environ 550.000 km<sup>2</sup> soit la superficie du territoire français (hors DOM-TOM). Au final, principalement pour produire de l'huile de palme et de la nourriture destinée au bétail. Un point de « collapse » amazonien existe mais les experts avancent la difficulté de savoir l'identifier (sur ces questions, cf les analyses de C. Aubertin, F. Kohler, N. de Mello-Théry, F.M. Le Tourneau et M. Droulers / « Affaires étrangères » France Culture, 29/12/2018).



Culture du melon, Brésil.

En matière de biodiversité et de fertilité des espaces agricoles, que faut-il attendre d'une intensification des produits phytosanitaires et des monocultures ?

### **Recommandation Oxfam pour réduire les inégalités mondiales dans le domaine de l'industrie agro-alimentaire**

Source : Oxfam rapport international 2018.

Rapport « Derrière les codes-barres »

([https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/file\\_attachments\\_rapport\\_oxfam\\_derriere\\_le\\_codebarres.pdf](https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/file_attachments_rapport_oxfam_derriere_le_codebarres.pdf))

« Les inégalités et la pauvreté générées par l'industrie agro-alimentaire ne sont pas une fatalité et peuvent être combattues. Alors que le projet de loi PACTE sur les entreprises sera prochainement étudié au Parlement, il est plus que jamais urgent de poser la question du partage des richesses au sein des grandes entreprises, et dans leurs chaînes d'approvisionnement, dans la mondialisation. La loi doit exiger de ces géants économiques qu'elles distribuent plus équitablement les bénéfices qu'elles génèrent, en commençant par verser un salaire décent à l'ensemble de ses salariés, et en garantissant un prix d'achat permettant d'offrir un salaire vital aux producteurs et ouvriers en bout de chaîne. Oxfam appelle le gouvernement et les parlementaires français à adopter les mesures suivantes dans le cadre de l'examen de la loi PACTE :

1-Verser un salaire décent à tous les travailleurs de la chaîne de production, en exigeant des entreprises qu'elles s'abstiennent de rétribuer les actionnaires par le biais de dividendes ou de rachats tant que des mesures n'ont pas été prises pour garantir qu'elles paient des prix assurant un revenu décent à la main-d'œuvre ou aux productrices et producteurs de leurs principales chaînes d'approvisionnement.

2- Limiter les écarts démesurés de revenus au sein d'une même entreprise, en instaurant la transparence sur les écarts de salaires dans les entreprises avec l'obligation de rendre publiques, dans leur rapport annuel un ensemble de données de base concernant les rémunérations des salariés du groupe dont : la rémunération médiane, la rémunération moyenne et la rémunération la plus basse ou encore la distribution (par décile) de la rémunération totale et moyenne de cette rémunération totale au sein de chaque décile.

3-Mettre fin aux versements record de dividendes pour les actionnaires au détriment des salariés, notamment en exigeant des grandes entreprises qu'elles garantissent qu'après investissement, la part des bénéfices reversée sous formes de dividendes ne représente pas davantage que la part des bénéfices redistribuée aux salariés.

Sur la scène internationale, Oxfam appelle la France à soutenir le traité onusien relatif à l'entreprise et les droits humains qui oblige les entreprises à reconnaître qu'elles ont une responsabilité légale dans le respect des droits humains et qu'elles doivent garantir que ces droits humains soient effectivement respectés, sous peine de sanctions et de recours judiciaire pour les parties affectées ».

Côté déforestation, rappelons que les pratiques vont se ralentir à partir des années 2000 notamment sous les présidences de Luiz Lula et de Dilma Rousseff. La priorité reste toutefois

toujours de nos jours une urgence au développement. Sous J. Bolsonaro cela passera donc aussi par l'exploitation des ressources naturelles orientées agriculture et infrastructures hydrauliques, tout en ménageant si possible le regard de l'opinion internationale. Regards qui soit-dit en passant reste d'une douce négligence vis-à-vis de l'Indonésie, de la Malaisie ou du Congo ...



Les présidences passées Luiz Lula / Dilma Rousseff

Ils seront traduits devant les tribunaux pour des malversations financières mais peut-être surtout pour d'autres raisons politiques plus opaques. Que cela ne masque leurs actions majeures réalisées sous leurs deux présidences afin de sortir les grands pauvres brésiliens de l'extrême pauvreté. A l'inverse, la présidence J. Bolsonaro n'aura pas pour objectif de s'inscrire dans cette voie mais au profit des grands propriétaires terriens. Puis face à l'ampleur de la crise Covid, la présidence Bolsonaro va se voir désavouée et L. Lula bénéficier d'un large soutien de la population.

Prenons du recul : synthétiquement, quel bilan économique et social peut-être retiré sur la période 2003-2020 de cette nation à très haut potentiel agricole, mais pas uniquement ?

Monsieur J. Bolsonaro n'a toutefois guère à faire du regard du monde. Bien que moins « populiste » que D. Trump et davantage orienté vers la classe bourgeoise, il en partage toutefois une préoccupation majoritairement orientée au profit des affaires économiques et non pas des questions environnementales. Les objectifs de cette présidence notamment orchestré par son ministre de l'économie Paulo Guedes sont ainsi priorisés sur :

- 1-une priorité au développement économique ;
- 2-refonder un état sécuritaire au sein d'un pays en proie à la violence systémique ;
- 3-l'aspect social suivra ;
- 4-quant à l'écologique « *Pour que les anglais voient* »<sup>29</sup>.

Tout est dit ou presque. Il n'est toutefois pas totalement indifférent au regard international car demeure un enjeu important autour de l'aide internationale apportée à la nation. Une aide de 12 MM USD a ainsi été récemment octroyée par le G7 pour construire une agence de protection de l'environnement. Dans l'intérêt de tous, ces types d'engagements doivent être consolidés.

Sur le plan économique, son grand ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie dirigé par le « *Chicago Boy* » Paulo Guedes laisse à penser une politique de privatisation à de nombreux secteurs économiques du pays. L'exploitation de l'Amazonie et de la savane sont sur la liste. Une exploitation pas tant au profit des pauvres ou encore des sans terres du *Nordeste*, mais des gros investisseurs aux pratiques par ailleurs plus ou moins légales. Le primat serait-il aux investissements spéculatifs plus que productifs ? Rappelons qu'entre l'investissement productif et l'investissement de protection, il est estimé généralement un rapport de 1 à 50 en Amazonie...

---

<sup>29</sup> Une formulation parfois utilisée dans les salons brésiliens pour faire référence à l'importance d'une bonne image internationale du pays. Elle est dédiée aux britanniques du fait qu'historiquement les anglais avaient financé une bonne partie du développement brésilien à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.



La déforestation au profit de cultures d'exportation. L'agriculture est responsable de près de 80% de la déforestation mondiale. Au Brésil, pensons au soja pour alimenter principalement le bétail. Mais également à l'huile de palme, etc. Puis à cela s'ajoutent les activités de vente de bois, les extractions minières, puis dans une moindre mesure l'urbanisation.

Où se situent les grandes zones agricoles brésiliennes et quels sont les types de cultures ?



La gestion du parc forestier sous la présidence de J. Bolsonaro va être retirée du ministère de l'environnement au profit du ministère de l'agriculture. La nouvelle ligne politique ouvre ainsi la priorité à l'agrobusiness.

La question du projet de la transamazonienne développée durant les années 1970 du temps de la dictature devrait également être de nouveau posée. Tels que le mentionnent de nombreux rapports, ce projet routier BR 230 reliant le Pérou à l'Atlantique se traduirait par un lourd impact écologique.

Pourquoi ? Plus largement, quels seraient synthétiquement les impacts à attendre d'un tel projet ?

## Conclusion

Le choix du mode d'internationalisation nécessite une analyse soignée et doit s'accompagner d'une multiplicité de compétences tant techniques, qu'économiques, sociales, financières, stratégiques et juridiques de par les enjeux en œuvres. Un *benchmark* auprès d'autres firmes ayant une présence dans le pays se révèle le plus souvent fécond pour éclairer les portées et les limites des différents montages possibles.

Au niveau des pays émergents, une attention toute particulière doit être apportée au respect des principes de la RSE tout en conservant à l'esprit que nombre de principes édictés localement ne sont pas forcément respectés. A titre préventif, la mise en place d'audits réguliers sur site notamment sur les questions environnementales et le respect des droits humains par des organismes indépendants se révèle centrale. Mais cela est loin d'être toujours réalisés, bien des projets sont également là à développer.

**Mots clés :** ACV - Contrat de vente – contrat d’achat international - contrat d’intermédiaires – portage – joint-venture – contrat d’intermédiaire – contrat d’agents - clauses contractuelles – contrat de licence de brevet – contrat de distribution – filiale – franchise – GIE.

**Question de prolongement :**

-Pour la firme s’internationalisant, sous quelles conditions le montage en JV est-il préférable à une implantation en nom propre (filiale majoritaire) dans un pays d’accueil dit émergent ? Appliquez l’analyse à une situation empirique et pays émergent de votre choix.

**Acquis d’apprentissages :**

- Une capacité à identifier les différentes solutions organisationnelles possibles pour qu’une entreprise puisse déployer ses activités à l’international.

**Pistes de lecture**

Boissin, O., « *Organisation industrielle, stratégie et décision* », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2022.  
Boissin, O., « *Innovation : méthodes et enjeux* » (vol 1.) Ed. Campus Ouvert, 2022.  
Boissin, O., Ganne, B., Yu, Y., « *Innovation et développement en Chine* », Cultural Press 2001.  
C.F.C.E. "*Exporter : pratique du commerce international*", Ed. Foucher, (2010), 2016.  
Deysine, A., Duboin, J., "*S'internationaliser*", CFCE, Dalloz, 1995.  
Drouvot H., Verna, G., « *Les politiques de développement technologique : le Brésil* » HEAL, 1994  
Evrard, E. ; Jonet, JM., « *Joint-venture : des noces au divorce* », Larcier Ed, 2006.  
Favaletto, "*Management stratégique et compétitivité*", De Boeck Ed., 1995.  
Guédon, J., "*Les incoterms et leurs usages professionnel*", Masson, 2006.  
Hall, E.T., Hall, M.R., "*Guide du comportement dans les affaires internationales*", Seuil, 1990.  
Legrand, G. ; Martini, H., "*Management des opérations de commerce international*", Dunod, 2005  
Oxfam, Rapport international, « *Derrière les codes-barres* », 2018.  
Porter, M., « *La concurrence selon Porter* », Ed Village Mondial, 2000.  
Pragma - Pramex « *S'implanter à l'international* », Pragma capital, (2001) 2016.  
Yu, Y., Ganne, B., Boissin, O. (sous la direction), "*Innovation et développement*", China Cultural & Artistic Press, 702p., 2001.

\* \* \*

## Chapitre 2

### *Conduire une offre auprès d'un client à l'international Cadrage méthodologique / check-list*



Barrage d'Itaipu (Rio Parana, Brésil)

#### **Sommaire**

Introduction

- 1- Préparer le projet
- 2- Elaborer l'offre
- 3- Négocier l'obtention du contrat
- 4- L'exécution de l'offre

Mots clé

Question de prolongement  
Acquis d'apprentissages  
Piste bibliographique

#### **Introduction méthodologique**

Ce chapitre a pour objet de vous communiquer une trame générique sous forme de *Check List* dans la conduite d'une offre à l'international. Dans le cadre d'un enseignement sur le pilotage de projet industriel, il a été initialement construit avec un collègue<sup>30</sup> d'un groupe industriel afin de comprendre la conduite d'une offre à l'international. Le cas est ici appliqué à un grand émergent dans le secteur de l'énergie renouvelable (l'installation d'un équipement important dans le fonctionnement d'un barrage hydroélectrique), mais peut s'étendre à de nombreux autres domaines.

Nous nous limitons ici à synthétiser les principales étapes de l'offre. Gardez à l'esprit que chaque marché, chaque pays, chaque acteur et chaque entreprise détiennent leurs spécificités quant aux déploiements des activités. Quelques fondamentaux restent toutefois invariants.

---

<sup>30</sup> Mr Mixiang Zhao et qu'il s'en trouve ici remercié. La restitution ici présente a été expurgée de toutes informations pouvant être estimées confidentielles.

## Convention de Vienne

« Le contrat international de vente s'appuie sur différentes règles ayant pour objectif d'harmoniser et de faciliter les échanges internationaux. Le droit de la vente internationale est régi par la convention des Nations unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (CVIM), dite convention de Vienne. Celle-ci, élaborée sous l'égide des Nations unies, a été signée en avril 1980. Elle compte aujourd'hui plus de 70 pays signataires. Elle régit notamment les échanges internationaux de marchandises. Elle ne donne pas une définition générale du contrat de vente mais, dans différents articles, elle définit les obligations générales du vendeur et de l'acheteur (articles 30 et 53).

### OBLIGATIONS DES PARTIES

Obligations du vendeur :

- Livrer des marchandises conformes en quantité, qualité, délais et lieu convenus.
- Transférer les risques à l'acheteur lors de la remise des biens au premier transporteur ou au lieu désigné.
- Remettre tous les documents utiles.

Obligations de l'acheteur :

- Payer le prix.
- Prendre livraison des biens.
- Vérifier la conformité des biens.
- Intenter une action en garantie contre les vices cachés dans les 2 ans de la découverte du dommage. »

(Source : « *Le contrat de vente à l'international* » / <https://www.decitre.fr/media>)

Check-List d'une offre à l'international : quatre questions sont à se poser au préalable :

- Qui
- Quand
- Quoi
- Où

Check-list des différents points du contrat de commerce à l'international (vous trouverez un cadrage juridique en annexe 2. Ici, analysons les modalités de préparation et de réalisation de l'offre technico-économique) :

### Qui : Les intervenants dans un contrat

#### ■ Intervenants directs

- Signataires du contrat
  - Vendeur, acheteur, installateur, utilisateur/exploitant, ingénieur conseil
- Il faut indiquer leur adresse légale

#### ■ Les intervenants indirects

- Les banquiers
  - Transitaire
  - Inspecteur
  - Société de montage
- Etc.

#### ■ Il faut préciser les adresses légales dans le contrat

#### ■ Eventuellement les délégations de pouvoir

### **Quand : définition des dates importantes**

- Dans un contrat, il faut fixer les dates importantes
  - Date de signature qui est le point de départ du contrat
  - Date de livraison
  - Dates indispensables pour tenir le planning (importance à accorder au Gantt)

### **Quoi : L'objet de contrat**



Exemple d'installation de groupes turbines d'une centrale hydraulique

De quoi s'agit-il ? Et avec quel périmètre dans la nomenclature ?

- Fourniture de matériel / équipement
- Fourniture en prestations / services
- Engineering
- Consulting

### **Où : les lieux contractuels**

- Lieu de signature
- Pays d'origine
- Adresse légale / adresse d'envoi des documents
- Lieu d'expédition
- Lieu d'installation
- Lieu d'arbitrage

Puis sur le plan de la méthode, gérer le projet en démarche PDCA (roue de Deming)

Plan :

- demande/réponse à la demande de projet
- Désignation et nomination du chef de projet

Do

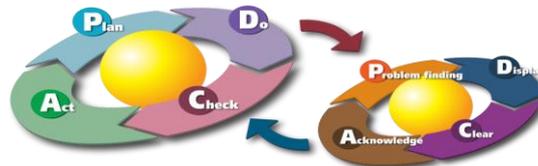
- Note de cadrage
- Planification

## Check

- Pilotage
- Fiche de reporting

## Act

- Bilan – REX (retour d'expérience)
- Knowledge Management



### Plus en détail, les étapes à conduire pour piloter l'offre à l'international sont :

- l'analyser des appels d'offre et la réalisation des devis
- Tenter de connaître les possibles autres compétiteurs

Puis sous l'hypothèse d'une réponse positive :

- Apporter l'assistance technique, administrative et commerciale aux clients
- Etre le garant vis à vis du client et de l'entreprise de la bonne exécution de contrat
- être responsable dans la bonne exécution économique des affaires confiées : budget, délai, maîtrise des risques, qualité du livrable, respect de la RSE.

Précisément, nous étudions dans ce chapitre les quatre étapes clés dans le pilotage du projet :

- 1- Préparer le projet
- 2- Elaborer l'offre
- 3- Négocier l'obtention du contrat
- 4- Veiller à la bonne exécution de l'offre

Le tout en veillant à la bonne prévention des risques possibles (cf. chapitre 4 *Gestion des risques*).  
On parle au final d'une réponse à un appel d'offre.

### Pour l'entreprise, les étapes seront généralement les suivantes :

#### 1- Préparation du projet

- Avant la sortie de l'appel d'offre du client, il convient de préparer le terrain sur son plan commercial et technique.

Sur le plan commercial : créer la confiance avec le client



- Connaître le client, sa politique, ses habitudes
- Connaître le mécanisme de décision, les prescripteurs. Canaux formels et informels.
- Accompagner le client afin de préparer son projet
- Effectuer une proposition budgétaire
- Proposer une solution de financement
- Établir un bon dialogue / relation avec son client.

Sur le plan technique : s'assurer que le CDC soit réalisable, compétitif et rentable

- Séminaire / présentation auprès du client
- Compiler la littérature technique
- Proposer des solutions techniques fiables et économiques
- Une offre inscrite en ACV<sup>31</sup>
- Proposer des dossiers de qualification dans certain cas
- Veiller à la valorisation de la réputation de l'entreprise

## 2- Elaboration de l'appel d'offre (AO)



- 3 types de consultation peuvent être distingués :

- AO publique
- AO restreint
- AO de gré à gré

### Type de consultation

- AO publique
  - règles strictes
  - concurrence intensifiée
  - attention aux écarts vis à vis de l'AO (risque d'éviction pour des raisons parfois mineures)
- AO restreint
  - vous êtes déjà plus ou moins qualifié
  - plus facile en matière de négociation
  - concurrence moins intense
- AO gré à gré
  - Généralement se trouve une bonne probabilité d'aboutir à une solution positive
  - Cela nécessite une bonne connaissance préalable du client.

### *Analyse du CDC (Cahier des charges)*

Savoir analyser le CDC aussi bien sur la partie commerciale que technique

---

<sup>31</sup> Analyse du Cycle de Vie (ACV). Vous reporter aux manuels de cours « *Innovation Vol. 2 et Vol. 3* » Ed. Campus Ouvert, 2022 (à paraître) pour l'identification d'une méthode en ACV (manuels disponibles sur votre intranet).

- Identifier et mesurer les risques commerciaux et techniques
  - trouver la meilleure solution économique et technique possible
  - effectuer une analyse concurrentielle
- 
- Trouver la meilleure solution technico-économique
    - bonne compréhension du besoin client
    - offrir une compétitivité prix/qualité/délai/SAV
    - savoir proposer/s'adapter à des variantes
    - inclure dans l'offre des prestations réalisées localement (valeur ajoutée locale)
    - veiller à la faisabilité de la maintenance notamment au regard des dimensionnements des équipements



- Analyse concurrentielle
  - Identifier les concurrents potentiels/consultés.



Par exemple sur les groupes turbines, quels sont les compétiteurs en place ? Historiquement, ils n'ont guère changés, outre l'arrivée de grands compétiteurs chinois depuis 1990-2000.

(Historiquement, GE-Alstom, ABB, Siemens, CNR, CSR, Mitsubishi, ...)

Quelles offres ? Des offres consultées ou potentielles ?

Quels avantages et inconvénients techno-économiques et politiques des concurrents par rapport à votre offre ?

- Il est indispensable de faire une analyse concurrentielle avant de réaliser l'offre
  - analyser les projets similaires

- estimer le prix des offres concurrentes
- forces et faiblesses des offres concurrentes
- conduire une analyse globale de la concurrence

Une méthode d'analyse de type M. Porter permet d'identifier les points clés à renseigner.



(Exemple de grille d'analyse de la concurrence : la matrice de M. Porter<sup>32</sup>)

- Analyse financière (comptabilité analytique)
  - coût de revient
  - marge brute
  - prix de vente
    - soit le prix est non négociable
    - soit le prix est négociable
  - financement
  - conditions de paiement
  - garantie de risque et garantie de change si offre en devise
  - choix de la devise de référence
- Périmètre des fournitures et de services
  - elle doit être définie de manière claire et précise
  - Illustration par plans et documents

### 3- La négociation de l'offre

- Préparer la négociation puis la conduire

Préparation :

- établir la stratégie de négociation (prix, périmètre de l'offre, délai, SAV)
- définir l'objectif à atteindre (seuil critique)
- identifier les outils et équipements supports pour conduire la négociation

- La finalité de négociation :
  - Obtenir un contrat équilibré
  - S'inscrire en contexte « gagnant-gagnant »
  - L'ensemble des risques doivent être mesurés / évalués
- Une commande peut être

<sup>32</sup> Pour une méthode d'analyse plus approfondie de la concurrence, cf. « *Décision, Information, Stratégie* », manuel de cours, Grenoble-INP, 2021 (disponible sur votre intranet).

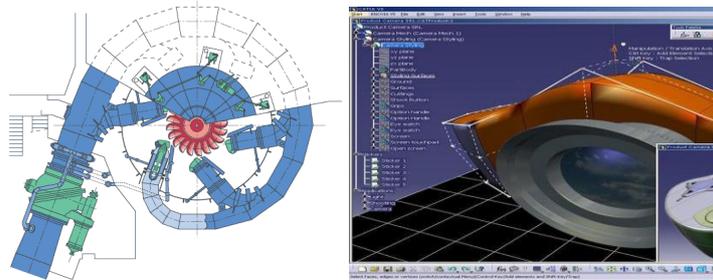
- un contrat
  - négocié et signé
- *purchase order* (ordre d'achat)
  - indispensable d'envoyer l'AR avec commentaires

- Mise en vigueur du contrat
  - paiement d'acompte

#### 4- L'exécution du contrat

S'assurer que le contrat se déroule dans les conditions prévues

- délais
- marges
- envoi et approbation des plans
- mise au point des détails du contrat



Les degrés de précisions apportés aux plans sont des points essentiels lors de vos réponses à AO. Et comme nous le verrons dans ce cas appliqué, de grandes différences existent dans les réponses à AO selon les fournisseurs. Cela émane souvent de culture interne propre aux entreprises.

Pour l'exploitant, lors de la durée de vie du barrage, cela sera loin d'être sans conséquences en matière de maintenance de l'actif.

Sur le plan de la gestion fonctionnelle du contrat

- traduire le contrat en langage industriel
- définir les conditions de lancement
  - Dates d'intention de commande ou
  - Dates de signature de commande ou
  - Dates de réceptions des acomptes
- Assurer le pilotage industriel en matière de :
  - \* bureau d'étude
  - \* service technique
  - \* achat/approvisionnement
  - \* production
  - \* qualité
  - \* conditionnement
  - \* expéditions (incoterms)
  - \* facturation (prévenir le risque client)

\*montage sur site



Phase de génie civil en vue de l'installation d'équipements hydroélectriques (Chine)

- S'assurer des liaisons avec le client
  - organiser les réunions de pointage avec client (kick off meeting)
  - assurer les approbations des plans
  - organiser les réceptions client
  
- Supervision
  - respect du budget
  - délai et avancement
  - effectuer un pointage régulier et inspections.
  - Au final, réaliser l'objectif contracté : dégager la marge budgétée avec satisfaction du client.

Et le tout, sur un projet inscrit en soutenabilité, ici en hydro-électricité.

## Conclusion

Chaque entreprise à sa propre méthodologie de conduite d'une offre à l'international, mais elle respecte généralement ces étapes génériques à des degrés plus ou moins développés selon l'importance du contrat en jeu. Ici le cas pratique repose sur une offre industrielle de grande envergure. Face à la criticité des risques industriels et financiers, elle nécessite alors un soin significatif sur l'ensemble des étapes du projet. La dimension politique est également importante en amont de ces types de projet.

**A-Mots clés :** contrat à l'international – offre à l'international – CDC – Appel d'offres – pilotage contractuel – execution du contrat -Offre - Conditions générales de vente – Acceptation. – Clauses contractuelles.

**B-Question de prolongement :**

- *Après avoir rappelé les principales étapes du déroulement d'une offre contractuelle à l'international, cette check-list de réalisation de l'offre peut-elle être étendue à toutes activités reposant au final sur la livraison (et mise en fonctionnement)*

*d'un produit ou d'un process ? Argumentez.*

**C-Acquis d'apprentissages :**

Savoir dresser la Check-list de l'ensemble des étapes opérationnelles pour mener du début jusqu'à la fin la gestion d'un projet industriel avec un client à l'international.

**D-Pistes de lecture :**

Amghar, A., « *La conduite opérationnelle de projet* », Hermès Ed., 2004.  
Blanco, D., « *Négocier et rédiger un contrat international* », Dunod, 2002.  
Boissin, O., « *Gestion des risques économiques et financiers* », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.  
Chatillon, S., « *Le contrat international* », Vuibert, 2011.  
Cousty, JJ, ; Hougron, T., « *La conduite de projets : 101 règles pour piloter avec succès* » Dunod, 2015.  
Larson, E., Clifford, F., « *Management de projet* », Dunod, 2014.  
Marchat, H., « *La conduite de projet* », Eyrolles, 2008.

\* \* \*

## Chapitre 3

### *Partenariats technologiques : jeu positif ou à somme nulle ?*

*Tout le succès d'une opération réside dans sa préparation*  
Sun Tzu, « L'Art de la guerre » (VI° av JC.)



Envol du Comac 919  
(Chine, 2017)

#### Sommaire

Introduction

1- Objectifs et cadrage méthodologique sur le transfert technologique

2- La sélection du partenaire

3- Un transfert technologique est aussi une question de politique industrielle

Conclusion

- A- Résumé
- B- Concepts abordés
- C- Compétences attendues
- D- Questions de prolongement
- E- Eléments bibliographiques

**Objectif du chapitre** : savoir identifier les enjeux, portées et limites d'un partenariat ou transfert technologique.

#### Introduction

Ce chapitre a pour objectif d'identifier les enjeux, portées et limites liées à un partenariat technologique, et plus précisément ici appliqué à un transfert de technologies. Il sera illustré en séance orale par des exemples empiriques issus de recherches menées dans les secteurs de l'industrie automobile, aéronautique, ferroviaire, nucléaire ou hydraulique<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Sur le plan des sources, le contenu méthodologique se réfère ici à une synthèse de différents travaux dont : Boissin, O, divers contrats d'études et de recherche en implantations industrielles ou partenariats technologiques menés en Asie et en Afrique (1998-2021) ; O. Boissin, B. Ganne, Y. Yu « *Innovation et développement* », China Cultural and Artistic Press, 2001 ; d'UBIFRANCE / C.F.C.E. " *Exporter : pratique du commerce international* " ; Deysine, A., Duboin, J., « *S'internationaliser : stratégie et technique* », 2015, ; Le Tourneau, P., « *Ingénierie, transferts technique et de maîtrise industrielle* »,

## 1-Objectifs et cadrage méthodologique sur le transfert technologique

Quatre points de vigilances doivent être gardés à l'esprit concernant un partenariat, et de surcroît un transfert technologique :

**(i) Quel est le coût d'acquisition/vente de la technologie ?** Faut-il l'acquérir par croissance externe ou interne ? Par contrôle ou par externalisation auprès d'un prestataire ? Il faut en effet comparer les coûts d'un développement en interne ou en externe.

**(ii) Le risque de concurrence de la part de l'acquéreur doit être étudié soigneusement.** Nombre de groupes occidentaux perdront à partir des années 2005 - 2010 de nombreux marchés par la concurrence en boomerang des pays notamment asiatiques (Chine et Corée du Sud en tête). La raison ? L'ampleur des transferts de technologies effectués ne serait-ce que dix ans auparavant. La plupart des secteurs sont concernés, y compris ceux témoignant de très hauts niveaux de complexité technologique et organisationnelle (pensons au domaine du nucléaire, de l'hydraulique, du transport aérien et routier, du ferroviaire, du génie civil, de l'électronique et du numérique, de la chimie fine et de la pharmaceutique, de la biologie, des matériaux, de la papèterie, du décolletage, de la robotique et de la mécatronique, etc.).



A partir de 2008, la Chine développera sa propre industrie d'aéronautique civile sur la base notamment de larges transferts technologiques d'Airbus. Le premier objectif de Pékin est d'échapper au duopole Boeing – Airbus et de contrôler l'ensemble de la gamme des porteurs, allant de l'A320 au très gros porteur A380. Le groupe Airbus et ses équipementiers de premier rang seront les sociétés privilégiées ciblées par les autorités de Pékin.

Si la décision est toutefois prise d'opérer un transfert, cela doit conduire à une rédaction précise du contrat de transfert (clause de non concurrence par exemple, sur un espace géographique donné). Il faut veiller à la bonne protection des actifs transférés, chose plus facile à écrire sur le papier qu'à mettre en pratique ... Notamment sur le plan de la propriété intellectuelle et industrielle, et en particulier avec la Chine les choses ne sont guère aisées comme on le sait.

### **(iii) Objectifs du transfert technique**

Quels sont les objectifs réels des parties ? De nombreuses asymétries d'informations sont généralement présentes dans le cadre d'accords technologiques. Les engagements pris seront-ils

respectés ? On se trouve là face aux problèmes de sélection adverse et d'aléa moraux<sup>34</sup>.

En simplifiant, les avantages d'un transfert sont nombreux pour la firme ou la nation preneuse de technologie :

- Contourner des barrières à l'entrée d'ordre technologique. Cela permet de disposer d'une technologie ou d'une innovation souvent protégée par des brevets ;
- Disposer plus rapidement d'une nouvelle technologie que par une RD propre. Le transfert permet en effet de disposer à moindre coût d'une technologie qui nécessiterait de forts investissements en RD si le choix retenu était l'option d'un développement interne.
- Limiter les incertitudes et risques d'opérationnalité de la technologie acquise du fait que cette technologie a déjà fait ses preuves.



La motorisation du Comac 919 (moteur CFM Leap)

Le groupe motoriste chinois AECC développera ses compétences en motorisation aéronautique sur la base des transferts notamment opérés par CFM International (GE-Safran) et Turbo Meca.

### **Pour la firme cédante : les avantages sont doubles**

- Tirer du transfert une rémunération. Le transfert permet de valoriser les savoirs et savoir-faire du cédant. Comparer à la vente d'un produit ou d'un service, la cession de technologie représente une autre façon de récupérer une rentrée financière. Mais attention à ne pas scier la branche sur laquelle est assise la firme. En cédant sa technologie, l'entreprise favorise l'émergence d'une nouvelle concurrence. Pourquoi transférer alors pourrions-nous dire ?

La difficulté vient souvent du fait que si ce n'est votre entreprise qui effectue le transfert, ce sera probablement un de vos concurrents qui proposera un même transfert. Cela l'acquéreur le sait et joue sur ce principe lors de la phase amont de la négociation. A moins bien sûr que votre entreprise bénéficie d'un pouvoir de monopole, ou encore qu'elle soit à l'intérieur d'un oligopole

---

<sup>34</sup> Aléa moral et sélection adverse : il s'agit là d'un problème d'asymétrie d'information entre agents. Une asymétrie d'information signifie qu'un individu détient une information que l'autre n'a pas. On a coutume de distinguer deux situations : la première *ex-ante* avant signature d'un contrat avec une partie. On parle alors d'un problème de sélection adverse. Par exemple, quel est le fournisseur X ou Y qu'il serait le plus pertinent de retenir dans l'accomplissement d'une transaction définie. Et un second *ex-post*, un problème dit d'aléa moral qui provient une fois signé le contrat d'un bon ou non déroulement de la transaction. Le fournisseur sera-t-il opportuniste ou pas durant la relation qui a été contractualisée ? De multiples applications de ces concepts sont visibles, que ce soit dans le monde industriel, de la finance, de la vie quotidienne, etc. Dans le cadre d'un enseignement sur la gestion des risques, nous pourrions analyser cette question plus en détail et les moyens disponibles pour tenter de prévenir ou de solutionner ces problèmes d'asymétrie d'informations.

très fermé, ce qui est rare dans les faits.

- Cession et acquisition doivent être considérées non pas comme un transfert unilatéral, mais comme un échange sur plusieurs domaines à la fois technique, stratégique et commercial. Les contrats de licence et leurs clauses habituelles en sont la traduction juridique.

#### (iv) Sélection du partenaire et modalité du transfert

Ce point est particulièrement important. Quels sont les volontés réelles du preneur ? Comme nous le savons, un transfert technique conduit à de la concurrence potentiel en boomerang, la vigilance s'impose donc particulièrement. Par exemple, lors de son transfert à Tianjin de l'A320 au consortium chinois d'entreprises d'Etat, quels sont les objectifs réels du consortium ? Les conséquences des transferts opérés vers le consortium AVIC - COMAC ont-ils été étudiés avec soin ? Le ministère de l'industrie ainsi que le ministère de la sécurité d'Etat avaient planifié dès 2005 les besoins en technologie notamment sur la base de la motorisation Turbo fan. L'objectif des autorités de Pékin était déjà à la maîtrise de la réalisation d'un gros porteur chinois à l'horizon 2025 (le COMAC 929). Que les méthodes utilisées soient blanches, grises ou noires, tel était l'objectif. Dans un tel contexte, il convenait donc d'avancer (ou non) ses pions côté Airbus avec prudence.



Gros porteur en motorisation Safran-GE / CFM 56.



Programme chinois COMAC (C919 et C929)

Suite aux transferts avec trois principaux partenaires étrangers,

le groupement d'Etat Central Avic-Comac développe d'ambitieux projets nationaux.

Sur un plan économique, la stratégie chinoise consiste-t-elle finalement à se spécialiser sur ses dotations factorielles tel que le mentionne la théorie néo-libérale ?

## 2- La sélection du partenaire

Concernant la sélection du partenaire, et en retenant l'approche pragmatique de D. Rouach, deux types de critères aident à la décision :

### 1\* les caractéristiques intrinsèques du partenaire

- évaluation de son potentiel technologique et de ses capacités industrielles. De cela dépend la bonne exploitation industrielle de la technologie transférée.
- son potentiel commercial. Un point nécessitant une forte vigilance là aussi. Dans le cadre de nombreux partenariats, c'est au niveau commercial qu'échouent le plus souvent les transferts. En particulier, il importe de savoir si ce potentiel est national ou seulement régional. Et de quelles nations parlons-nous ? De l'Inde, Nigeria, Maroc, Chine, Suède, Brésil, Allemagne, ... ?
- sa solidité financière : aspect également très important surtout si le transfert est à forte intensité technologique.

### 2\* les caractéristiques assurant une bonne entente entre les partenaires

- Veiller à une cohésion en matière de taille respective des deux partenaires. L'objectif est d'éviter d'importantes asymétries de pouvoir et de risque de perte d'indépendance de la petite structure. Cela notamment si le transfert est passé entre une grande entreprise et une PMI.
- Comme mentionné auparavant, il faut analyser les réelles intentions recherchées par l'acquéreur (prévention du risque de non-respect des engagements passés). En cas de négligence, cette question se révèle souvent couteuse au final. Pensons par exemple à l'échec du partenariat entre le groupe Renault-Nissan et Mahindra & Mahindra en Inde.



De multiples problèmes conduiront à l'échec de la coopération entre le groupe Mahindra et Renault-Nissan en Inde. L'objet du transfert portait sur le modèle Logan et a été effectivement réalisé auprès du partenaire local sur son plan industriel. Toutefois, les perspectives de marché ne se révéleront pas au rendez-vous. L'analyse des objectifs du partenariat et de son contenu a été conduite de manière trop superficielle sur les questions notamment de marketing et de réglementation.

Pour cela, le cédant devra étudier cinq questions :

- 1\* quels sont les droits de propriété industrielle à céder ?
- 2\* quels sont les dossiers techniques à transmettre ?
- 3\* quelle est l'assistance technique à développer ?
- 4\* dans quel pays et pour quel marché ?
- 5\* quelles sont les rentrées et sorties financières actualisées découlant du transfert<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> L'analyse doit être conduite notamment sur la base de la valeur actuelle nette (VAN) et du taux de rendement interne (TRI). Cf « Boissin, O., *Gestion des risques économiques et financiers*, Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021). La

En Chine, il est fréquent sur les importants contrats que les trois premières questions soient les plus complexes à conduire en matière de négociation.

**Sur le plan formel, le dossier de préparation du transfert devra comporter trois volets :**

\* **Un volet technique.** C'est celui qui nécessite généralement le plus de soin et qui génère le plus de difficultés. Ce dossier doit exposer avec des exemples précis les détails et avantages des techniques et des éventuels brevets. Cela comporte en outre des graphiques, photos, rapports d'essais, etc.

L'ensemble des documents transmis sont nécessaires à une bonne compréhension du sujet, du fonctionnement, des coûts, des consommations, etc. Plus les précisions seront fortes, plus le transfert sera aisé, mais plus le cédant prendra le risque de former un futur concurrent sur son segment de marché.

Areva et EDF en Chine à partir de la première centrale de Daya Bay début 1990, puis des transferts de compétences sur les secondes et troisièmes générations (EPR) ont ainsi généré la naissance d'un nouveau concurrent mondial sur leur marché avec la présence de plusieurs sociétés d'Etat chinoises, et de la CNNC en particulier. Ou encore Airbus avec le contrat de transfert avec le consortium chinois à Tianjin conduira à la naissance du groupe chinois Comac esquissé précédemment. Nous pourrions développer ces cas plus en détail oralement.



Le projet Comac CR 929 (2025-2027)

Avion développé par le partenariat sino-russe à Shanghai sur la base de compétences acquises notamment en amont avec le groupe Airbus.

Sur le plan descriptif, le transfert technologique comporte plusieurs dossiers concernant :

- les brevets. Cela est généralement connu de la partie prenante par le jeu des publications.
- le reste du savoir-faire (know-how) n'est quant à lui généralement pas public. C'est dans le cadre du contrat de transfert technique qu'il est transmis.
- le savoir-faire informel est parfois englobé dans le terme de know-how
- il peut souvent y avoir dans le contrat un contrat complémentaire d'assistance technique et de formation, le cas échéant. Cela est générateur d'une relation suivie souvent féconde pour les deux parties.

---

difficulté du recours à ce choix de méthode d'investissement pour aider à la décision de transfert ou non de la technologie vient toutefois de la complexité à identifier les risques de pertes financière en cas de concurrence en boomerang.

## Les modes de transmission d'une technologie

Composantes de la technologie transférée	Mode de transmission
<b>Brevet</b>	Concession d'une licence <sup>36</sup> pour produire et commercialiser
<b>Dossier technique</b> - Descriptif du procédé ou produit - Dossier de fabrication * spécifications d'approvisionnement (matière, composants, produits divers, etc.) * gammes de fabrication (méthodes, temps) * spécifications et gammes de contrôle * plans * instructions particulières	Communication dans le cadre du contrat
<b>Savoir-faire informel</b>	Formation et assistance technique

Source : D. Rouach (1999)

\***Un volet économique.** Ce second volet a pour objet d'estimer les bénéfices liés au transfert. Pour l'acquéreur, il permet également d'avoir une estimation des coûts de revient et des délais de retour sur investissement liés à la technologie acquise.

\* **Un volet juridique** faisant le point sur le plan de la propriété intellectuelle et industrielle. Ces trois volets doivent être menés soigneusement de manière à limiter les différends potentiels entre les parties. Nombre de conflits entre elles provient généralement de contrats initiaux mal définis.



Train d'atterrissage (Messier) A 340

Parfois les problèmes peuvent venir de pratiques moins avouables.

<sup>36</sup> Dans un contrat de licence, (i) le bailleur concède au preneur le droit d'exploiter son invention et ses brevets ; (ii) le preneur s'engage à le faire, généralement avec des objectifs précis dans le temps ; (iii) les conditions financières sont précisées pour les deux parties. Ce contrat doit être équitable pour se révéler viable, bien définir les droits et obligations de chacun, notamment le caractère exclusif ou non de la concession et prévoir avant signature les conditions de règlement des conflits potentiels entre les parties.

Le concédant doit au licencié :

- toutes les informations et l'assistance technique utiles pour exploiter normalement la licence ;
- toutes les précisions sur l'apport éventuel d'améliorations ultérieures, et sur son engagement ou non à défendre les brevets qui viendraient à être attaqués en nullité.

L'obligation principale du licencié est de payer les sommes dues :

- un cash ou versement forfaitaire ;
- des redevances annuelles (généralement sur une partie des marges ou profit réalisé par le preneur grâce au transfert ; ces éléments n'étant pas d'utilisation aisée, les redevances sont usuellement une fraction du CA annuel (de 1% à 10% le plus souvent) et suivent donc ainsi le cycle de vie du produit.
- des minima garantis (très fréquents quand la licence est exclusive).

Enfin, n'oublions pas que ces différentes techniques ne doivent pas omettre l'importance de ce que Gary Hamel de la *London Business School* nomme l'intuition managériale. Il résume le management de transfert de technologie ainsi : « *Il faut une mentalité d'artiste pour diriger une entreprise. L'art du management n'est pas une science exacte avec des vérités absolues : Il est illusoire de penser qu'ils existent des règles toutes faites pour gagner. L'essentiel est de sentir les choses, avoir de l'imagination et bousculer les règles établies. Cela est également vrai pour les opérations de transfert technique* ».

### 3- Un transfert technologique est aussi une question de politique industrielle

Lorsqu'un transfert porte sur des activités stratégiques à l'échelle nationale, il s'inscrit aussi dans une problématique de politique industrielle. Esquissons cela sur quelques programmes majeurs développés par des acteurs de l'hexagone. En pays d'accueil restons ici la Chine, nation qui se révèle être le premier pays d'accueil des investissements étrangers (IDE) sur longue période, notamment orientés sur des activités à hauts contenus technologiques.

#### Les choix de la politique industrielle

A Partir de 2014, le couple Hollande-Hérault donnera son autorisation à laisser partir le fleuron industriel Alstom Energie sous pavillon américain (General Electric) alors que Siemens tendait les mains pour reconfigurer un conglomérat européen qui aurait détenu l'ensemble des atouts pour développer les marchés de la transition énergétique.

#### Le controversé barrage des trois gorges



Le barrage des trois gorges (Chine, 2009). De par son impact environnemental, il se révèle toutefois critique en termes de déstabilisation géologique et des crues à répétition dans de nombreuses provinces amont et aval au barrage.

Mais cette photo offre ici une autre lecture possible : sur le plan de la réalisation industrielle, la France n'a pas été absente du projet avec d'importantes contributions technologiques en matière notamment de turbinages (Alstom Power, ex Neyrpic). Une partie des grandes compétences mondiales en hydrauliques ne sont souvent guère plus éloignées que de Grenoble.

Certes, il restait à convaincre les autorités européennes du droit de concurrence, mais force est de reconnaître qu'en dehors d'A. de Montebourg, les décideurs politiques témoigneront d'une faible clairvoyance sur ce dossier. Il s'agissait pourtant d'un choix majeur de politique industrielle. Puis peu de temps après, ce sera au tour d'Alstom Transport.

Face aux enjeux stratégiques le politique avait là aussi son mot à dire. Concernant le rachat de la branche Energie d'Alstom, F. Hollande croira les avancées de l'exécutif d'Alstom comme de GE d'une création de 1000 emplois en France. La réalité sera tout autre : Grenoble sous pavillon GE apprendra de son côté le plan de licenciement de plusieurs centaines d'emplois en 2018. 350 sur 800 salariés. Après Alstom, Veolia ? Engie ? Vinci ? ...



Site de General Electric de Grenoble (ex Alstom Energy / Neyrpic)

Patrick Kron, PDG à l'origine de la vente se prononcera en 2014 sur la pertinence du transfert du fleuron industriel français Alstom sous pavillon américain GE. Aidé il est vrai par une justice américaine aux dés pipés et agissant au service des intérêts économiques des Etats-Unis. Contrairement à l'Europe, *l'intelligence économique* n'est pas un vain mot aux USA.

P. Kron se verra également allouer une prime additionnelle exceptionnelle de 4 millions d'euros par les actionnaires de GE en échange de cette décision de cession. Puis l'Elysée sous présidence de F. Hollande et d'E. Macron en tant que ministre de l'économie validera ce choix. Rappelons que la branche énergie est centrale non seulement dans de nombreux secteurs liés à la transition énergétique, mais également sur l'indépendance stratégique de la France de par son implication première dans le fonctionnement des centrales nucléaires et de la défense (sous-marin nucléaire).

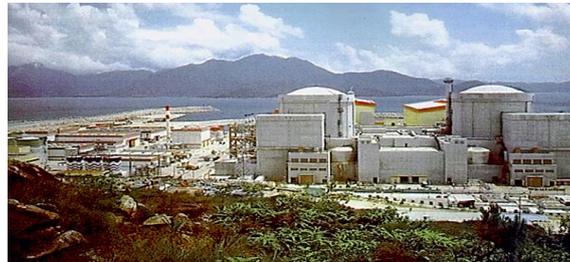
Sur le plan économique et social, un haut manager détient ainsi un pouvoir majeur sur la trajectoire d'un groupe. Quels moyens politiques et de *Corporate Governance* pourraient permettre de prévenir ces types de conséquences en matière économique et social et de souveraineté nationale ?

Jamais un dixième de ces choix de politique industrielle française n'aurait été envisageable en Chine. Cette dernière qui ne savait fabriquer ni complexe hydraulique moderne, ni TGV, ni centrale nucléaire, ni gros porteur dans le secteur de l'aéronautique en 1980 va être à partir de 2010 la première puissance industrielle mondiale. Et en ce début de décennie 2020 EDF peut apprendre désormais de la CGNPC<sup>37</sup>, de même

<sup>37</sup> Sous la direction notamment du ministère de l'Industrie de Pékin, la *China General Nuclear Power Corporation* (CGNPC) avec d'autres acteurs de l'industrie nationale (notamment la Guangdong NPC et la Taishan NPC) développeront un ambitieux programme nucléaire. Les besoins en expertise seront planifiés début 1980 et les travaux engagés en 1985 avec la centrale de Qinshan et en 1987 avec la centrale de Daya Bay. Cette dernière reposera sur un contrat de transfert technologique opéré par les acteurs français Framatome (Areva), Alstom (GE) et Spi Batignolles (SPI). Les deux centrales rentreront en service début 1990 (Daya Bay piloté par la CGNPC en 1993 et la centrale de Qinshan par la QNPC en 1991, première centrale chinoise réalisée par la CNNC (qui sera dotée d'un réacteur de 300 MW conçu et fabriqué par le constructeur chinois -CNP 300-). Durant cette période la centrale de Daya Bay représentera une étape majeure dans l'acquisition des compétences par les partenaires chinois aux deux stades de la conception et de la production d'îlots nucléaires. De multiples programmes de partenariats se poursuivront fin 1990/ début 2000 dans la conception d'îlot et notamment de Ling Ao par la CGNPC sur la base de technologie là aussi Framatome. Des transferts de technologies d'assemblage des combustibles avec Areva ou encore de transferts d'ingénierie pédagogique se feront également jusqu'à nos jours mais le fait le plus marquant restera la signature en 2007 du contrat entre Areva et la CGNPC sur la dernière technologie du réacteur de type EPR (CPR 1000 de 1600 MW). On retrouvera de nouveau sélectionné par les autorités de Pékin le consortium EDF/Areva/Alstom (Framatome/Orano/GE après 2017) sur le projet de deux centrales dont celle de Taishan conçue par le consortium français et qui sera réalisée par le partenaire

qu'Orano-Areva pour prévenir des éléments de dysfonctionnement de Flamanville...

Le premier réseau ferroviaire mondial de trains à grande vitesse est dorénavant majoritairement sous contrôle de la compagnie chinoise CRRC. En 2021, 80% de l'offre mondiale de km construits sur base de trains à grande vitesse bat dorénavant pavillon chinois. Les transferts de compétences ainsi que les ventes de fleurons industriels sont une question centrale si l'on pose comme objectif de comprendre le dynamisme à venir des nations. L'industrie est au cœur des innovations et des brevets, faut-il le rappeler ?



Centrale nucléaire chinoise Daya Bay (1993)  
1<sup>er</sup> grand transfert technologique sur le secteur  
Sur la base du transfert français Framatome, Spi et Alstom.

Toutefois, le monde peut se rassurer avec une bonne nouvelle : en moins de 20 ans la Chine a relevé l'extraordinaire défi de sortir de la grande pauvreté des dizaines de millions de personnes. L'Inde n'en est pas encore là, loin de là. En 2021, cette performance va contribuer à la réduction significative de la grande pauvreté enregistrée au niveau mondial. L'ensemble des statistiques (de la CNUCED, de la Banque mondiale et du FMI) convergent sur cela. Depuis un siècle, le monde détient ainsi au moins ce bon résultat : un significatif accroissement des richesses pour un grand nombre d'individus sur la planète.

Source : Boissin, O. « *Comprendre l'économie contemporaine : analyse économique et monétaire* », Ed. Campus Ouvert, 2021.

CGNPC. C'est la première centrale de nouvelle génération EPR qui mondialement rentrera en service en 2018. Dans le même temps, l'EPR Finlandais ou encore celui de Flamanville continueront d'enregistrer de multiples surcoûts et retards (Flamanville sera peut-être en fonctionnement en 2021 ?). Non sans lien avec le mur d'émissions de CO2 sur le territoire, les nouvelles ambitions de Pékin dans le nucléaire conduisent à de multiples autres projets depuis l'arrivée de la présidence Xi Jinping et notamment le contrat signé en 2016 visant un partenariat renforcé avec Framatome-Orano sur le programme très coûteux et controversé de la construction de deux EPR dans la centrale d'Hinkley Point sur sol britannique (projet de plus de 20 MM d'euros, le tout dorénavant en situation complexe de Brexit signifiant possiblement la sortie du pays d'Euratom). La CGNPC/CNNC (entre-autre) reste également en logique accélérée de transfert technologique avec les trois autres acteurs étrangers majeurs de l'industrie : les réacteurs russes de Rosatom (sur la base du VVER 1200), de Westinghouse/Toshiba (AP 1000 de 3<sup>e</sup> génération) et du canadien EACL (CANDU). Le tout en situation d'agenda extrêmement tendu au niveau du programme de planification 2025, ce qui peut conduire à quelques interrogations sur la fiabilité de l'ensemble des stades de validation inhérents propre à la sécurité nucléaire. L'EPR de Taishan va d'ailleurs connaître un arrêt important dès 2021 suite à des fuites d'éléments radioactifs dans le circuit primaire de refroidissement. Sur le plan de la prévention des risques, de nouveaux accords de partenariats seront passés en 2020 avec le CEA dans le cadre d'un partage d'expériences sur les scénarios d'accidents graves dans le cœur notamment des centrales nucléaires. Sans doute des démarches pertinentes face à l'ampleur des risques potentiels au regard de l'extension du parc nucléaire chinois. Au final tout laisse à penser que la Chine devrait prendre le leadership sur le secteur dans un horizon proche de par l'expérience accumulée en conception, réalisation et gestion des sites. En réalité elle le détient déjà depuis 2017 sur de nombreuses phases de production, d'assemblage de combustible et y compris de conception. (...) De même, à partir de 2021 elle présentera les plans du premier réacteur expérimental mondial dit « propre » fonctionnant sur une base de sel fondu et qui pourrait être mis en service à l'horizon 2030. Pékin mentionne là sa volonté d'indépendance technologique, ce qui est conforme à sa ligne directrice énoncée dans le cadre de son XIV<sup>e</sup> plan 2021-2025. Par ailleurs une attention forte doit être portée sur l'accélération de son programme sur les SMR avec une mise en œuvre de son premier mini réacteur sur l'île de Hainan avec une puissance installée de 130 MW dès 2021-2022 (Boissin, O., REWP-DR n°21 / « *Situation du programme nucléaire civil chinois à l'ouverture du XIV<sup>e</sup> plan 2021-2025* », 2021).

## Conclusion

Avant d'être retenu, les transferts de technologies doivent faire l'objet d'une grande vigilance du fait qu'ils peuvent au final se retourner contre le cédant par la naissance d'un nouveau concurrent. Ainsi est l'enseignement des transferts opérés à partir des années 1990 par de grands groupes industriels notamment français (Alstom, EDF, Areva, Spi, Airbus, PSA, Merlin-Gerin/Schneider, Alcatel, ...) en Corée du Sud ou en Chine dans les domaines de l'aéronautique, du ferroviaire, du nucléaire, de l'hydraulique, de l'électronique, de l'électrique, de l'automobile, etc.

Aujourd'hui, sur les marchés mondiaux, ces nouveaux compétiteurs se révèlent offensifs. Au sein de ces pays, cette stratégie était planifiée dès le début des années 1990, dans une approche de plus long terme en jeu de Go. Aussi, pour les cédants les transferts opérés se révèlent-ils au final être un jeu à somme positive ?

Inversement, les nouveaux compétiteurs semblent peu enclins quant à eux de développer des transferts technologiques vis-à-vis des nouveaux partenaires émergents, pourtant en besoin de compétences. Derrière des discours de vernis, bien du sable au fond des yeux, plus que des volontés de coopération, une volonté d'hégémonie triomphant. Une intensification de la guerre économique au sein d'un monde inégal et guère soutenable ? Nous connaissons pourtant la voie : il nous faut œuvrer à un monde en coopération face aux transitions à relever. De premières pistes apparaissent toutefois avec l'arrivée de l'économie du partage, non pas uniquement au niveau des individus mais aussi des entreprises. En particulier depuis 2010, le monde est en très rapide changement.

\* \* \*

### A-Mots clés

Transfert technologique – licence de brevet – droit du concédant – droit du licencié -contrat de transfert technologique. – contrat de licence – concurrence en boomerang.

### B- Question de prolongement

- Dans le cadre d'une stratégie de transfert technologique, comment prévenir une utilisation illégale de la technologie inscrite dans un contrat de licence ?
- Dans le cadre d'une stratégie de coopération technologique, comment prévenir une concurrence illégale inscrite dans un accord de joint-venture avec un partenaire étranger ?

### C--Pistes de lecture

- Ben Mahmoud, S. Charue, Midler, C., « *Management de l'innovation et globalisation* », Dunod, 2015.
- Boissin, O. « *Economie mondialisée* » manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.
- Boissin, O., « *Gestion des risques économiques et financiers* », manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.
- Brown, T., « *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation* », Harper Business, 2009.
- UBIFRANCE / C.F.C.E. " *Exporter : pratique du commerce international* ", Ed. Foucher, 2012 ;
- « *Creative Design Engineering* » / disponible en version électronique : <http://unr-ra.scholarvox.com.gaelnomade-1.grenet.fr/catalog/book/docid/88832537>
- Deysine, A., Duboin, J., « *S'internationaliser : stratégie et technique* », 780p. Dalloz, 2000.

- Larson, E., Clifford, F., « *Management de projet* », Dunod, 2014.
- Jakobiak, F., « *Pratique de la veille Technologique* », Les éditions d'organisation, 1992
- Le Tourneau, P., « *Ingénierie, transferts techniques et de maîtrise industrielle* », Lexis Ed., 2016 ;
- Meynardi, M., « *Réussir vos négociations en Chine* », Afnor Ed. 2011.
- Morgan, M., J. Jeffrey K. Liker, “*The Toyota Product Development System*”, Productivity Press, 2006  
2016.
- Reinersten, D.G., “*The principles of Product Development Flow, Second Generation -Lean Product Development*”, Celeritas Publishing, 2009,
- Rouach, D., « *Management du transfert de technologie : l'Art de coopérer et d'innover* » Ed. D'Organisation, 1999
- Ulrich, K. T. and Eppinger, S.D. (2004). “*Product Design and Development*”. New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Yu, Y., Ganne, B., Boissin, O. (sous la direction), “*Innovation et développement*”, China Cultural & Artistic Press, 2001.

#### **D-Compétences attendues**

-Savoir identifier les principaux enjeux et limites liés à un partenariat technologique, et notamment dans le cadre d'un projet de transfert.

\* \* \*

## Chapitre 4

### *La gestion des risques à l'international*<sup>38</sup>

*"Vivre prudemment, sans prendre de risques, c'est risquer de ne pas vivre."*



#### Sommaire

Introduction

1. Une pluralité de risques à gérer
2. Prévention des risques en environnement globalisé

Mots clés

Pistes de lecture

Question prolongement

#### Introduction

De la navette Challenger ou Columbia à la centrale de Fukushima, d'AZF Toulouse à l'unité chimique de Tianjin, de Tchernobyl à la pollution pétrolière du golfe du Mexique (BP Deepwater), des laits frelatés à la mélamine aux dysfonctionnements des systèmes de freinage de certains véhicules, la réalité nous apprend que les risques industriels peuvent parfois prendre des dimensions critiques, sinon catastrophiques.

A cela, il convient de rajouter les risques issus de chocs exogènes systémiques guère prévisibles, telle la crise Covid qui va bouleverser en profondeur l'économie mondiale en 2020.

Tant que possible, la priorité doit être à la prévention de l'ensemble de ces risques, qu'ils soient mineurs ou majeurs.

Sur un plan microéconomique, cela fait partie intégrante de la formation des hommes et de la gestion de l'entreprise. Une coordination multi-acteurs est notamment primordiale pour prévenir ces risques. Cette fonction est souvent dédiée à un gestionnaire de risques -on parle de *Risk Manager*- mais c'est l'ensemble du collectif qu'il convient d'impliquer. La prise de conscience par le collectif est donc fondamentale.

Ce chapitre a pour objet d'une part d'identifier les principaux éléments cadres à connaître en

---

<sup>38</sup> Pour une analyse plus approfondie, se reporter au manuel « *Gestion des risques économiques et financiers* », Boissin, O., Grenoble-INP, 2021 (disponible sur votre intranet). Ici il s'agit d'une reprise du chapitre introductif de ce manuel (fichier source : manuel « *Gestion des risques* »).

matière de management des risques. Au niveau de l'identification des risques, deux rubriques seront distinguées :

1-Risques exogènes à la firme : macroéconomiques, sanitaires et environnementaux.

2-Risques spécifiques aux activités de la firme : humain, juridique, technologiques, social, de réputation, risques clients et fournisseurs.

D'autre part, d'analyser plus précisément les risques économiques et financiers propre à la vie de l'entreprise et aux projets d'investissements.

## 1-Risques exogènes à la firme

### Risque politique

Ce risque est notamment présent lors d'implantation dans des pays émergents. Il est souvent difficile à évaluer. Le risque politique peut avoir plusieurs sources :

- Atteinte à la propriété ou au contrôle de l'entreprise. Pensons par exemple à des mesures de nationalisation ou d'expropriation, une fermeture de frontière, une instabilité politique majeure. En 2021 pensons à la Syrie, Lybie, Birmanie, ... mais il s'agit là de cas extrêmes.

- Beaucoup plus fréquent, de multiples barrières tarifaires et non tarifaires non anticipées ex-ante et imposées de manière plus ou moins fortes par les gouvernements locaux : nouvelles fiscalités et taxes spéciales, nouveaux cadres réglementaires et de normalisation à respecter, droit du travail plus ou moins à géométrie variable entre les nationaux et les investisseurs étrangers, pratiques discriminatoires multiples, subvention à l'exportation des entreprises nationales, ...



Le basculement Turquie sous RT Erdogan.

Décennie 2020, un monde marqué de dérives totalitaires : Chine, Russie, Turquie, Birmanie, ... des risques géopolitiques croissants. Durant vos futurs professionnels, il vous faut connaître ces risques géopolitiques. La politique n'est jamais sans lien avec la gestion des activités économiques.

Par exemple, un pays peut changer de choix politique ou encore prendre des mesures économiques discriminatoires telles des modifications importantes des taux d'imposition sur les bénéficiaires pour les entreprises étrangères, charges sociales sur les salariés étrangers. Ou encore d'imposer de travailler avec un partenaire local non pertinent dans la réalisation du projet, etc.

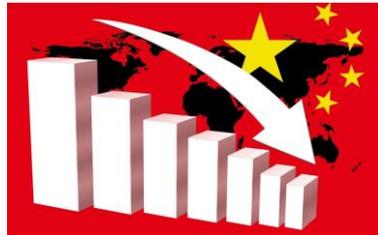
Le groupe HP qui initialement voulait implanter un site majeur de production en Turquie a par exemple décidé pour de multiples raisons de le localiser au final en Bulgarie. Sans doute un choix qui s'est révélé pertinent avec le temps (nous pourrions revenir sur ce cas oralement). Notons que des cabinets-conseils ou encore des organismes comme la Coface (Compagnie française

d'assurance du commerce extérieur), Ubifrance (ex CFCE), l'indice BERT<sup>39</sup>, ou encore l'indice Frost and Sullivan<sup>40</sup> réalisent des "Risques pays" afin d'évaluer ces risques.

## Risques macroéconomiques et financiers

Il est souvent lié à la hausse anormale exogène d'éléments de coûts de revient (matière première, main-d'œuvre, éléments intervenant dans les coûts de fabrication), ou de rupture d'approvisionnements, ... Certains de ces risques peuvent être limités par une couverture de type Coface mais en général il n'est guère aisé de trouver une couverture à ces risques d'ordre macroéconomiques.

Tel est l'un des enseignements de la crise Covid à une échelle jusqu'ici jamais égalée. Des risques pluriels et de fortes intensités et sur l'ensemble des pays. Choc de la demande, rupture dans les approvisionnements, explosion des taux de chômage, des déficits et des endettements, des risques sanitaires de variants à répétitions (issus de l'Afrique du Sud ou encore les variants anglais, brésilien, indien, ...). Sur le plan macroéconomique, il en découle des relances budgétaires et monétaires majeures pour tenter de réduire les dysfonctionnements sanitaires, économiques et sociaux.



Suite à la crise déclenchée par la pandémie du Covid 19, les grandes puissances ont déployé de massifs plans de relances économiques. Le plus conséquent sera le plan américain initié en mars 2020 par l'administration D. Trump. Il reposera en première vague par une injection de *Quantitative Easing* de 1800 milliards USD, soit près de 10% du PIB de la nation. C'est-à-dire un plan bien supérieur à celui décidé en 2008 par le secrétaire d'Etat au Trésor H. Paulson durant la crise des *Subprimes*. Cela traduira l'ampleur de la récession anticipée à l'échelle mondiale.

Ce plan passe par des mesures de relance par l'investissement, mais aussi par le soutien aux ménages via l'octroi à chaque adulte américain d'un chèque de 1100 USD et de 500 USD par enfants. Puis avec l'arrivée de la présidence J. Biden (2021), ce plan sera porté au final à 4.400 MM USD, avec de larges investissements dédiés notamment aux infrastructures publiques et à la transition écologique.

## Risque sanitaire

La transition est ici aisée par la corrélation directe entre la crise économique 2020 et la pandémie. Sur le plan économique, pour l'entreprise il n'y avait guère de solutions préventives à avoir, outre veiller à minima à une politique de *Double Sourcing* dans un pays autre que Chine notamment.

---

<sup>39</sup> L'indice BERT, *Business Environment Risk Index* regroupe la publication (annuelle) de plusieurs indices par pays et mesurant le risque politique, le climat des affaires, les risques financiers et donnant des recommandations appelées "Profit, Opportunity, Recommandation" (POR).

<sup>40</sup> Frost and Sullivan établit des indices politiques et commerciaux sous la forme d'un rapport WCRS (*Word Country Risk Report Service*)



La pandémie du Coronavirus et la désorganisation des chaînes de valeur.

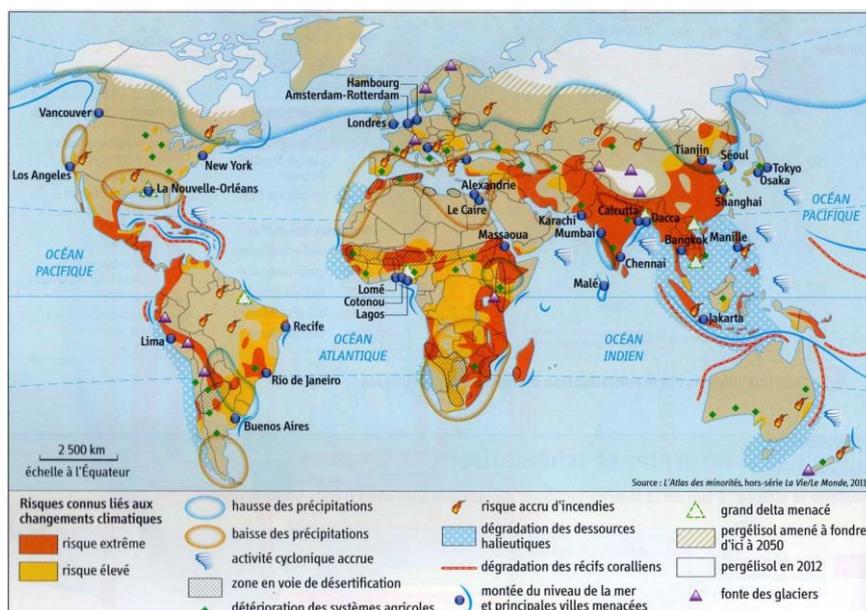
Les chaînes de valeur industrielle étant de plus en plus fragmentées et localisées en Chine, il va en découler des problèmes d’approvisionnement mondiaux au sein de nombreux secteurs d’activités. Pensons au secteur médical par exemple.

### Risque environnemental

Pollution des terres-air-eaux-, crues et montée du niveau des océans, hausse des températures, réduction des surfaces de terres arables, migration climatique, ... les scénarii s’affinent et il devient urgent d’avoir des décisions politiques à la hauteur des défis à relever. En commençant par planifier le financement des transitions à une échelle mondiale.

Car face aux mutations climatiques en œuvre, bien souvent l’ampleur des fonds nécessaires dépassera de loin l’intervention des compagnies d’assurances. La puissance publique et les instances monétaires internationales devront être au rendez-vous y compris sur le plan curatif car les acteurs privés se défausseront selon toute probabilité.

Les différents travaux du GIEC, de l’AIE, de l’ADEME en France, etc. permettent d’avoir des cartographies sur ces risques environnementaux prévisibles à court, moyen et long terme. La zone Asie sera particulièrement impactée dans la plupart des scénarios disponibles à partir de 2040-2050.



Les premiers effets sont dès à présent enregistrés. Ainsi, un site de production à proximité de Bangkok (Thaïlande) est soumis de nos jours à de forts risques d'inondations selon sa zone d'implantation. Et il en est de même le long du fleuve Yangtze en Chine, dans le delta du Bangladesh, etc.



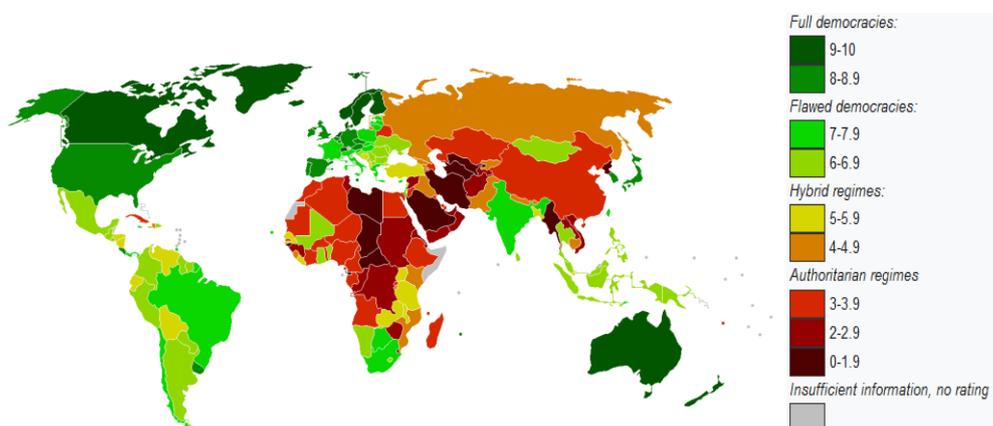
Après 2017, en 2020 des cités chinoises de plusieurs millions d'habitants se verront de nouveau menacées ou sous les eaux. Les provinces les plus touchées : Anhui, Hubei, Jiangxi, ... les villes de Wuhan, Zhenjiang, Nanjing, Shenzhen, ... puis demain HK, Pékin, Tianjin, Shanghai ?

Au regard de la hausse des températures, de la fonte des glaciers de l'Himalaya et de la construction souvent controversée de barrages sur des axes géologiques critiques (pensons notamment au polémique barrage des Trois gorges), dans la nation les crues devraient s'intensifier dans les années à venir selon la plupart des scénarii émis. Quelles solutions pour y faire face ?

Quant aux questions de financement, et à l'échelle mondiale est ce que les groupes privés du secteur des assurances pourraient sérieusement couvrir ces catastrophes environnementales ? Pour le coup, la réponse est ici aisée : non.

Que ce soit en matière de géopolitiques, d'évolution de marché, d'implantation ou de risques climatiques, il s'agit là de risque pays. Et les choix de la stratégie d'une entreprise peuvent s'exposer de manière plus ou moins forte selon ces risques. Côté risque climatique, il y a tout lieu de penser que la question ne devrait que s'intensifier.

Ici, une évaluation « risque pays » non pas sous son angle climatique mais des libertés  
L'index « démocratique »



Rating sur l'index démocratique des nations. C'est un des éléments pris en compte dans l'analyse des risques pays. Ici sur le plan de la géopolitique.

Pour tenter au mieux de faire face à ces problèmes, il convient ainsi d'étudier ces risques et leurs évolutions possibles. Comme précédemment noté, en matière environnementale de multiples agences de notations et organisations génèrent des index et cartographies de risques, à l'instar du BERI, Coface, FMI, GIEC, ...

### Risque exogène d'accidents majeurs

Savoir identifier et prévenir là aussi au mieux ces risques pour l'entreprise. Plus facile à écrire qu'à prévoir toutefois, de par leur caractère exogène notamment.

Des risques accidentels peuvent conduire à de profondes déstabilisations, sinon des ruptures d'activités. Les origines sont très diverses, peu prévisibles mais les probabilités de phase critique jamais nulle. Dans ce contexte, le recours à une compagnie d'assurance internationale est souvent utile pour minimiser ces risques.



Tianjin

Dans le cadre des activités de groupes étrangers implantés à Tianjin, l'explosion de l'entrepôt chimique au port de Tianjin (Chine) en 2016 conduira à une fermeture temporaire de nombreux sites de production. Nous aurions pu prendre également l'accident en 2019 du site de Lubrizol classé Seveso à Rouen qui va conduire à une diffusion d'éléments chimiques toxiques sur l'ensemble de l'agglomération. Il est complexe pour les autres entreprises de prévenir ces types de risques, outre la passation de contrats d'assurances couvrant un large spectre de risques.

## 2- Risques spécifiques inscrits dans le périmètre des activités de la firme

### Risque économique et financier

Dans la vie des entreprises, de multiples aléas économiques et financiers sont présents. Comme le retournement de cycle sur un marché donné, un défaut de paiement d'importants clients (penser alors à l'affacturage<sup>41</sup>), une mauvaise évaluation dans un choix d'investissement, une augmentation des taux sur emprunts, une variation d'un taux de change, ...

---

<sup>41</sup> L'affacturage (factoring) est une technique consistant à céder sa créance à un "factor" qui

- (i) paie sans recours le vendeur à condition qu'il y ait eu autorisation de sa part,
  - (ii) supporte le risque de non-paiement,
  - (iii) prend à sa charge le recouvrement de la créance et son contentieux éventuel,
  - (iv) apporte divers services complémentaires de gestion de portefeuille-clients de l'entreprise. L'affacturage présente trois principaux avantages :
- (i) il permet de gérer des comptes clients, c.a.d. de surveiller les encaissements et de libérer l'entreprise de tâches administratives et comptables
  - (ii) garantir le bon recouvrement des créances, le factor prenant en charge l'insolvabilité du débiteur
  - (iii) offrir des avances de trésorerie sur un % fixé du montant des factures.

Une batterie de moyens préventifs existe alors contre ces risques. La plupart font l'objet d'une couverture assurantielle spécifique, avec notamment en France un support à souligner avec la Coface (assurance-crédit entreprise, risque client<sup>42</sup>, risque pays, assurance contre un retournement de marché, accompagnement dans un crédit documentaire<sup>43</sup>, ... cf. Annexe 4). Nous reviendrons plus en détail sur ces risques dans le paragraphe 2.

### **L'assurance-crédit entreprise de la Coface**

« La principale mission de Coface est l'assurance-crédit entreprise – de la PME à la multinationale - contre les impayés qui peuvent enrayer leur activité. Ainsi les 4 grands besoins pour vous développer en France comme à l'export sont pris en compte :

- assurer vos ventes grâce l'assurance-crédit-entreprise,
- financer votre développement,
- couvrir vos risques au cas par cas,
- évaluer un marché.

L'assurance-crédit est une solution qui protège les entreprises contre les risques d'impayés de leurs clients. En cas de défaut de paiement, Coface verse une indemnité qui amortit le choc de la perte subie.

Grâce à l'assurance-crédit, toutes vos factures sont assurées.

Que votre activité ait pour cadre unique le territoire français, ou qu'elle se déploie à l'étranger, il est important de protéger votre entreprise avec une assurance-crédit contre les risques d'impayés. Un impayé peut ralentir votre activité, voire même menacer votre entreprise : Protéger les ventes de votre entreprise, c'est le gage essentiel de sa pérennité !

Si les risques de non-paiement des créances commerciales sont forts sur le marché domestique, ils le sont d'autant plus sur les marchés à l'export. C'est pourquoi l'assurance-crédit (aussi appelée assurance-crédit export) vous permet de prévenir le risque client grâce une connaissance approfondie de la conjoncture économique locale.

#### **Prenez les bonnes décisions pour développer et protéger votre entreprise.**

Grâce à la base de données Coface sur plus de 80 millions d'entreprises dans le monde, et grâce à un réseau d'experts recouvrement opérant dans 100 pays, vous connaîtrez tout de la situation financière de vos clients, et de l'environnement économique dans laquelle ils évoluent.

Avec l'assurance-crédit, vous bénéficierez d'une évaluation précise de chacun d'eux, et d'une meilleure prévention des risques d'impayés ».

Source : site Coface (mars 2021)

## **Risque juridique**

<sup>42</sup> Ces risques clients recouvrent en particulier des problèmes de solvabilité clients.

<sup>43</sup> Le crédit documentaire est un moyen de paiement permettant de dissocier deux opérations : (i) celle entre l'acheteur et le vendeur avec l'expédition et la réception des marchandises, et (ii) celle entre le banquier de l'acheteur et celui du vendeur pour la bonne exécution du paiement.



Tribunal de commerce, Aix en Provence.

C'est un risque souvent minimisé à tort. Une action préventive peut désamorcer des contentieux potentiels. Pensons par exemple à un conflit sur un contrat de vente, d'agence, de franchise, de travail, etc. Nous savons la vie des entreprises bien éloignée d'un long fleuve tranquille.

Il lui faut donc connaître les législations en vigueur dans le pays, qu'il s'agisse du droit des affaires, du droit social et du travail, de la fiscalité et du droit de la propriété intellectuelle et industrielle, etc. Et de recourir aux contrats « type » du pays, de la profession, branche, ou encore de la convention de Vienne<sup>44</sup>



La déconvenue de Danone avec Wahaha en Chine va conduire le groupe français à de coûteux contentieux juridiques. Et l'amènera à repenser en profondeur ses modes de sélection de ses partenaires à l'international. Prévenir plutôt que de guérir. Et ce qui est vrai pour Danone le sera également pour beaucoup d'autres groupes dans l'empire de la contrefaçon.

**« CONDAMNE POUR CONTREFAÇON, SCHNEIDER ELECTRIC ECOPE  
D'UNE AMENDE RECORD EN CHINE : 31 MILLIONS D'EUROS »**

**SOURCE : LES ECHOS (1/10/2007) YANN ROUSSEAU**

<sup>44</sup> La convention de Vienne, signée en 1980 (elle regroupe plus de 40 pays, dont la Chine), régit la formation du contrat de vente internationale (annexe 2), et les droits et obligations entre vendeur et acheteur. En cela elle constitue un précieux instrument d'harmonisation et de simplification juridique. Mais attention, elle ne traite ni de la validité du contrat, ni des effets du contrat sur la propriété des marchandises vendues. En cela, il faut savoir l'utiliser, mais avec prudence.



« La nouvelle affaire ne va pas rassurer les entreprises étrangères installées en Chine. Samedi, Schneider Electric a perdu un procès en contrefaçon contre l'un de ses principaux concurrents chinois, le groupe Chint. La cour populaire intermédiaire de Wenzhou, basée dans la province du Zhejiang sur la côte Est du pays, a ordonné au groupe d'équipement électrique français de cesser la production, dans sa grande usine de Tianjin de 5 modèles de produits basse tension dont la technologie serait, selon le tribunal, détenue, dans le pays, par Chint. Schneider détient 75 % de cette coentreprise établie en 2000 avec deux partenaires locaux.

Un distributeur chinois des produits Schneider s'est lui vu interdire la vente de ces éléments utilisés dans les disjoncteurs miniatures de la gamme C65. Après avoir évalué le montant du préjudice économique pour la société chinoise, la cour a condamné Schneider à payer au plaignant, dans les dix jours, la somme record de 335 millions de yuans, soit plus de 31 millions d'euros. Aucune entreprise étrangère n'avait jusqu'ici été condamnée à payer un tel montant dans une affaire de contrefaçon. Visiblement surpris par cette condamnation qui pèse sur l'avenir de son usine de Tianjin, Schneider a annoncé, hier, qu'il allait faire appel de la décision et « *prendre d'autres actions* » pour invalider les affirmations de Chint.

Depuis le début de la procédure, l'an dernier, le groupe dirigé par Jean-Pascal Tricoire affirme qu'il a déposé, en France, il y a plus de dix ans, les différents brevets liés au disjoncteur miniature C65 dont Chint se dit, lui, être le dépositaire légal... en Chine. « *Nous allons continuer à travailler étroitement avec les autorités judiciaires chinoises concernées pour clarifier ce différend* », a expliqué l'industriel français, qui « fête » cette année ses vingt ans de présence dans le pays. Réalisant 6 % de son chiffre d'affaires mondial en Chine, le groupe est devenu l'un des premiers acteurs étrangers du secteur et se retrouve régulièrement opposé devant les tribunaux à ses concurrents domestiques, qui vivent mal la montée en puissance des entreprises occidentales.

#### « Victoire »

Très copié dans le pays, Schneider a lui-même réussi à faire condamner pour contrefaçon plusieurs producteurs locaux, notamment dans le Guangdong. Mais ces différends « classiques » se sont compliqués lorsque le groupe a annoncé, en décembre 2006, qu'il allait créer une nouvelle coentreprise avec le groupe chinois Delixi, fondé dans la ville de Wenzhou par un ancien cadre de Chint. Se sentant directement menacé par cette nouvelle structure, Nan Cunhui, le PDG de Chint, qui avait, lui-même, un temps envisagé un rapprochement avec Schneider, avait immédiatement tenté de rallier à sa cause les responsables politiques et les médias du pays. Reprenant le toujours populaire thème de « l'invasion économique étrangère » \_ également agité par Zong Qinghou, le PDG de Wahaha dans son conflit contre Danone, Nan Cunhui avait lancé plusieurs procédures judiciaires contre le groupe français.

En plus du procès contre contrefaçon, Nan Cunhui qui jouit, en tant que membre du Parlement chinois, de très bonnes relations avec les autorités de Pékin, avait notamment encouragé le ministère du commerce à enquêter sur les « *visées monopolistiques* » de son concurrent français. Ce week-end, le responsable chinois ne masquait pas sa satisfaction et assurait que sa « *victoire* » contre Schneider allait encourager les entreprises chinoises à prendre confiance en elles et à veiller à mieux protéger leur propriété intellectuelle. Un message qui va faire froid dans le dos de nombre de groupes étrangers empêtrés dans de complexes procédures judiciaires avec leurs partenaires ou concurrents chinois ».

Afin de réduire les problèmes de copie, contrefaçon et autres pratiques grises ou noires liées à la propriété industrielle, le dépôt de marque et de brevet, le maintien d'un écart technologique entre le pays d'origine et le pays d'accueil, ou une politique de secret sont de premières solutions.

Il convient également de :

- veiller aux intentions réelles des partenaires avec qui vous allez travailler ;
- minimiser le nombre de personnes locales ayant connaissance d'informations techniques sensibles, de veiller à des clauses de confidentialité avec les acteurs internes et externes de l'entreprise, et à conduire des actions en contrefaçon et usurpation de marque. Comme nous le verrons, plus facile à écrire qu'à réaliser toutefois.



Un bureau de l'INPI : l'Institut National de la Propriété Industrielle.  
A Grenoble, cela se situe place Schuman, juste à deux encablures de votre école.

Concernant ces questions de propriété intellectuelle et industrielle, les conseillers et les documentations de l'INPI en France ou de l'OMPI à l'échelle mondiale sont le plus souvent forts utiles.

Existe-t-il également une réglementation supranationale ? Dans le cas de la propriété intellectuelle, quel est le niveau et la réglementation de référence en cas de différends entre parties ?

En matière de droit de la concurrence, pensons à l'UE par exemple où le droit de la concurrence ne se limite pas à la seule réglementation du pays d'accueil, mais aussi à des réglementations supranationales.

Par ailleurs, n'omettez que la notion même de contrat peut différer selon les pays et les cultures. Face à ces situations, des marges de manœuvre existent, mais aussi de possibles conflits.

### **Risque lié au transfert technique**

Quelques rappels préalables :

- Lorsque l'investisseur étranger détient une participation majoritaire chez son partenaire, les risques associés au transfert sont beaucoup plus réduits de par le degré de contrôle légal. Cette solution se révèle souvent efficace bien que coûteuse (le coût de la prise de participation). De plus, elle permet une réactivité décisionnelle souvent appréciable.

- Comme nous l'avons vu, le risque majeur est celui d'une concurrence en boomerang. Faut-il transférer sa technologie afin de bénéficier d'un apport financier, ou faut-il la conserver face au risque de la concurrence en retour ? Et quels sont les rapports de pouvoir lors de la phase de

négociation<sup>45</sup> ?

Par exemple Alstom Transport va décider d'un transfert de la technologie du TGV au consortium chargé de réaliser le KTX Coréen. Ou encore en Chine avec la CRRC. Ces derniers sont de nouveaux compétiteurs dorénavant. Plus largement, les acteurs industriels coréens et chinois se formeront aux différentes technologies étrangères issues des sociétés Bombardier, Siemens, Alstom, Kawasaki, ... Le développement des TGV pourra ensuite s'engager non plus seulement dans leurs pays respectifs, mais à plus grande échelle en Asie, Amérique Latine, Afrique, etc.

En 2021, la liste des nouveaux compétiteurs que doit affronter les entreprises cédantes occidentales est dorénavant longue : dans les secteurs du nucléaire, de l'IAA, aéronautique, automobile, santé, l'hydraulique, électronique, robotique, etc.

La Chine notamment s'impose mondialement sur le plan industriel, elle n'est plus un pays suiveur mais bien une nation innovatrice de tout premier plan. Et elle sera d'ici peu le leader technologique dans de nombreux secteurs. Y compris sur le Maglev et le TGV si nous reprenons l'exemple du secteur ferroviaire, ou encore sur les véhicules électriques ou à hydrogène dans l'industrie automobile.



TGV français

TGV chinois

### ***Industrie automobile en Chine : situation et perspectives***

Boissin : Source : He Y. Boissin, O. « *L'industrie automobile en Chine*, » Rapport d'études Ambassade de France en Chine, MAE 2002 / Boissin, O., « *L'industrie automobile en Chine : évolutions possibles à l'horizon 2025* », REWP-DR / n°19-2 / 2019.

(...)

Rappelons qu'il existe deux options pour les constructeurs étrangers et leurs équipementiers de premier rang dans leur accès au marché chinois :

- l'importation directe de véhicules et/ ou de sous-systèmes intégrés ;
- un recours intensifié en montage CKD sur plate-forme d'assemblage ou par choix davantage intégré en VA.

<sup>45</sup> Lors de la phase de négociation, de nombreux risques sont également présents. Par exemple un risque de retrait du preneur avant la conclusion d'un accord peut conduire à la transmission d'informations importantes. A minima, la signature d'un accord de secret avant toute négociation doit être réalisé. Le versement d'une somme non récupérable en l'absence d'accord de transfert est une autre solution possible afin de réduire les risques.

Face à l'ampleur des barrières tarifaires et non tarifaires prévalant sur le territoire (pensons notamment aux taux prohibitifs des taxes à l'importation et aux obligations réglementaires en matière de taux d'intégration locale), la première option est toutefois complexe comme nous avons pu le voir (chapitre 1). Pourtant, pour un investisseur étranger il serait souvent préférable d'importer sur le territoire des sous-systèmes intégrés issus de quelques sites mondiaux travaillant à des tailles d'échelles efficaces (pensons à des éléments de motorisation, BTV, élément de système de liaison au sol, ...). A moins d'enregistrer des améliorations et rationalisations considérables des sites actuels dans le court et moyen terme (option complexe au regard des surcapacités chroniques enregistrées au niveau des constructeurs même si le marché de l'automobile local connaît une croissance à deux chiffres), le choix stratégique d'un recours à une importation pourrait ainsi permettre de lever des contraintes de rentabilité. Le durcissement des conditions d'accès au marché rend toutefois complexe -et cela de de longue date, 1994 s'il nous fallait en retenir une date clé, cette alternative. Au final, l'ensemble des acteurs de l'industrie automobile sont présents sur le territoire depuis environ 2000, à des degrés toutefois distincts selon les investisseurs. PSA investira la zone alors durant la décennie 1980 que le groupe Renault Nissan-restera beaucoup plus prudent sur longue période.

L'option d'une production locale sur une plate-forme propre ou partagée en JV s'est révélée aussi le choix généralement retenu par les investisseurs, non seulement par les constructeurs au regard des obligations du code des IDE, mais aussi des équipementiers de premier rang (pensons au niveau des entreprises françaises à des sociétés comme Valéo, Faurecia, Michelin, Plastic Omnium, Delco, Trèves, A. Raymond, ...). Face au primat du marché chinois (autour de 30 millions de nouvelles immatriculations annuelles sur les VP et VUL 2021-2025), il est fort probable que ce second choix se révèle pertinent pour le moyen et long terme. Une des questions clés est de savoir les segments à privilégier, le tout dans le contexte de transition vers le Full Elec ou l'Hybride « Made in China 2025 ». Notons dès à présent qu'un positionnement spécifique sur un véhicule parvenant à relever le défi d'un faible prix de vente et à faible émission, dans un segment de gamme moyenne-inférieure gagne à être étudié avec la plus grande attention (chapitre 4). Ce qui signifie aussi d'opérer à une taille d'échelle importante tant du côté des constructeurs que des équipementiers. Le tout dans un contexte concurrentiel particulièrement intense pour les années à venir, et ce dernier par ailleurs sur l'ensemble des gammes moyenne-inférieure / milieu de gamme / haut de gamme.

Sur ces marchés à hauts potentiels, stratégiques et soumis à de fortes évolutions technologiques, l'habituelle question est de savoir comment les sociétés étrangères peuvent se prémunir d'une appropriation technologique plus ou moins légale sur le plan de la PI de la part des acteurs externes mais aussi de leur partenaire, et par voie de conséquence d'une concurrence en boomerang.

Si Tesla bénéficie de nos jours d'une forte réputation et part de marché sur le haut de gamme Full-Elec, il doit veiller avec attention dès 2020 à l'arrivée de nouveaux compétiteurs, notamment NIO mais pas uniquement. Et cette question est particulièrement sensible dans le cadre de montage en JV. Ces dernières sont souvent coûteuses et s'accompagnent de transferts technologiques généralement conséquents et parfois non rentables. Ces choix sont toujours risqués pour l'investisseur étranger sur le moyen terme, sinon le court terme parfois même.

Des nuances doivent ainsi être apportées vis-à-vis des analyses insistant sur l'importance d'une production locale intégrée et de dernière génération pour les constructeurs automobiles étrangers. Il est probable qu'une gestion prudente des transferts en fonction de la maturité technologique soit préférable. Les choix stratégiques fondamentalement distincts sur longue période retenus par les deux constructeurs PSA et Renault sont éclairants en la matière et témoigne d'une analyse des risques en concurrence en boomerang distinctes. Quant aux résultats financiers enregistrés par les deux groupes, ils s'affichent sans ambiguïté au profit de Renault-Nissan alors que ce dernier n'aura guère développé d'activités au sein de la nation comparativement à PSA.

Enfin, il nous faut analyser ces tendances dans un contexte de transitions à conduire. Il serait alors pertinent d'avoir une diffusion la plus rapide possible des innovations à l'ensemble des acteurs de l'industrie automobile dès lors qu'elles s'inscrivent dans la voie d'une meilleure circularité industrielle. Mais

les stratégies des sociétés ne peuvent se confondre avec l'intérêt général d'une nation. De manière certes paradoxale, il est évident que le développement d'une industrie automobile chinoise efficace énergétiquement est nécessaire et se révélerait sur le plan écologique être un point positif plus que négatif. Un développement technologique majeur doit à cet effet continuer de prévaloir sur le territoire, avec l'appui notamment de la diaspora et des constructeurs étrangers. Face aux enjeux climatiques, il n'est dans l'intérêt de personne que la Chine ne poursuive une dynamique forte et durable d'innovations sur le segment de véhicules vert (moteur hydrogène, moteur électrique, batterie, pneumatique vert, ...). Bien que cela ne puisse omettre le redoutable problème d'effets Jevons.

Cette considération émise, la question des partenariats notamment via les JV laissent nombre de questions ouvertes. Car pour l'investisseur étranger, l'attention prioritaire doit être portée à la construction de son avantage concurrentiel et à sa protection de manière à ce qu'il ne soit pas évincé à terme du marché par de nouvelles concurrences.

L'objectif premier d'une entreprise automobile, qu'elle se situe au stade de constructeur ou d'équipementier- n'est pas de participer à la croissance du secteur automobile de la nation, mais bien d'assurer une pérennité de ses activités et le tout en les inscrivant dans la voie d'un développement durable (RSE et écologie industrielle). Ce qui signifie qu'un groupe comme Michelin par exemple n'aura pas forcément intérêt à révéler le détail de ses avancées coté produit sur les 4<sup>o</sup> générations de pneumatiques verts, ou encore coté process sur sa fabrication par son procédé C3M<sup>46</sup>. Pourtant, cela serait finalement dans l'intérêt collectif des autres compétiteurs qu'elle le fasse. Une moindre empreinte technologique par des pneumatiques offrant de plus faibles consommations énergétiques se généraliserait ainsi. Cela serait dans l'intérêt des nations donc, et de l'environnement mais pas forcément dans l'intérêt du groupe clermontois. Ce dernier veille en conséquence à conserver une longueur d'avance vis-à-vis de ses compétiteurs (ici asiatiques) qui avancent comme nous le savons particulièrement vite toutefois depuis une dizaine d'années sur ces familles de produit<sup>47</sup>.

Pour les managers et les actionnaires d'une entreprise, les objectifs de la société s'inscrivent ainsi moins à un niveau macroéconomique qu'à celui de la recherche microéconomique d'un développement de l'entreprise. La gouvernance actuelle des entreprises qui s'impose au niveau mondial est sur ce point explicite. Il peut découler de cette divergence d'intérêts, des difficultés dans la conduite d'une joint-venture entre l'investisseur étranger et le partenaire chinois. D'autant que ce dernier bien souvent est piloté -que ce soit par canaux formel ou informel- par les objectifs du Parti dès lors qu'il s'agit d'activités estimées à portée stratégiques et technologiques pour la nation. Un esprit critique avancerait : c'est-à-dire globalement tout en Chine.

---

<sup>46</sup> Mis en œuvre il y a 20 ans, il s'agit d'un procédé de fabrication de pneumatique automatisé compacte et très en avance vis-à-vis de la concurrence, et cela toujours de nos jours. Mais d'autres solutions existent pour parvenir à la fabrication d'un pneumatique sur la base d'intensités capitalistiques moins élevées, nécessitant plus d'espace et de temps pour la réalisation d'un pneumatique. Toujours en 2021, peu de sites bénéficient de cette technologie. Concernant la Chine, le groupe clermontois n'avait pas estimé pertinent de l'installer sur ses sites. Ces derniers peuvent en effet fonctionner efficacement sur la base d'une moindre automatisation du process.

<sup>47</sup> Par prolongement, une attention soutenue doit également être portée vis-à-vis de ses partenaires même s'ils œuvrent dans un objectif commun de réaliser des pneumatiques de qualité sur le marché. Dans un de ses sites de production sur territoire, posons par exemple l'hypothèse d'un travail collaboratif de Michelin avec son partenaire local chinois DCH Warrior Tire (Shenyang) : est-il dans l'avantage du groupe clermontois d'expliquer les dernières avancées scientifiques et techniques du groupe relatives par exemple au process ou formule chimique à son partenaire, sachant que ce dernier détient par ailleurs la majorité du capital de la JV, c'est-à-dire bénéficie d'un pouvoir décisionnel majeur sur les suites à donner au niveau des activités sur le territoire ? Laissons ici la question ouverte tout en rappelant que cela ne signifie pas que le groupe Michelin ne veille pas à offrir un produit bénéficiant des dernières avancées au sein de ces sites, ne serait-ce que pour témoigner avec son partenaire chinois de sa réputation sur le marché et accroître leurs positions auprès des constructeurs et utilisateurs des pneumatique Warrior en Chine ou ailleurs. Mais diffuser un produit bénéficiant des dernières technologies ne signifie pas nécessairement révéler l'ensemble des informations permettant la production du bien. Avec le temps et au regard d'une confiance partagée, les synergies se mettent toutefois en place entre les acteurs d'une JV et peuvent ainsi participer pleinement à l'amélioration des produits comme des process. Le partenariat est alors une réussite.

Historiquement, la tentative de développement de Peugeot sur le territoire (et qui se soldera par l'échec que l'on connaît) illustre ce difficile couplage entre les objectifs microéconomiques de PSA et les intérêts plus macroéconomiques de la province du Guangdong, et plus largement de ceux définis par l'Etat Central.

Puis, pas son second investissement dans la JV avec Dong Feng Motors Wuhan / (DCAC 1992 / DPAC 2004), PSA réitérera cela à partir de 1992 avec des résultats guère plus probants et témoignant là aussi de profonds dysfonctionnements et d'asymétries de pouvoir entre PSA et l'Etat Central, mais aussi entre PSA et son partenaire DFM à son échelle locale.

Au regard des surcoûts notamment issus des surcapacités de production en Chine, Stellantis reste de nos jours dans l'inertie de ces trajectoires passées et en l'absence de réels pouvoirs décisionnels sur le plan juridique, il lui sera difficile de modifier en profondeur les rationalités en œuvre d'ici 2025. Les grands gagnants des transferts technologiques opérés par PSA depuis 1985 et surtout 1992 à l'ensemble des stades de la mécanique sur les premiers sites historiques de Xiangfan et de Wuhan restent incontestablement le partenaire chinois de l'Etat Central DFM. Alors que la nation affichait un très large retard sur de nombreux segments de l'industrie (en termes d'efficacité énergétique des blocs, d'éléments de sécurité active et passive, de traitement thermique sur les BTV, ...). Plus généralement, pensons aux compétences transférées par PSA sur les lignes de moteurs, BTV, système de liaison sol, atelier flexible d'usinage culasse, aux ateliers de Wuhan sur l'emboutissage, le ferrage, la peinture et le montage, le tout avec une montée en gamme sur les familles de produits avec notamment la ligne DS. Quant au plan des données comptables et financières, la société PSA stagnera quant à elle avec des parts de marchés dérisoire sur longue période et avec la présence de surcapacités chroniques lui dictant la vente de certains de ces sites chinois à la fin de la décennie 2010. Stellantis ne désavoue par, et ce n'est pas en rajoutant Opel dans le dispositif que la donne devrait changer d'ici 2025. Alors que nous sommes pourtant ici en présence du premier marché mondial de l'automobile, la part de marché du groupe PSA en Chine ne représente qu'environ 2% de ses activités bon an-mal an, un échec cuisant.

Est-ce que cela est un problème pour l'Etat Central ? Non, les objectifs prioritaires n'étaient pas l'augmentation des ventes de DPAC. Cette aventure pilotée avec grande intelligence par Pékin dans le cadre de son programme de maîtrise de l'industrie automobile de 1986 jusqu'à nos jours à travers le « *Made in China 2025* » visait et vise principalement des acquis technologiques, organisationnels, d'informations et de pouvoir géopolitiques.

Dans le même temps, coté BMW, soulignons que le marché chinois ne représente non pas 2% mais environ 30% des ventes, de même que pour le groupe Renault-Nissan alors que ce dernier a très peu investi sur longue période sur le territoire. Quant à Audi, il s'agit de 40% des ventes, et de 50% pour VW.

Dans le nouveau contexte de transition énergétique, le fait le plus instructif dorénavant à étudier d'ici 2025 est de comprendre au regard de la priorité donnée par le *Ministère de l'industrie* et par le *Ministère des sciences et Technologies* la maîtrise sur l'hydrogène, sur hybride et le Full-Elec. De quelle manière parviennent à se positionner les constructeurs chinois sur les segments de l'hydrogène et de l'électricité sur l'ensemble de la filière ? Comme nous le savons, les avancées les plus significatives sur l'électrique ne sont toutefois pas chez Stellantis mais au niveau des groupes chinois eux même, ainsi que chez Tesla Shanghai (chapitre 3). Les avancées de la SAIC, de BYD mais aussi de NIO sont sur ce point riches à observer. Sans omettre de nouveaux outsiders à l'instar d'Aiways, société à ne pas sous-estimer à l'horizon 2025-2030 sur ce segment.

## Risque technologique interne à la firme

Une AMDEC sera en la matière souvent précieuse. En particulier, le degré de criticité et sa

fréquence devront être étudiés avec soin. Et comment prévenir ces risques ? La aussi, la difficulté viendra de la spécificité de chaque situation.

Un cas extrême : l'explosion de la plateforme pétrolière *Deep Water Horizon*.



L'explosion de la plateforme pétrolière Deep Water Horizon en 2010 (BP/MMS dans le golfe du Mexique). Un coût d'environ 60 milliards USD, doublé d'un désastre écologique sans précédent.

Selon les enquêtes menées, l'origine serait d'ordre technologique avec une fuite dans le système hydraulique chargé de transmettre la puissance dans le dispositif de bélier hydraulique. Et à cela s'ajoutera de multiples dysfonctionnements dans le pilotage du bélier et sur le bloc d'obturation anti éruption sur le puit de forage. Le tout avec des problèmes de prise de décision techniques dans les chaînes de commandements entre les acteurs de BP et de Transocéan. Ce drame écologique sera un cas d'école en matière de dysfonctionnements humains et techniques.

(Profitons-en pour ouvrir une parenthèse : suite à cette catastrophe, le General Manager de BP ira prendre la direction d'un des plus grands groupes miniers mondiaux, orienté notamment dans l'extraction du charbon : le géant suisse Glencore. N'y a-t-il pas là quelques questions à se poser en termes de RSE ?)

## Le risque humain

Continuons dans le registre des cas extrêmes. Là aussi des défaillances humaines sont au cœur des dysfonctionnements : technologiques, économiques, financiers, environnementaux, sociaux ... Place ici au cas emblématique de la centrale de Tchernobyl.



La catastrophe nucléaire de Tchernobyl trouvera sa source dans une succession d'erreurs d'opérateurs et de techniciens de la centrale. Un personnel plus ou moins bien formés d'après les retours d'enquêtes. Mais aussi d'erreurs issues de leur supérieur. Le personnel en charge du fonctionnement désactiva ainsi des systèmes de sécurité sur ordre de leur autorité hiérarchique. Et le 26 avril 1986, il s'en suivra ce que l'on connaît.

La prévention des risques passe en premier lieu par la formation des acteurs. Mais aussi dans une bonne circulation des informations, la mise en place de règles préventives adéquates, des sessions de mises en situation du personnel face aux risques potentiels, etc.

Bien sûr, de tels drames humains et environnementaux à l'image de Deep Water ou de Tchernobyl ne sont qu'inexistants ou rarissimes pour une entreprise lambda. Pour la grande majorité des employeurs, il s'agit le plus souvent de prévenir ou de se protéger financièrement des actes du quotidien.

Dans le cadre d'une enseigne de grande surface, un client par exemple qui se blesse dans le magasin en glissant dans une allée. Ou encore un salarié victime d'une blessure sur son lieu de travail, un véhicule abîmé par inadvertance par un commercial lors d'une visite chez un client, etc. Ainsi est la vie des entreprises. Un contrat en *Responsabilité Civile Exploitation* représente alors un support assurantiel permettant de se protéger financièrement et souvent efficacement contre ces aléas de la vie professionnelle.



### **Le risque transport**

De multiples risques là aussi comme nous pouvons l'imaginer : la non livraison ou un retard dans la livraison, le vol ou une perte de marchandises, un non-respect des incoterms (annexe 3), ... Là aussi, une assurance transport est alors nécessaire.

Notons que le coût d'une non livraison peut parfois s'avérer considérable. Pensons par exemple à un défaut de fourniture de gaz à usage médicaux pour un hôpital de la part de son fournisseur.

Ou encore à un sinistre grave dans le cadre d'une activité de transport. Le préjudice d'une marée noire par exemple.



Naufrage de l'Amoco Cadiz au large des côtes bretonnes (1978)

Concernant le partage des responsabilités sur ces activités, suivant l'incoterm retenu le vendeur ne sera pas toujours responsable de la perte ou du dommage causé à la marchandise. Durant l'organisation de vos activités de Supply Chain, Il conviendra alors d'être particulièrement vigilant sur ces conditions d'incoterm et de contrat de vente<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Si l'exportateur ne veut pas engager sa responsabilité durant le transport, il optera en incoterm pour un :  
- départ usine (EXW) (Ex Works Named Place, à l'usine)  
- ou franco transporteur (FCA) (Free Carrier). Les modalités de livraison au terminal resteront toutefois à définir

Rappelons enfin que la problématique du risque transport s'avère particulièrement critique dès lors qu'elle ne concerne pas que du fret mais aussi des passagers.



Costa Concordia (2012, Italie). Un coût de naufrage estimé à environ 750 millions USD principalement pris en charge par les assurances. Et des drames humains.

Mais il s'agit là de cas extrême. Le plus souvent, la gestion au quotidien se heurte à des obstacles moins graves, liés notamment à des retards de livraisons, ou encore à des obstacles réglementaires plus ou moins légitimes. En Chine, pensons par exemple à un blocage d'un conteneur pour des raisons réglementaires de droit de douane émises par l'Armée Populaire de Libération (APL). Quelles sont les solutions possibles afin de débloquer la situation ? Nous illustrerons cela sur la base d'un cas pratique.

### La perte de réputation

Un accident dont les sources sont internes à l'organisation s'accompagne toujours d'une perte de réputation de l'entreprise. Et avec son corolaire de mille interrogations plus ou moins fondées sur les procédures de sécurité, sur les normes de qualité en vigueur, sur la formation de son personnel, la responsabilité de la hiérarchie, la culture interne dans la structure, etc.

*« Bin dit donc..., elle est solide cette noix... »*



avec précision

- ou encore "franco navire " (FOB). Sur le plan juridique, les transferts de frais et de risques sur la marchandise se font à l'aplomb du bastingage du navire.

Mais que se passe-t-il en cas de dommage de la marchandise ? L'acheteur cherche en général à faire endosser la responsabilité au vendeur. Mais la réalité n'est pas toujours aussi simple. De nombreux ouvrages traitent de ces points particulièrement complexes dans les opérations de commerce international. Références d'ouvrages en bibliographie. Pensons notamment aux signatures de Guédon ou encore de Legrand & Martini sur ces questions relatives à l'acheminement des produits.

Dessinateur : Franquin (Gaston)

### Gare de Montparnasse (1895)

Et l'atteinte au capital-réputation d'une entreprise n'est jamais sans conséquence sur son avenir. Il faut alors prévenir plutôt que guérir, mais si le mal est fait, il faudra également impulser une communication de crise. Transmettre le mieux possible l'information sur les circonstances, et redresser le mieux possible le déficit de réputation engendré.

Là aussi, tout cela est facile à écrire mais bien difficile à mettre en œuvre ... A l'extrême, pensons aux drames d'Union Carbide (Bhopal), de Tchernobyl, Fukushima, d'AZF, Lubrizol, ...



L'explosion du site chimique de Bhopal (Inde),  
3 décembre 1984, environ 20.000 morts.

Ou encore aux graves évènements en termes de santé publique liés aux activités des laboratoires Servier, l'affaire médiateur. La société Lactalis dans la gestion de ses produits laitiers en France est également un cas d'école offrant de précieux enseignements.

Et puis il faut veiller attentivement au respect des règles de la RSE. Les entreprises à l'instar d'H&M feront ainsi les frais de son long cautionnement des conditions d'exploitations de ouvriers à travail forcé dans les camps chinois. Face à l'ampleur du scandale, le groupe suédois développa alors une communication de crise en annonçant en 2020 sa rupture avec certains sous-traitants de la province.



A l'instar de nombreuses autres multinationales occidentales du textile (Calvin Klein, Gap, Adidas, C&A, Tommy Hilfiger, Lacoste, ...) le groupe H&M s'expose à de forts risques de réputation au niveau de ses fournisseurs. Face à cela, il décida à rompre en 2020 ses relations avec son fournisseur chinois de fil teint Huafu. La pression de l'opinion publique au sein des pays démocratiques aura ainsi pu faire bouger les lignes. Rappelons que la province du Xinjiang est la principale région d'exploitation du coton chinois. Et que la RSE n'est pas vraiment l'apanage du régime de Pékin.

### « *La Chine accusée de stériliser de force des Ouïghours* »

Source : Le Figaro, 29 juin 2020.

Les Ouïghours, musulmans et turcophones, constituent le principal groupe ethnique du Xinjiang, une immense région de l'ouest de la Chine qui a notamment des frontières communes avec l'Afghanistan et le Pakistan. Les pays occidentaux et de nombreuses organisations internationales, accusent Pékin de mener des persécutions à grande échelle contre les Ouïghours et d'avoir arbitrairement interné plus d'un million de musulmans du Xinjiang dans des camps.

Le gouvernement américain a annoncé lundi qu'il allait bloquer l'importation d'une série de biens originaires de la région chinoise du Xinjiang, accusant Pékin d'y avoir recours au « travail forcé » de la minorité musulmane ouïghoure.

## Risques fournisseurs

Prévenir, cela passe en premier lieu par un processus rigoureux de qualification des fournisseurs. Le tout en conformité avec les normes et les usages en vigueur au sein de la profession. La définition du cahier des charges technique et fonctionnel représente en particulier un outil majeur durant la phase amont de sélection du partenaire.

Ensuite, une fois la contractualisation passée, il convient de vérifier les biens ou services par des procédures qualité. La souscription d'une assurance responsabilité produit étendue est un moyen préventif souvent pertinent également.

Une erreur dans la procédure de qualification d'un fournisseur est souvent constatée dans la réalité du monde industriel. Y compris pour les grands du secteur. Et la branche de l'électronique n'échappe pas à la règle.



L'importance de la phase de sélection et de qualification des fournisseurs.

Cela ne dispensera point la conduite des tests qualité afin de valider l'adéquation du produit au cahier des charges techniques communiqué au fournisseur.

Pensons par exemple aux impacts liés à l'inflammation d'une batterie de smartphone ou encore d'un PC portable.

Généralement c'est l'ensemble de la stratégie de l'entreprise et de son organisation qui conduit - ou non- à une réponse positive apportée au client. Ici, une illustration en B2B (*Business to Business*).



De par des croissances rapides de ses activités et une multiplication d'acquisitions mal consolidées sur le plan de l'organisation interne du groupe, Zodiac Aerospace connaîtra des relations difficiles à partir de 2008 avec ses clients dans la livraison d'équipements et de systèmes aéronautiques, tels que des sièges (département Zodiac Seats). En 30 ans il est vrai que cette société se lancera dans le rachat de près de 30 entreprises, ce qui la conduira à de complexes réorganisations en continue.

La perte progressive de réputation qui en découlera suite à des problèmes de qualité et de réactivité à répondre aux attentes de ses clients conduira cette entreprise, pourtant emblématique, à une chute de ses indicateurs financiers. Cela se terminera en 2018 par son rachat par le groupe Safran qui réorganisera en profondeur tant le périmètre des activités que l'organisation interne des départements.

Mais ce risque peut se décliner également en version B2C (*Business to Consumer*). L'affaire VW 2015 peut illustrer cela.



Suite à la diffusion au public du scandale Dieseldgate, la fraude sur les émissions conduira à un effondrement du cours boursier et à une perte de réputation de VW.

La réputation acquise est un actif robuste car elle est finalement dans son fondement toujours fragile. Il suffit parfois de peu pour perdre des années de construction d'une image auprès de ses clients. En cela elle est souvent prise très au sérieux par les entreprises. A raison.

Face à la diversité des risques mentionnés, et à titre de conclusion de ce paragraphe, le primat d'un volet assurantiel complet s'impose ainsi. Et cela commence par une assurance en Responsabilité Civile Exploitation<sup>49</sup>, mais va bien au-delà en réalité<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Plusieurs contrats en RC sont par ailleurs possibles, avec des distinctions entre RC Exploitation ou Professionnelle par exemple. Se référer aux dernières législations en ligne afin d'identifier les options et les périmètres en question. Les groupes d'assurances sont sur ces questions logiquement les sources pertinentes (MAIF, MMA, ...).

<sup>50</sup> La responsabilité civile est le fait d'avoir à réparer un dommage causé de manière involontaire à un tiers par un produit ou le personnel de l'entreprise. Il s'inscrit dans l'article 1382 du code civil français : "*Tout fait quelconque qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer*".



En tant qu'entreprise, il y a une obligation à réparer les dommages subis par un tiers. Que ces dommages soient corporels, matériels ou immatériels. Et au-delà des tiers, l'entreprise est également responsable vis-à-vis de ses salariés si la faute est caractérisée « d'inexcusable ». L'employeur doit aussi prévenir l'ensemble de ces risques en souscrivant un contrat d'assurance en RC Exploitation ou Professionnelle.

## 2. Prévention des risques économiques et financiers

En matière de management des risques, une difficulté majeure pour l'entrepreneur demeure dans l'identification des risques et de leurs causes racines. A cet effet et en passant à un niveau plus fin que les rubriques générales précédemment mentionnées, nous traiterons dans ce second paragraphe des risques plus précis financiers et économiques.

### Risques et couverture par le marché financier

Sur le plan strictement financier, l'entreprise se soumet à des risques lorsqu'elle décide de placer ses avoirs, par exemple une trésorerie excédentaire, sur des produits financiers. Deux principaux types de produits sont présents sur les marchés : le marché des actions, et le marché des obligations.

Les actions seront sensibles à la bonne marche de la société : évolution de son chiffre d'affaire, de son résultat comptable, de sa réputation, etc.

#### Quels sont les marchés action ?

(Source : Boissin, O. « Bourse : tout ce que vous avez voulu savoir sans jamais avoir osé le demander », Ed. Bod, 2021.



Sur la bourse, il existe différents compartiments au niveau des marchés actions.

Tout cela est réglementé afin de pouvoir fonctionner. Le marché n'est donc pas « une main invisible » comme le laissait entendre A. Smith dans son ouvrage « *La richesse des nations* » (1776), mais une main au contraire très visible sur son plan institutionnel, fortement administrée et contrôlée. En France il est placé sous la surveillance de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

**Du côté des actions, sur la place de Paris Euronext les principaux compartiments sont les suivants :**

-**Sur l'Euronext, le CAC 40** regroupant les 40 plus grandes capitalisations boursières\*.

-**Puis se trouve le marché officiel des actions françaises au SRD** (Service de Règlement Différé) L'entreprise doit alors ouvrir une partie importante de son capital, justifier de plusieurs années de bénéfices et avoir une capitalisation boursière minimale d'un milliard d'euros pour être éligible au SRD. De même, au quotidien les capitaux échangés doivent à minima représenter 100.000 euros. Il s'agit donc ici de grands à très grands groupes le plus souvent.

**Pour le nouveau marché (1996-2005)** les exigences étaient moindres :

- diffuser au minimum 10% du capital ;
- ce marché était principalement destiné aux entreprises de taille moyenne ayant des équipes dirigeantes structurées et détenant la majorité du capital de la société.

-il sera suivi de deux nouveaux marchés dit Alternext/Euronext et Eurolist/NYSE Euronext Paris.

Euronext regroupe plusieurs places financières européennes (Paris, Amsterdam, Lisbonne, Bruxelles) et côte des PME de la zone euro souvent à forts potentiels. Ce marché d'Euronext est une sorte d'intermédiaire entre une cotation classique par un marché réglementé et des logiques de marché sur la base de capitaux-risque. Cette place connaît une croissance continue du nombre de ses sociétés cotées.

**Pour le marché dit « libre »** renommé depuis 2017 **P'Euronext-Access**, les exigences sont très faibles. Son accès est donc très facile pour une PME et cela lui permet d'avoir accès à l'épargne publique. Ce marché est toutefois relativement peu actif et comporte des risques importants en matière d'évolution des cours du fait qu'il est très peu réglementé. Toute société peut avoir ses actions cotées sous condition d'accord par l'AMF<sup>51</sup>.

**EASDAQ** (European Association of Securities Dealers Automatic Quotation) est un marché créé en 1996, très proche du Nouveau marché. C'est un « clone » européen du Nasdaq américain, ce dernier ayant d'ailleurs décidé de prendre la majorité de contrôle début 2000. Ce marché Easdaq est dédié aux entreprises innovantes et en forte croissance en Europe.

Les obligations, quant à elles, seront souvent moins risquées mais pas pour autant exemptes de variations sur leur compartiment boursier.

Une autre solution, souvent préférées par les entreprises lors de leur placement de trésorerie consiste à acquérir des SICAV de trésorerie, ou encore des Sicav Monétaires. Cela permet de répartir davantage les risques.

## Les obligations

### Définition

Les obligations représentent un prêt à une entreprise privée, publique, à l'Etat ou encore à des institutions financières. En contrepartie, l'émetteur de l'emprunt s'engage à verser un intérêt, et quels que soient les résultats de ses activités. Ainsi, le détenteur d'une obligation possède un titre procurant un revenu garanti dans la mesure où l'émetteur ne connaît pas de graves difficultés financières l'empêchant de payer les intérêts. C'est un placement donc beaucoup moins risqué que l'acquisition d'actions.

Les obligations sont sensibles :

- aux taux d'intérêt,
- à l'inflation,
- à la réglementation de l'Etat (incitation aux emprunts et nature des impositions sur les plus-values).
- aux résultats de l'entreprise (peut-elle assurer la pérennité de ses activités dans le long terme ? Peut-elle faire face à

<sup>51</sup> L'AMF signifie l'*Autorité des Marchés Financiers*. Elle donne son visa après étude du dossier élaboré par la société, dossier comprenant ses statuts, la composition du Conseil d'Administration, la liste des actionnaires, la description des activités, le bilan et autres comptes financiers, l'identification des filiales et des comptes consolidés éventuels, les perspectives de la société et la justification du cours d'introduction.

ses remboursements ?)

- concurrence avec les actions : un accroissement important des dividendes ou des cours sur le marché action à une propension à faire baisser les obligations. Par ailleurs, le marché financier n'est pas le seul lieu d'investissement. Les capitaux peuvent se diriger vers le marché monétaire, l'immobilier, les matières premières, etc.

Il est au final préférable d'acquérir des obligations à taux fixe si l'on anticipe une baisse des taux intérêt. Une hausse des taux déprécie en effet les obligations précédentes.

### Illustration

Un titre de 100 euros générant un revenu de 10 euros procure un taux d'intérêt lors de l'émission de 10%. Cet exemple se réfère à un taux ici à vocation pédagogique mais a toutefois eu lieu dans le passé...

Si le taux intérêt s'élève par la suite à 15%, - tant qu'à faire ...- l'obligation initiale ne pourra plus rivaliser avec les nouvelles obligations émises. Il en découlera alors une dépréciation afin d'équilibrer son rendement avec celui des nouvelles émissions. Ici, dans notre exemple la dépréciation sera de 33 euros. L'ancienne obligation se négociera non plus à sa valeur nominale de 100 euros mais à 66 euros (10 : 0,15). A l'inverse, si les taux d'intérêt baisse de 10% à 7%, sa valeur nominale augmentera d'autant pour s'équilibrer à 142 euros (10 : 0,07).

Le cours de l'obligation est ainsi variable. Tout cela vient de sa relation entre le rendement du titre comparativement au taux intérêt. Aujourd'hui, les métriques sont plus simples : elles sont quasiment nulles. Cela vient du fait que les taux d'émission de la plupart des grandes nations tournent entre 0.5% - 1% par an ... Le cas pédagogique ici mentionné serait devenu alors moins explicite...

Un autre risque financier pour l'entreprise réside dans le risque de change. Ce dernier signifie un risque lié à la fluctuation d'une devise.

Mais ces risques financiers dépassent ces seuls problèmes d'évolution de cours d'actions, d'obligations ou de devises. Ils peuvent découler d'une variation de prix sur le marché des matières première, du prix des transports, d'une modification des taux d'intérêts, etc.

En plus du volet contractuel avec les parties engagées, un outil permet alors de gérer ces risques par un recours au marché à terme.

Une entreprise devant par exemple acquérir une matière première dans la cadre de son activité de production (par exemple un achat de cacao pour une entreprise agro-alimentaire, ou de lingots ou de bobines d'aluminium pour une entreprise de boitage boisson), il lui faudra se prémunir d'un risque de cours pouvant affecter sa rentabilité. A cet effet, des instruments à terme ont été développés. On les désigne de marché à terme, l'entreprise optant de faire endosser le risque de variation de cours sur un investisseur acceptant la prise de risque.



### Comment fonctionnent un contrat à terme ?

Illustrons cela par un exemple sur un contrat CAC 40 sur NYSE – Euronext. Nous nous référerons ici un cas issu de la source « Bourse de Paris » / NYSE – Euronext 2019 » à des fins d'illustration. L'objectif d'un contrat à terme est de figer une position sur une donnée économique ou financière. Par exemple, prévenir les variations sur les cours d'un portefeuille de

valeurs mobilières de placement, d'un taux de change, d'un taux d'intérêt, et pas seulement d'une matière première comme le cacao ou l'aluminium.

Ces contrats à terme -parfois appelés « *future* » en Anglais bien qu'une distinction existe sur les modalités notamment des parties en jeu<sup>52</sup>- est alors un engagement négocié entre deux contreparties qui permet d'acheter ou de vendre un titre. Cela porte précisément sur :

- une quantité déterminée d'un actif ;
- à une date prédéterminée (la date d'échéance) ;
- et à un prix convenu à l'avance.

Les contrats à terme constituent une promesse ferme. L'acheteur du contrat à la date d'expiration s'engage ainsi à acheter l'actif au prix convenu. Le vendeur du contrat quant à lui devra, à la date d'expiration, livrer l'actif ou son équivalent en espèces selon les termes du contrat négocié. Notez qu'il ne faut pas confondre les contrats à terme (qui est un engagement ferme) avec les contrats d'options dont le caractère optionnel donne à l'acheteur le choix d'exercer ou non le droit qu'il a acquis en fonction des évolutions du marché. Ce sont des titres distincts.

Ces contrats à terme et futurs sont des produits standardisés négociables sur un marché réglementé par le biais d'intermédiaires spécialisés en produits dérivés. Ils peuvent être achetés ou vendus tout au long de leur durée de vie.

Vous pouvez ouvrir une position indifféremment en achetant, ou en vendant, un contrat à terme. Inversement, vous pouvez fermer votre position en rachetant ou en revendant ce même contrat à terme avant la date d'échéance. En pratique, la plupart des positions ouvertes sont closes avant leur expiration.

Si vous anticipez la hausse d'un actif sous-jacent, vous pouvez acheter un contrat à terme, c'est-à-dire prendre une position longue, ce qui vous engagera à acquérir l'actif sous-jacent, ou l'équivalent en espèces, à un prix pré-convenu et à une certaine date.

Si vous anticipez la baisse d'un actif sous-jacent, vous pouvez vendre un contrat à terme, c'est-à-dire prendre une position courte (ou vendeuse), ce qui vous engagera à livrer l'actif ou son équivalent en espèces, à un prix pré-convenu et à une certaine date. Si à la clôture de la position, ou au plus tard à la date d'échéance, le prix du support du contrat est supérieur au prix spécifié à la conclusion du contrat, l'acheteur du contrat réalise un profit et le vendeur du contrat subit une perte. Un perdant, un gagnant, un jeu à somme nulle.

A l'inverse, si à la clôture de la position, ou au plus tard à la date d'échéance, le prix du support du contrat est inférieur au prix spécifié à la conclusion du contrat, l'acheteur du contrat subit une perte. Et le vendeur de son côté réalise un profit. Nous sommes ici toujours dans un jeu à somme nulle mais avec inversion des agents.

**La terminologie usitée dans les contrats à termes est la suivante**

### **(i)-Un actif**

---

<sup>52</sup> Un contrat à terme est un contrat entre deux parties alors qu'un futur est élargi à un marché, et avec une possibilité de transférer le risque à d'autres parties.

C'est l'actif support du contrat. Il peut s'agir d'un actif physique, d'une matière première ou agricole. Nous retrouvons donc ici nos fèves de cacao ou lingots d'aluminium. Mais cela peut être d'autres éléments financiers, comme une action, une obligation, un taux d'intérêt, un cours de change ou encore un indice boursier. NYSE Liffe, le marché international des produits dérivés du groupe NYSE Euronext, propose ainsi à la cotation de Paris une gamme de contrats à terme sur indices, parmi lesquels le contrat à terme sur l'indice CAC 40® est l'un des phares. C'est-à-dire le plus négocié.

### **(ii)-Une échéance**

C'est la date de fin de validité du contrat. Pour les contrats à terme, les dates d'échéance sont standardisées. Il s'agit à Paris Euronext du 3ème vendredi du mois d'échéance. L'investisseur choisit l'échéance sur laquelle il veut négocier dans la gamme des échéances existantes. La plus négociée est généralement celle du mois en cours, les temporalités boursières étant généralement de faible durée. Ou tout au moins s'inscrivant dans des horizons plus courts que ceux prévalant dans les rationalités industrielles.

### **(iii)-Un dépôt de garantie**

C'est le montant de dépôt exigé préalablement à toute négociation. Et il sera bloqué sur le compte de votre entreprise. Votre intermédiaire doit lui-même verser un dépôt de garantie auprès de la chambre de compensation, et se doit de demander à son client au minimum le même montant de dépôt. Notons que votre intermédiaire financier pourra accepter en garantie d'autres actifs que les espèces, tels que des titres de créance, des titres de capital ou des OPCVM. Ces actifs sont valorisés quotidiennement à leur valeur de marché (ou à leur valeur liquidative) et se voient appliquer un taux d'abattement fixé par votre intermédiaire.

Dans le cadre de la source Paris Euronext ici mobilisée à titre d'illustration, pour le contrat à terme sur l'indice CAC 40®, le dépôt de garantie était de 2 500 € au 25 juillet 2019. Ce montant était révisable à tout moment par la chambre de compensation en fonction des évolutions de marché.

### **(iv)- La valeur d'un contrat**

C'est la valeur sur laquelle porte l'engagement.

Elle est aisée à connaître, il suffit de multiplier l'indice par le contrat :

$$\text{Valeur du contrat} = (\text{nombre de contrats}) \times (\text{valeur d'un point d'indice} \times \text{cours du contrat à terme}).$$

$$\text{Valeur du contrat} = (\text{nombre de contrat}) \times (\text{valeur nominale}).$$

Exemple : pour le contrat à terme sur l'indice CAC 40® à chaque point d'indice est affectée la valeur de 10 €. Par exemple, si l'indice CAC 40® atteint à terme 3 382 points sur l'échéance septembre 2019, la valeur nominale sur laquelle porte le contrat à terme s'élève à :  $3\,382 \times 10 = 33\,820$  €.

### Illustration d'une opération d'achat/vente (hors frais)

Achat le 8 janvier de 2 contrats à terme sur l'indice CAC 40® échéance mars qui cotent 3 280,50.

Ces 2 contrats représentent une valeur nominale de  $3\,280,50 \times 10 \text{ €} \times 2$  soit 65 610 €.

Un dépôt minimum de  $2\,500 \text{ €} \times 2$  soit 5 000 € vous sera demandé par votre intermédiaire.

Le marché ayant progressé de 5 %, revente le 10 janvier des 2 contrats qui cotent 3 444,50.

Résultat de l'opération :  $(3\,444,50 - 3\,280,50) \times 10 \times 2 = 3\,280 \text{ €}$

L'investisseur a bénéficié d'un effet de levier en prenant position sur un montant nominal de 65 610 €, et en ne mobilisant que 5 000 €. Il a réalisé un gain de 3 280 €, soit + 65,6 % alors que le marché n'a progressé que de 5 %.

### 2° exemple : couverture d'un prix d'une matière première : illustration



Dans le cas précédent, la couverture portait sur une variation de portefeuille. Dans la vie des entreprises et des organisations, un second cas fréquent est celui d'une couverture sur l'achat ou la vente d'une matière première. Les marchés à terme permettent également cette protection. Sur la base d'une source adaptée issue d'une documentation d'Agritel (Portier, M. ; Gentil, P., 2012)<sup>53</sup>, illustrons ce principe de couverture en prenant l'exemple d'un agriculteur. Nous pourrions tout autant traiter ici d'une autre matière première, de type métaux non-ferreux, énergie fossile, etc. le principe reste toujours identique.

Un an avant sa future récolte, faisons l'hypothèse qu'un agriculteur souhaite profiter du bon niveau de prix, à 230 €/la tonne de blé, offert sur le marché à terme Euronext sur l'échéance de septembre 2019 :

Soit un prix payé à l'agriculteur de 210 €/ tonne, la base du contrat étant de 20 Euros. Il fixe alors son prix d'objectif pour 50 tonnes, sans vendre le physique. Il débouclera les opérations sur le marché à terme au moment de la vente de son physique, un an plus tard.

L'opération sur le marché à terme dégage alors une plus-value ou une moins-value qui vient en crédit ou en débit du prix de vente physique.

Dans cet exemple, l'agriculteur a défendu un prix d'objectif en profitant d'une opportunité de marché en vendant sur Euronext à 230 €/ tonne. Peu importe les évolutions à la hausse ou à la baisse du marché entre septembre 2018 et septembre 2019, puisque le marché à terme lui a

---

<sup>53</sup> Adapté d'après « *Les marchés à terme et la gestion du risque agricole* », Cahiers Demeter Agritel (Portier, M. ; Gentil, P., 2012).

permis de figer son prix d'objectif, soit 210 €/ tonne.

**Hypothèse 1 : hausse des prix de 25 € (255 Euros) / tonne entre septembre 2018 et septembre 2019**

Marché physique	Marché à terme
Septembre 2018 Volume à vendre sur novembre 2019 Prix objectif (ex ferme) = 210 €/ tonne Prix objectif (équiv. Euronext) = 230 €/ tonne	Nyse Liffé Septembre 2019 à 230 €/ tonne
Hausse des prix = +25€/tonne	
Novembre 2019 Vente sur le marché physique à 235 €/ tonne  Résultat final : 235 €/ tonne	Achat de contrats à terme Novembre 2019 à 255 euros/t  Résultat final : - 25 €/ tonne
Prix de vente final = 210 €/ tonne	

**Hypothèse 2 : baisse des prix de 40 € (190 Euros) / tonne entre septembre 2018 et septembre 2019**

Marché physique	Marché à terme
Septembre 2018 Volume à vendre sur septembre 2019 Prix objectif (ex ferme) = 210 € / tonne Prix objectif (équiv. Euronext) = 230 € / tonne	Nyse Liffé Septembre 2015 à 230 €/ tonne
Baisse des prix = - 40 €/ tonne	
Septembre 2019 Vente sur le marché physique à 170 €/ tonne Résultat final : 170 €/ tonne	Achat de contrats à terme septembre 2019 à 190 €/ tonne  Résultat final : + 40 €/ tonne
Prix de vente final = 210 €/ tonne	

**Les opportunités de gestion apportées par les marchés à terme :**

Au final, les marchés à terme permettent la gestion des deux risques de prix, la baisse ou la hausse : la gestion à la baisse pour les producteurs de matières premières qui craignent une baisse de leurs prix et vont transférer ce risque en prenant une position opposée sur le marché à terme : c'est-à-dire en vendant des contrats pour une quantité équivalente à celle de l'échange physique sur le marché à terme.

La gestion à la hausse pour les industriels (fabricants d'aliments du bétail, amidon et meuniers notamment) qui, à l'inverse, craignent une hausse des prix et vont transférer ce risque en prenant une position opposée sur le marché à terme : c'est-à-dire en achetant des contrats pour une quantité équivalente à celle de l'échange physique sur le marché à terme.

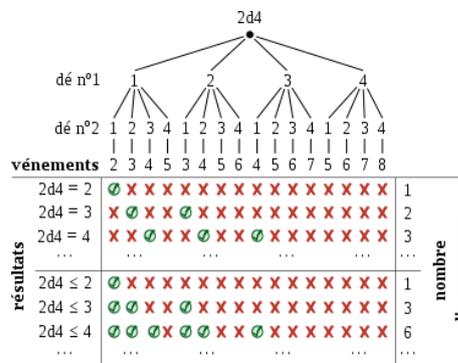
Cela peut également s'effectuer par le marché des futures, ce dernier nécessitant de passer par un intermédiaire.

### Différences entre un contrat à terme et un contrat de Futures

	<b>Contrat à terme</b>	<b>Contrat de Futures</b>
<b>Qui ?</b>	Accord entre 2 parties	Accord indépendant de 2 parties avec un marché donné.
<b>Contrat standard</b>	Non	Oui, selon le marché concerné.
<b>Intermédiaire</b>	Pas forcément	Oui, un courtier chargé de compenser les positions longues et courtes sur le marché.
<b>Possibilité de transfert à un tiers</b>	Non, car souvent ces contrats sont liés aux exigences des 2 parties initiales.	Oui car les contrats diffèrent souvent seulement par leur date de livraison.
<b>Rupture de contrat</b>	Pas tellement envisageable	Régulier: les contrats s'échangent aisément .
<b>Garanties requises</b>		> Dépôt de garantie pour s'assurer des retraits de parties. > Appel de marge du courtier si le dépôt de garantie passe sous le niveau autorisé.
<b>Régularité</b>	Ponctuel	Les contrats sont clôturés quotidiennement, ce qui permet de minimiser le risque de défaut. Une partie qui se retire est automatiquement prélevée de son dépôt de garantie.

Source de l'encadré : « Finance », Z., Bodle, R., Merton, C., Theberge, 2002

Pour conclure, mentionnons que la désignation sur ces marchés de jeux à somme nulle est en soit discutable. Car les deux parties peuvent être gagnantes ! Le spéculateur en prenant le risque réalise souvent un gain sur les contrats passés, quant à celui qui décide du transfert de risque réduit ou élimine son aversion par exemple. Car il bénéficie d'une sauvegarde de sa position au moment du transfert. Le jeu est ainsi souvent à somme positive.



Marché à terme, jeu à somme nulle ou positive ?

## 2.2. Ratios comptables et financiers lors d'une prise de position sur un titre ou l'analyse

## **d'une entreprise.**

A cette prévention des risques par les marchés à termes ou future doit s'ajouter celle d'une analyse des risques liés à une prise de position sur un portefeuille de titres. Cette dernière nécessite alors de conduire une analyse comptable et financière sur les titres sélectionnés.

Concernant les entreprises (marché action), une batterie d'indicateurs sont présents et se déclinent en critères comptables et financiers dont :

### Critères financiers :

- le dividende versé par action.
- le bénéfice par action (BPA\*)

### Critères comptables (en évolution sur court et moyen terme) :

- les évolutions du profit de la société afin de prévenir notamment un risque de solvabilité
- les évolutions de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE\*)
- une analyse comparée de l'évolution de l'EBE/action vis-à-vis du rapport dividende/action
- le retour sur capitaux propres permettant une mesure de la rentabilité pour l'actionnaire
- le niveau des dettes rapporté aux bénéfices avant impôts, intérêts et dotations aux amortissements. On parle dans le monde anglo-saxon de l'EBIPTA\*.

A cela s'ajoute une batterie d'indicateurs techniques visant l'analyse d'une série de données relatives à des évolutions de cours d'un actif financier. Cela peut concerner également des volumes de transaction. On rentre alors là dans le domaine du *Trading*. L'objectif est d'anticiper des évolutions de cours, d'anticiper des retournements.

Au niveau de ces indicateurs, un clé est le RSI (*Relative Strength Index*) qui est un indicateur *Leading* sur des évolutions possibles de prix au sein de tunnels d'oscillations. Dès que les évolutions sortent de ces seuils, cela signifie des situations de surachat ou de survente conduisant généralement au déclenchement de passation d'ordres par les systèmes experts afin de limiter les risques, ou d'effectuer des prises de bénéfices. Des analyses conduites le plus souvent sur base de sinusoides et spectres de plus ou moins hautes/basses fréquences.

Nous rentrons là dans un autre compartiment du monde de la finance. Celui du marché action. C'est important que vous connaissiez cela car vos entreprises seront bien souvent cotés en bourse. Il vous faut comprendre donc ce que cela signifie, où sont les avantages et les limites à de tels choix de capitalisation comparativement à un financement par système bancaire, familial ou par autofinancement.



Pour une compréhension du fonctionnement d'un marché financier, vous pouvez vous reporter au manuel de cours : Boissin, O. « *La bourse : tout ce que vous avez voulu savoir sans jamais oser le demander* », Ed Bod, 2021 (disponible sur votre intranet).

## - Le risque monétaire<sup>54</sup>

Dans le cadre notamment de couverture de gros contrats, il est possible de souscrire une option de change ou une assurance Coface comme auparavant souligné. Concernant cette dernière, elle propose en matière de change les contrats suivants :

- Couverture à terme, avance en devises ;
- assurance risques économiques ;
- assurance change import-export "Cime" (couverture des variations de change défavorables à l'exportation ou à l'importation).

### Risque de variation de taux d'intérêt

Afin de réduire ce risque si une incertitude pèse sur l'évolution des taux, le plus simple consiste à contracter l'emprunt à taux fixe. Cela signifie un taux identique sur l'ensemble de la durée de prêt.

- si le taux est variable, il y a une importance de souscrire des couvertures contre les risques de taux. Comme dans le cas du risque de change par monnaie, l'entreprise doit tenir à jour un tableau des engagements et des créances par devise, par échéance et par type de taux (fixe, révisable ou variable), afin de calculer les positions courtes ou longues de ses engagements<sup>55</sup>.

Souvent les prêts à taux variable sont indexés sur l'Euribor<sup>56</sup> (taux de référence sur le marché monétaire), ou sur l'inflation. Cela conduit mensuellement à prendre en compte le capital restant dû, et de lui appliquer le taux applicable ici variable. Mais d'autres supports que le taux Euribor ou de l'IPC peuvent être retenus. Par exemple, le cours d'une devise. Mais on se retrouve alors face à un emprunt soumis à un risque de change.



Source : Banque Nationale Suisse

<sup>54</sup> Devenant de plus en plus important du fait notamment de l'impact des crises financières 2008 et 2019, les risques liés aux opérations financières donnent lieu à de nombreux ouvrages traitant des risques de change, des risques de taux d'intérêt et des instruments de couvertures interne et externe. Sur ces questions, quelques grandes signatures : Debels ; Desmouliers ; Dubus, "Les risques financiers de l'entreprise : liquidité, change, taux", Economica, 1992 et Simon, Y., "Techniques financières internationales", Economica, 1991. Des références datées mais toujours en vigueur sur nombres de ces questions.

<sup>55</sup> Entre le taux fixe et le taux variable se trouve une position intermédiaire, le taux dit révisable. Cela signifie que dans le cadre d'un placement, il peut y avoir révision du taux. Sous cette condition, seuls les nouveaux placements seront conditionnés par la révision du taux.

<sup>56</sup> L'Euribor est le taux sur le marché interbancaire de la zone euro. Le Libor est également souvent en référence en zone anglo-saxonne (*London Interbank Operating Rate*).

De nombreuses organisations et communes françaises se trouveront lourdement endettées à partir de 2010 à cause de prêts indexés sur le franc suisse.

Sur le plan calculatoire, il est aisé de connaître les charges d'emprunt relatif à un investissement. Cela s'énonce ainsi dans un emprunt classique :

$$m = \frac{C * \frac{t}{12}}{1 - \left(1 + \frac{t}{12}\right)^{-12 * n}}$$

57

Avec :  
m la mensualité  
t le taux d'intérêt  
n l'année  
C le capital emprunté.

Prenons ici une simulation du site Cnpen : si vous empruntez 100 000 euros avec un taux TAEG de 1,7% sur une durée de 20 ans, la mensualité sera de 492 euros.

$$m = 100\ 000 (1,7/12) / 1 - (1 + 1,7/12)^{-12 \times 20}, \text{ soit } 492 \text{ euros.}$$

Quant aux montants des intérêts versés I, il sera dépendant de la durée du prêt et du montant des mensualités, à lequel il faudra retrancher le montant initial du prêt, soit C le capital.

$$I = 12 \times n \times m - C$$

Soit dans notre exemple, le montant des intérêts est de 18 080 euros. De multiples sites explicatifs et comparateurs de taux existent afin de vous aider dans vos simulations. Par exemple « *Killy my Bill* », « *Cnpen* », « *La finance pour tous* », « *Responis* », « *Café du patrimoine.com* », « *Hello Prêt* », etc.

### 1.3. Savoir évaluer les risques financiers d'un projet

Le développement d'un projet passe par un investissement qu'il convient d'évaluer quant à ses risques financiers. Plusieurs indicateurs sont là aussi disponibles. Quatre principalement :

- La Valeur actuelle nette, dite la VAN ou Cash-flow actualisé.
- La rentabilité financière
- Le taux de rendement interne (TRI)
- Le délai de récupération du capital.

Analysons cela.

#### 1-VAN

Pour éviter une perte financière lors d'un investissement, il est important d'avoir une VAN positive lors d'un projet d'investissement. On parle alors d'un bénéfice net actualisé positif. Dans le langage anglo-saxon, de Cash-flow actualisé positif. Par Cash-flow actualisé, on désigne une

---

<sup>57</sup>  $-12 \times n$  montée en puissance soit  $m = (C * t / 12) / (1 - (1 + t / 12)^{-12 * n})$ .

valeur de Cash-flow conduit sur l'ensemble de la durée de vie de l'investissement.

Théoriquement, la VAN se définit comme suit :

$$VAN = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Avec :

- $t$  désignant l'année en cours
- $T$  désignant la dernière période (on parle d'horizon temporel de l'investissement)
- $CF_t$  le flux de trésorerie pour la période  $t$  (c'est-à-dire les recettes moins les dépenses)
- $K$  le taux d'actualisation choisi.

Le taux d'actualisation  $k$ , encore nommé coût de capital, est un taux correspondant à la rentabilité attendue par les investisseurs. En entreprise, vous entendrez parfois cela nommé le coût moyen pondéré du capital (CMPC)<sup>58</sup>.

Illustrons une analyse de la VAN par un cas pratique simple :

Investissement public sur 2 ans pour un montant de 1.000 unités monétaires sur l'ensemble de la période.

Au niveau des dépenses (les charges dans le compte de résultat, le plus souvent liés à aux charges d'exploitation) de 100 um / an et des flux de trésorerie de 500 um en  $t+1$  et 700 um en  $t+2$ .

Posons enfin un taux d'actualisation de 1.2% / an, faible ici il est vrai mais pouvant se comprendre au regard du très faible niveau des taux d'intérêt depuis 2010 et au caractère public de l'investissement.

Calcul du Cash-flow / an :

Année	Cash-flow
$t_0$	-1000
$t+1$	400 (=500-100 um)
$t+2$	600 (=700-100 um)

Puis en valeur actualisée :

Année	Cash-flow	Valeur actualisée d'une um l'année $i$	Valeur actualisée du cash-flow de l'année $i$
$t_0$	-1000	1	-1000 um
$t+1$	+ 400	$1/1.012 = 0.988$	+ 395 um
$t+2$	+ 600	$0.988/1.012 = 0.976$	+ 585 um
			- 20 um (VAN)

<sup>58</sup> Ce taux est majeur pour évaluer un projet d'investissement car il permet de calculer la VAN. C'est-à-dire d'intégrer la dimension temporelle et les niveaux de risques associés à l'investissement. Dans le cadre d'une actualisation d'une suite de flux de trésorerie futurs, le taux d'actualisation sera égal :

1-au coût des capitaux propres pour des flux revenant aux actionnaires,

2-au coût de la dette pour des flux revenant aux bailleurs de fonds.

Lorsque on agrège les deux, on parle de coût moyen pondéré du capital pour ces deux types de flux.

La valeur du cash-flow actualisé sur ce type d'investissement se révèle donc légèrement négatif, c'est-à-dire au final non rentable au regard des données prévisionnelles des flux de trésorerie. Si l'investissement initial était de 900 um, le projet pourrait être considéré comme acceptable, bien qu'offrant une VAN que légèrement positive. Les estimations de flux de trésorerie sont-elles par ailleurs bien estimées ? si tel n'est le cas, une aversion au risque financier conduira à décliner le choix d'investissement.

Par ailleurs, il convient dans la sélection des projets de comparer le gain actualisé avec d'autres choix d'investissements peut-être davantage rémunérateur. Notons que la période actuelle marquée par de très faibles taux d'intérêt conduit à de faibles valeurs actualisées. Il en était différemment lors des périodes où les taux d'intérêt évoluaient sur un régime de 5 à 8 points, sinon à deux chiffres durant les années 1970.

## 2- Rentabilité financière d'un projet

Il s'agit là de comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie ( $FT_p$ ) avec celle des charges.

La rentabilité est un rapport entre les Valeurs actuelles des recettes / Valeurs actuelle des dépenses. Si l'indice est positif le projet est rentable, et inversement. Dans notre exemple précédent, nous avons ainsi :

Indice de rentabilité du projet =  $980 / 1000$  soit 0.98, c'est-à-dire un projet légèrement non rentable. Son appréciation doit toutefois être mise à la lumière d'autres critères : utilité sociale, financement de transition énergétique, écologiques, ... Mais si le taux est négatif, l'investisseur privé déclinera généralement l'implication, laissant à des sources de financement public les accompagnements. Ou alors sur des partenariats public-privé (PPP)



Exemple d'un projet en partenariat public-privé visant le développement d'un pôle de formation, d'innovation technologique, d'habitats et de desserte de transports inscrit en approche de développement durable. La communauté d'agglomération de Cergy Pointoise en lien avec de multiples acteurs publics et privé conduira ce projet d'aménagement.

## 3- Taux de rendement interne

Le TRI permet de compléter l'analyse de la VAN en trouvant le taux permettant d'annuler la VAN.

$$V_{ActuelleNette} = 0 = \sum_{p=1}^{p=N} \frac{FT_p}{(1 + TRI)^p} - I$$

Avec :

- $FT_p$  montant du p-ième flux de trésorerie
- $P$  le numéro du  $FT_p$  encaissé
- $N$  le nombre de  $FT$  (hors investissement)
- $I$ , investissement en  $t_0$
- $TRI$  : taux de rentabilité interne recherché

L'intérêt du TRI et de la VAN est de pouvoir comparer des projets d'investissements entre eux afin de voir lesquels offrent la plus grande rentabilité financière. Il gagne à s'accompagner également d'une analyse en termes de délai de récupération du capital investi. Ce délai se calcule sur la base du compte de résultat de l'entreprise, et plus précisément des bénéfices réalisés après impôt.

Illustrons cela par un exemple :

Considérons trois investissements X, X' et X''

Investissement	Cash-flow $t_0$	Cash-flow $t_1$	Cash-flow $t_2$	Cash-flow $t_3$	Cash-flow $t_4$
X	-1000 um	200	800		
X'	-1000 um	750	200	100	
X''	-1000 um	750	150	50	30

Au regard de ces données, l'investissement X' l'emporte sur les autres choix du fait de flux de trésorerie plus importants. Toutefois, au regard du critère de délai de récupération du capital, c'est le projet X qui est préférable. Cela de par une récupération du capital en 2 exercices comptables et non pas de 3 ans pour le projet X' ou 4 ans pour le X''.

L'intérêt principal de ce critère de délai de récupération du capital est de réduire les risques pour l'investisseur dès lors que les délais de récupération sont courts. Et inversement. Plus l'investissement s'inscrit dans un horizon lointain, plus il sera soumis à des risques financiers importants, de par les incertitudes. Et cela est particulièrement vrai dans les segments de marchés à forts taux d'obsolescence technologique.

### **Analyse comptables et financières : une batterie d'indicateurs disponibles**

Plus en détail, tout un arsenal d'indicateurs comptables et financiers existe afin d'évaluer les performances et les risques possibles liés à une activité économique. Se reporter à cet effet au chapitre 3 : « Fiche méthode n°3 : analyse comptable et financière afin de prévenir un risque économique ». Il permettra de compléter ce paragraphe 1.3 si une granularité plus fine est nécessaire dans l'évaluation des risques. S'il ne fallait en retenir que quelques-uns, notez :

\*Le critère de solvabilité :

Actif Total / Total des dettes inférieures et supérieures à 1 ans.

On considère généralement que ce ratio doit être supérieur à 3, les dettes ne devant pas être supérieur à 1/3 des actifs

\*L'état de la trésorerie générale de la structure :

Actif inférieur à 1 an / Dette de court terme<sup>59</sup>

Ce ratio permet d'identifier la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes de court terme, en liquidant notamment son actif circulant.

\*Le ratio de trésorerie immédiatement disponible :

(Liquidité disponible x 100) / Dette de court terme

Ce ratio mentionne le pourcentage de dette de CT remboursable en t0. Rien ne sert en général de laisser glisser ce ratio à un niveau trop élevé car cela reviendrait à laisser en trésorerie de l'argent plus ou moins dormant. Cette remarque doit toutefois tenir compte de la nature du placement de la trésorerie. De nombreux supports peuvent en effet être mobilisés pour générer un retour sur placement (Achat de titre, FCP, SICAV monétaire, de trésorerie, etc.). Nous pourrions revenir sur cela oralement si vous le souhaitez.

\*Le rendement financier :

(Dividende x 100) / Capital social de la structure

Pour les actionnaires, cet indicateur permet d'avoir une première estimation du montant de dividende versé possible. Cela devra toutefois tenir compte d'autres décisions internes à l'entreprise, la politique de dividende témoignant de forts écarts-types selon les structures et les secteurs.

Au final, ces différents ratios comptables permettent d'avoir une estimation des risques financiers relatifs au fonctionnement d'une entreprise. Il est utile de les conserver à l'esprit.

Concernant les critères d'évaluation de projet (c'est-à-dire le TRI, la VAN et le délai de récupération du capital), ces outils sont simples et souvent efficaces pour évaluer les choix d'investissements et leurs risques. Mais que cela ne masque la complexité de la démarche relative aux calculs prévisionnels des flux de trésorerie liés aux ventes. Ces derniers peuvent en effet être tributaire de multiples problèmes conjoncturels comme structurels. Une attention particulière doit également être portée sur les liens de l'entreprise avec ses partenaires. L'entreprise n'est jamais une entité isolée au niveau de ses activités.

Par exemple une rupture d'approvisionnement, ou encore une défaillance en termes de qualité peut conduire à des chutes des ventes et de pertes de réputations, à des coûts de rappel de produit, etc.

Le choix d'une technologie spécifiée à un client important peut conduire à des problèmes de sous capacité de production si le client ne réalise pas les prévisions commerciales escomptés.

---

<sup>59</sup> Par dette de CT, nous désignons des dettes inf. à 1 an.



Durant la décennie 2010, l'exposition du groupe de semi-conducteur ST Microelectronics à son client Nokia se révélera complexe à gérer de par le degré de dépendance pris. Tant que possible, il est important de diversifier ses principaux clients afin de réduire ces risques comptables et financiers.

Les chaînes de valeurs ajoutées étant de plus en plus fragmentées entre acteurs et dispersées géographiquement, il convient donc de porter une attention forte à la sélection des partenaires, qu'ils soient clients ou fournisseurs.

## Conclusion

Dans ce chapitre ont été exposés les principaux risques et leurs moyens préventifs disponibles. Dans chaque branche professionnelle, dans chaque pays, les risques existent sous des formes toutefois différentes. A l'étranger, il est également nécessaire d'ajouter le risque de mauvaise compréhension locale du fait de multiples facteurs notamment culturel. Par exemple, le choix des langues et le choix des traducteurs est important lors de la rédaction de contrat.

Et le contrat lui-même aura des valeurs différentes selon les pays. La lecture d'un contrat pour un chinois ou un libanais n'a pas la même valeur que pour un américain ou un suédois. D'une manière générale, les décisions seront souvent à interpréter en fonction du milieu culturel de référence. Par exemple, dans certaines cultures, le mode décisionnel paraîtra dilué dans le collectif, dans d'autres la responsabilité sera clairement définie dans un organigramme formel, etc.

L'identification des risques est donc une fonction importante et complexe, d'autant qu'à chaque stade de l'activité de l'entreprise des risques sont pris. Et concluons qu'en matière de gestion des risques, l'entrepreneur gagne parfois à se rappeler quelques principes de base dans la conduite de ses activités à l'international :

- un marché se contrôle d'autant mieux qu'il est géographiquement proche
- un marché est d'autant plus facile à pénétrer qu'il est culturellement proche
- à implantation limitée, risque limité. Et une première approche peut permettre de tester les potentialités du marché/et ou de ses partenaires.
- le choix d'un partenaire local compétent et dont la relation se construit sur une confiance partagée reste le point absolument fondamental.
- Conduire le plus possible sa stratégie sur des retours d'expériences d'autres acteurs. Et savoir retirer les enseignements de l'histoire. La crise Covid non plus ne démentira pas.

### A-Mots clés

Prévention des risques – risques économiques et financier – risque technologique – risque de taux - risque commercial et juridique – risque pays – risque marché – risque produit – prévention risque client – sécurisation des créances – contrat de vente / contrat d'intermédiaire / contrat de transfert - « arnaque au président » - risque solvabilité – contrat à termes – risques à l'international -.TRI – VAN – Délai de

récupération du capital.

**B-Question de prolongement**

- *Comment prévenir un risque économique et financier pour une « grosse » PME décidant une internationalisation de sa production en termes de source de financement ?*

**C-Pistes de lecture**

- Babeau, A., « *Calcul économique appliqué* », Dunod, 1975.
- Bodle, Z., Merton, R., « *Finance* », (Ed française rédigée par C. Thieberge), Pearson Ed., 2002
- Darsa, J.D., « *La gestion des risques en entreprise* », Broché, 2009.
- Debels, Desmouliers ; Dubus, " *Les risques financiers de l'entreprise : liquidité, change, taux*", Economica, 2008.
- Gentil, P., Portier, M., « « Les marchés à terme et la gestion du risque agricole », Cahiers Demeter Agritel, 2012.
- Thiriez, H., « *Initiation au calcul économique* », Dunod, 1985.
- Marmuse, C., Montaigne, X., " *Management du risque*", Vuibert Entreprise, 2007
- OCDE, « *La gestion des risques dans les services financiers* », OCDE publication, 2012.
- UBIFRANCE (ex C.F.C.E.) " *Exporter : pratique du commerce international*", Ed. Foucher, 2014.

**D-Acquis d'apprentissages :**

- Capacité à identifier les risques économiques et financiers de la firme en économie ouverte.  
Construction du socle de compétences fondamentales dans la prévention de ces risques.

\* \* \*

## *Table des annexes*



Port de Barcelone

- Annexe 1 : le volet juridique d'une présence à l'international
- Annexe 2 : contrat de vente à l'exportation
- Annexe 3 : les incoterms
- Annexe 4 : s'informer sur son client export
- Annexe 5 : Voyage au cœur de la capitale du Jeans
- Annexe 6 : S'implanter à l'international : données de cadrage. L'exemple de l'Inde.
- Annexe 7 : Lignes cadres du bilan carbone selon la méthode de l'Ademe.

-Lexique Economie et management international  
-Bibliographie

## *Annexe 1*

### ***Le volet contractuel d'une présence à l'étranger.***

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, le choix du mode d'implantation nécessite une attention particulière aux modalités juridiques. Il vous sera généralement nécessaire d'être accompagnés sur ce volet afin de prévenir le mieux possible d'éventuels différents. Mentionnons ici les principaux dispositifs possibles.

#### **1. Le contrat de vente et d'achat international**

Plusieurs étapes sont à conduire.

##### **(i) Etapes précontractuelles**

A chaque fois, il faudra s'interroger sur la valeur juridique de ces écrits.

\* Promesse de contrat : document constatant des points d'accord particuliers entre les parties pouvant être repris dans le contrat définitif.

\* Lettre d'intention : document rédigé dans le cadre de négociations longues et portant sur des montants élevés. La finalité du document est de faire connaître au destinataire que l'on a une intention réelle de contracter avec lui.

\* « Gentleman's agreement » : document formalisant les intentions des parties sans avoir valeur d'engagement. Les tribunaux anglo-saxons peuvent toutefois reconnaître sa validité.

##### **(ii) L'offre commerciale**

L'offre suivie d'une acceptation donne naissance à un contrat<sup>60</sup>. Etant donné la portée juridique de l'offre, la rédaction doit être précise et observer un certain nombre de précautions. Le tableau synoptique suivant permet de récapituler ces différentes précautions

#### **Précautions à prendre par le vendeur dans la rédaction d'une offre commerciale**

Date limite de validité	Déterminer une date au-delà de laquelle l'offre n'est plus valable.
Utiliser un langage codifié	Recours aux sigles codifiés pour les monnaies (USD pour le dollar), aux incoterms définis par la CCI, etc. afin d'éviter les malentendus dès le départ.
Adapter les conditions générales de vente export (CGVE)	Le principe de l'autonomie de la volonté permet aux contractants de définir les CGVE applicables aux commandes courantes (les ventes spécifiques peuvent amener à rédiger des contrats beaucoup plus élaborés ou à ajouter des clauses particulières). Les CGVE concernent les prix, les conditions de paiement et de livraison, l'étendue de la responsabilité du fournisseur et le traitement des réclamations, les pénalités prévues en cas de manquements aux obligations (retard de livraison, de paiement, etc), les modalités de règlement des litiges (droit applicable, tribunal compétent, langue, etc).
Obtenir l'acceptation du client	Les CGVE communiquées dès le stade de l'offre permettent de définir au plus tôt le cadre juridique applicable au futur contrat. Elles doivent en tous cas être communiquées au plus tard lors de la formation du contrat.
Offre conditionnelle	Lier la naissance du contrat à un événement particulier. Si la condition requise ne se réalise pas, l'offre devient caduque et le contrat ne peut se former.

Source : CFCE / UBIFRANCE

##### **(iii) la rédaction du contrat**

Une fois l'offre faite par le vendeur et suivie d'une acceptation par le client, on peut mettre en place le contrat de vente international. A cet effet, il y a généralement un certain nombre de clauses à expliciter afin d'assurer un bon déroulement de la relation. Dans le monde notamment de l'industrie, de par les

<sup>60</sup> Le support le plus fréquent de l'offre est la facture dite pro-forma.

complexités des montages à réaliser le métier de *Contract Manager* assisté de spécialistes juridiques est une compétence à fort devenir.



### **Clauses du contrat de vente internationale :**

Clauses de portée générale<sup>61</sup> :

- Désignation des contractants : désignation des signataires du contrat
- Objet du contrat : nature des marchandises vendues et description des caractéristiques commerciales et ou techniques, performance à atteindre ou normes de qualité, etc.
- Clause de sauvegarde (hardship) : cela permet de négocier les termes de l'accord en cas d'événement important modifiant l'équilibre contractuel. Cette clause est particulièrement utile dans les contrats inscrits dans le long terme, un contrat d'approvisionnement par exemple.
- Entrée en vigueur et langue de référence : date d'entrée liée par exemple à un événement particulier (versement d'un acompte, autorisation de l'autorité étrangère, confirmation de commande). Préciser également la langue de référence en cas de contestation (la qualité de la traduction est souvent déterminante)
- Clause exonératoire : elles permettent aux contractants de se dégager de leurs responsabilités en cas d'inexécution totale ou partielle du contrat : exonération en cas de force majeure (exemple : grève, interruption des approvisionnements, embargos et autres faits politiques, etc.).
- Clause pénale : permet de prévoir les indemnités dues en cas d'inexécution des obligations contractuelles (exemple : défaut de conformité, retard de livraison, de paiement, etc.).
- Clause résolutoire : permet de mettre fin au contrat s'il y a défaut d'exécution constatée.
- Désignation de la loi applicable et juridiction compétente : liberté pour les parties de déterminer le droit applicable au contrat. Choix du tribunal compétent en cas de litige porté devant les tribunaux. Si ces clauses sont omises, le juge cherchera et déterminera le droit applicable et le tribunal compétent en vertu de règles de droit international.
- Clause compromissoire : permet de prévoir le recours à l'arbitrage international.

Vous trouverez en annexe 2 un modèle de contrat à l'export afin d'identifier précisément les clauses en vigueur.

### **(iv) Rédaction d'un contrat de long terme**

La rédaction d'un contrat à moyen et long terme (les grands contrats) présente un niveau de complexité supérieur aux opérations dites courantes. Cette complexité est présente à plusieurs niveaux :

- importance des sommes mises en jeu qui intensifie les risques ;
- durée des projets qui a une incidence directe sur les méthodes de fixation des prix et du respect délais
- diversité et technicité des prestations et travaux proposés, multiplicité des intervenants ;
- juxtaposition de plusieurs contrats (contrat de fourniture, d'association, prestation locale, etc.) ;
- incidence sur l'environnement local (physique, social, juridique, politique)<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> A côté des clauses de portée générale, on peut identifier des clauses à caractère économique, notamment :

- Clause de livraison : définition du délai de livraison et de son point de départ. Plafonnement des indemnités dues en cas de retard de livraison ; rappel des conditions de vente (les incoterm)
- Clause de validité des prix : indication du prix ferme et durée de validité de ce prix. Modalités de variation possibles (l'indexation sur un indice est par exemple fréquente dans les contrats de long terme).
- Transfert de propriété et des risques : notons la possibilité de dissocier le transfert de propriété du transfert de risques : usage de la clause de réserve de propriété qui retarde le transfert jusqu'au complet paiement du prix.
- Clause de garantie des produits : permet de déterminer la garantie de conformité. Cette clause doit limiter la durée et les obligations du vendeur (conditions de réparation ou d'échange).

## 2. Le contrat d'intermédiaires

Les entreprises exportatrices peuvent être amenées à recourir aux services d'intermédiaires commerciaux. Les contrats les plus fréquents en la matière sont les contrats d'agent commercial et les contrats de distribution exclusive.

### (i) le contrat d'agent

L'agent commercial est chargé de prospecter et de négocier sur un territoire donné et pour le compte d'une entreprise exportatrice en vertu d'un contrat de mandat. L'agent est donc mandataire et indépendant. Il est rémunéré à la commission. Notons que l'agent n'est pas commerçant et n'achète pas les marchandises. Il ne s'engage pas pour le compte de l'entreprise.

Concernant la rédaction contractuelle, les clauses usuelles sont les suivantes.

- Clause d'identification des parties : identité et qualité des personnes avec qui l'on traite.
- Mission et pouvoir de l'agent : mandater précisément l'agent sur la nature et l'étendue de sa mission (prospection, négociation, gestion d'un stock de marchandises, organisation du service après-vente, etc.)
- Clause de territoire : délimitation géographique du territoire. Cette clause est essentielle en cas d'exclusivité.
- Clause d'exclusivité : accord possible de l'exclusivité pour le territoire et les produits concernés, ce qui garantit à l'agent le juste retour de ses efforts du fait qu'il n'y aura pas de concurrence sur cette zone. La fixation d'un seuil minima de ventes à réaliser est par contre souvent la contrepartie de l'exclusivité.
- Clause de produit : définition exhaustive des produits dont l'agent à la charge.
- Clause de ducroire : cette clause vise le transfert sur l'agent du risque client. L'agent garantit en partie ou en totalité le montant des créances détenues sur les clients<sup>63</sup>.

### (ii) le contrat de distribution

Notons qu'il n'existe pas de textes particuliers concernant le statut de concessionnaire et de sa protection. Il faut se référer à des pratiques juridiques diverses (par exemple en Europe, le droit belge reconnaît un minimum de protection, le droit allemand applique les règles du contrat d'agent au contrat de concession, etc.). Rappelons que la mission du concessionnaire est d'acheter les produits au concédant pour les revendre sur le territoire concédé. Il agit pour son propre compte et en son nom. Il a la qualité de commerçant et se rémunère par la différence entre le prix d'achat et le prix de revente de la marchandise.

Concernant les contrats de distribution, les clauses habituelles sont les suivantes :

- Clause d'exclusivité :

\* exclusivité d'approvisionnement au bénéfice du concédant : le concessionnaire s'engage à ne pas vendre de produits similaires.

---

<sup>62</sup> Le juriste joue un rôle majeur pour déterminer clairement la portée des engagements. Notons que certains points de la négociation doivent retenir particulièrement l'attention :

- le financement du projet
- la mise en place de garanties spécifiques
- la procédure particulière d'obtention du marché par l'appel d'offre.

<sup>63</sup> Quant aux obligations respectives des parties, retenons :

-Pour le commettant, il y a obligation d'apporter tous les moyens nécessaires à l'exercice du mandat (information, documentation, échantillons, tarifs, etc.), d'exécuter les commandes transmises, de payer les commissions et de prendre en charge les frais de promotion, de publicité, etc.

-Pour l'agent, il y a obligation d'accomplir sa mission avec tous les soins, de réaliser les chiffres d'affaires prévus au contrat (quota ou minima), de ne pas exécuter d'activités concurrentes durant la durée du mandat, de respecter le secret professionnel, de gérer les stocks confiés et le SAV et d'informer l'exportateur des évolutions du marché.

\* exclusivité de revente : le concédant s'engage à ne vendre qu'au concessionnaire dans le secteur géographique concerné.

Ces deux exclusivités sont souvent accordées de façon réciproque.

- Clause concernant les conditions de vente et du minimum d'achat : détermination des conditions générales de vente. L'achat de quantités minimales est souvent la contrepartie de l'exclusivité.
- Clause de non concurrence : cette clause vise l'interdiction éventuelle de vendre des produits directement concurrents après la fin du contrat.
- Durée et fin du contrat : de même que pour le contrat d'agence, il y a un choix entre un CDD ou un CDI.

Notons que les clauses imposant des prix de revente des produits restreignent la liberté du commerce et sont interdites. De même, toute clause interdisant au concessionnaire la revente en dehors de son territoire contractuel est prohibé (interdiction du cloisonnement total des marchés)<sup>64</sup>.

### 3. Le contrat de transfert de savoir faire

Trois principaux contrats peuvent être identifiés en la matière :

- le contrat de franchise de distribution
- le contrat de licence de savoir faire
- le contrat de licence de brevet.

#### (i) Le contrat de franchise de distribution

Les contrats de franchise sont des contrats généralement lourds. Concernant les obligations respectives des parties, nous pouvons les identifier de la manière suivante.

Pour le franchiseur :

- transmettre un savoir-faire, concéder le droit d'utiliser la marque, l'enseigne, le nom commercial ;
- assister le franchisé dans sa commercialisation, gestion administrative, gestion financière ;
- accorder l'exclusivité territoriale.

Pour le franchisé :

- veiller aux intérêts du franchiseur ;
- respecter la politique commerciale définie par lui : produits, méthodes, marques, assortiments, garanties ;
- payer la rémunération et assurer un chiffre d'affaires minimum ;
- prendre en charge une partie des frais de commercialisation.

A titre d'exemple, dans ce cadre contractuel, le franchiseur fournit un aménagement standard du magasin avec décors et style définis, des produits répondant à une marque connue et ayant une image spécifique (pensons par exemple à Yves Rocher, Pronuptia, Benetton, etc.), des méthodes de gestion de stocks éprouvées et le matériel promotionnel (échantillon, documentation et catalogues, présentoirs, etc.). L'ensemble des magasins franchisés bénéficient par ailleurs de campagnes de publicité nationale. Une assistance commerciale et financière permanente constitue le prolongement du savoir-faire<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Obligation des parties :

Pour le concédant, il y a engagement de fournir les produits prévus au contrat et d'assistance éventuelle pour la promotion ou le SAV.

Pour le concessionnaire, il doit veiller aux intérêts du concédant en matière d'information sur l'évolution du marché, d'assistance en cas de concurrence déloyale, respecter le secret professionnel, assurer la promotion, l'entretien d'une force de vente et le SAV.

<sup>65</sup> En dehors des caractéristiques propres à chaque contrat et de la diversité des réglementations applicables, les principales clauses de ce type contrat sont les suivantes.

- Clause d'exclusivité : exclusivité d'approvisionnement (minimum d'achat, possibilité de s'approvisionner sous certaines conditions auprès d'autres fournisseurs, etc.). Clause motivée par la nécessité de l'identité commerciale du



Contrat de franchise (ici Benetton).

## (ii) Le contrat de licence de savoir-faire

De manière encore plus intensifiée que dans le contrat de franchise, le caractère "substantiel" et "identifié" du savoir-faire est mis en valeur dans ce contrat ainsi que le caractère secret des connaissances. Le transfert de ce savoir-faire au "licencié" a pour but de lui faire acquérir un avantage concurrentiel. Attention, notez que le savoir-faire n'est pas protégé par un brevet, à la différence du contrat de licence de brevet.

Ce contrat de licence permet ainsi de mettre en oeuvre un savoir-faire pour son propre compte en bénéficiant d'une protection territoriale interdisant la concurrence active ou passive des autres licenciés<sup>66</sup>.

---

réseau.

- Clause d'exclusivité territoriale : exclusivité attribuée au franchisé sur son territoire. Interdiction pour le franchiseur et les autres franchisés de prospecter activement sur ce territoire. La concurrence passive reste par contre autorisée.
- Clause concernant l'utilisation de la marque et de l'enseigne : protection juridique indispensable de ces éléments dont l'usage est réservé aux seuls franchisés. Le franchiseur est responsable de cette protection juridique.
- Clause de paiement de la redevance : c'est la principale obligation du franchisé. Fixation des modalités (droits d'entrée, versement régulier et proportionnels au chiffre d'affaires réalisé par le franchisé).
- Clause de fin du contrat : choix entre un CDD ou un CDI. Possibilité d'y mettre fin avec respect d'un préavis.
- Clause de non concurrence : interdiction faite au franchisé d'ouvrir un commerce de même nature après la fin du contrat, pour y mettre en oeuvre le savoir-faire acquis. Cette clause est limitée à un an et pour une zone géographique précise.

<sup>66</sup> Nous pouvons résumer l'ensemble des clauses admises et non admises de la manière suivante :

Clauses admises :

- Limitation des domaines d'application
- Spécifications minimales de qualité et droit de contrôle
- Apposition sur le produit de la marque ou du nom du donneur de licence
- Communication des perfectionnements apportés au bien ou service
- Obligation de confidentialité (même après terme)
- Interdiction de cession ou de sous-licence
- Obligation de paiement d'une redevance minimale
- Obligation de payer des redevances prédéterminées même en cas de divulgation du savoir-faire
- Assistance au donneur de licence pour la sauvegarde de ses droits
- Interdiction d'utilisation du savoir-faire après terme si le savoir-faire demeure secret.

Clauses non admises :

- Restrictions quant aux quantités, prix, clientèle.
- Obligation d'approvisionnement auprès du donneur de licence
- Interdiction d'apposer sur les produits le nom du licencié
- Obligation d'accepter d'autres licences si elles sont non justifiées
- Interdiction de contester les droits du donneur de licence
- Obligation de non concurrence
- Interdiction d'utilisation du savoir-faire après terme si le savoir-faire est tombé dans le domaine public
- Interdiction d'utilisation du savoir-faire après terme s'il y a droit pour le donneur de licence d'utiliser les perfectionnements du licencié

### (iii) Le contrat de licence de brevet.

Le titulaire d'un droit de propriété industrielle peut accorder l'exploitation d'un brevet par exemple à un licencié. Le champ d'application de ce contrat est strict et doit veiller au strict respect des règles de la propriété intellectuelle et industrielle. Il concerne les brevets, certificats d'utilités, brevets et savoir-faire, brevets et marques, licence et sous-licence. L'équilibre contractuel doit être atteint tout en respectant la libre concurrence et la libre circulation des marchandises. Le licencié bénéficie d'un monopole d'exploitation et d'une protection territoriale interdisant la concurrence active ou passive du donneur de licence ou des autres licenciés<sup>67</sup>.



Contrat de licence de brevets par Dassault et Snecma à Sulzer.  
L'exemple du Mirage pour l'armée Suisse.

\* \* \*

---

<sup>67</sup> L'ensemble des clauses admises et non admises est les suivantes :

Clauses admises :

- Restriction de concurrence du fait du donneur
- Interdiction de concurrence active ou passive des licenciés entre eux (limitée à 5 ans)
- Engagement d'approvisionnement auprès du donneur de licence
- Confidentialité
- Contrôle des applications et respect des normes
- Utilisation de la marque du donneur
- Communication des perfectionnements (engagement réciproque)
- Redevance minimale
- Retrait possible en fin de contrat.

Clauses non admises :

- Interdiction des importations parallèles
- Limitation de quantités et de prix
- Obligation d'accepter d'autres licences
- Cession automatique des perfectionnements
- Paiement des redevances au-delà de la vie du contrat
- Prorogation automatique du contrat.

## **Annexe 2**

### **Les contrats de vente à l'export**

(Source : www. Les contrats de vente)

#### **1 GENERALITES**

Les présentes conditions générales de vente sont applicables à toute offre émise par le Vendeur (V) pour, ou toute vente conclue par le V. Avec un Acheteur (A) dont le siège social se situe hors de France Métropolitaine. Toute commande passée à V emporte acceptation par A des présentes conditions générales de vente et renonciation de sa part à ses propres conditions générales d'achat.

#### **2 OBJET ET ETENDUE DE L'OFFRE**

2.1 Sauf offre particulière émise par V, les prix applicables sont ceux qui figurent dans les tarifs de V en vigueur à la date de passation de la commande.

Lorsque V a émis une offre, les prix et conditions de cette offre concernent exclusivement les produits (qualité et quantité) qui y sont spécifiés et, à défaut de stipulations expresses, restent valables pendant un mois.

2.2 V se réserve le droit d'apporter à tout moment toute modification, notamment de disposition, de forme, de couleur, de dimension ou de matière, aux produits dont les représentations, descriptions et spécifications figurent dans ses catalogues et prospectus.

#### **3 CONCLUSION DE LA VENTE**

Le contrat de vente n'est parfait que sous réserve d'acceptation expresse de la commande par V. Toute modification à ce contrat devra être acceptée de manière expresse par V.

#### **4 PROPRIETE INTELLECTUELLE ET CONFIDENTIALITE**

4.1 La technologie et le savoir-faire, brevetés ou non, incorporés dans les produits ainsi que tous les droits de propriété industrielle et intellectuelle relatifs aux produits restent la propriété exclusive de V. Seul est concédé à A, à titre non exclusif et non cessible, un droit d'usage et de maintenance des produits. Est notamment exclu tout droit de réaliser ou faire réaliser des pièces de rechange.

4.2 V n'est tenu en aucun cas de fournir ses plans d'exécution ni ses codes sources, même si les produits sont livrés avec un schéma d'installation.

Les plans, documents et codes éventuellement remis à A restent la propriété de V et sont strictement confidentiels. A s'interdit de les communiquer sciemment ou non à des tiers et ne pourra les utiliser que pour les seuls besoins de l'exploitation et de la maintenance des produits telles que permises par V.

4.3 Pour ce qui est de la technologie de tiers, par exemple un logiciel, incorporée dans les produits (ci-après « le Programme »), A bénéficie d'une licence d'utilisation non exclusive du Programme aux seules fins et pour les seuls besoins de l'exploitation et de l'usage auxquels les produits sont destinés. A s'engage à respecter les conditions de l'offre et les instructions d'utilisation des Programmes qui pourraient lui être fournies.

En conséquence A s'engage à ne pas copier, reproduire et/ou décompiler, ni même tenter par tout autre moyen de reproduire le code source des Programmes.

Si A ne respectait pas les dispositions du présent article, il en supporterait toutes les conséquences, y compris en termes de dommages et intérêts.

#### **5 PRIX - CONDITIONS DE PAIEMENT - TAXES**

5.1 Les prix sont stipulés hors taxes, qu'elles soient payables en France ou dans le pays de livraison des produits.

Les conditions et termes de paiement sont précisés dans l'offre. A défaut, les produits et prestations sont payables en totalité à la livraison à l'usine de V, à 30 jours fin de mois de facturation. Le paiement sera fait en France en Euros, net de tout frais à la charge de V, par crédit documentaire confirmé par une banque française acceptable par V. A devra obtenir l'accord de V sur les termes du crédit documentaire et sur la banque confirmatrice avant son émission.

Compte tenu des coûts de gestion supportés par V, toute vente donnera lieu à une facturation d'un montant minimum de 150 Euros.

5.2 En cas de retard de paiement, V pourra exiger de A le versement d'un intérêt calculé sur une base jour le jour, à partir de la date d'exigibilité du terme, au taux de base bancaire à un mois de la monnaie de paiement augmenté de trois points, le taux de référence étant le dernier taux publié, le jour de l'échéance, par la Banque Centrale de la monnaie de paiement, avec un minimum de 1,5% par mois de retard.

Le défaut de paiement d'un terme à bonne date entraînera de plein droit l'exigibilité de toutes les sommes dues par A, même si elles ont donné lieu, en tout ou partie, à la création de traites ou à la réception de billets à ordre.

En outre, V se réserve le droit de suspendre l'exécution de ses propres obligations jusqu'au complet paiement des sommes exigibles.

5.3 En cas de retard de paiement excédant un délai de 30 jours, la vente pourra être résolue de plein droit par V, aux torts de A, huit jours après une mise en demeure de payer restée en tout ou partie sans effets.

5.4 Les dispositions ci-dessus s'appliqueront sans préjudice de tous autres dommages et intérêts auxquels V pourrait prétendre.

## **6 LIVRAISON - EXPEDITION**

6.1 Quels que soient les termes de livraison déterminés dans l'offre/contrat, la livraison est réputée effectuée dans les usines ou magasins du V pour ce qui est du délai de livraison et de la facturation.

6.2 Les termes de livraison mentionnés le cas échéant dans l'offre/contrat font référence aux INCOTERMS de la Chambre de Commerce Internationale en vigueur à la date de l'offre/contrat.

Les livraisons partielles sont autorisées.

6.3 Si A ne prend pas possession des produits à la date prévue de livraison, V aura le droit de résilier la vente en prévenant A au moins 10 jours avant. Cette résiliation sera sans préjudice de tous dommages et intérêts auxquels V aurait le droit.

## **7 DELAIS - PENALITES**

7.1 Les délais de livraison sont indicatifs, sauf acceptation expresse par V de délais fermes.

7.2 Le contrat entrera en vigueur et les délais de livraison courront à partir de la plus tardive des dates suivantes : celle de l'acceptation de la commande par V, celle où sont parvenus à V. les renseignements et/ou l'acompte que A. s'était engagé à lui remettre. Dans le cas où le prix des produits est payable par crédit documentaire, la date d'entrée en vigueur sera celle à laquelle un crédit documentaire acceptable par V lui est notifié et le cas échéant confirmé.

Dans le cas où aucune période n'aurait été spécifiée à cet effet dans l'offre/contrat, si les conditions d'entrée en vigueur n'ont pas été remplies dans un délai de 6 mois à compter de la conclusion du contrat, le contrat sera considéré comme nul et non avenue, sans que ni V ni A ne puisse réclamer de dommage et intérêt de ce fait à l'autre partie.

7.3 En cas de retard de livraison, lorsqu'un délai ferme a été accepté par V et à défaut de stipulations particulières, il sera appliqué, pour chaque semaine entière de retard au-delà d'une période de grâce d'une semaine, une pénalité forfaitaire et libératoire égale à 0,5 % du prix départ usine des produits dont la livraison est en retard, avec un maximum de 5 %.

7.4 Dans le cas où la livraison ou l'expédition des produits serait retardée pour une raison non attribuable à V, les produits seront stockés aux frais et risques de A qui supportera aussi les frais de manutention nécessaires à ce stockage.

7.5 V est dégagé de plein droit de tout engagement relatif aux délais en cas de force majeure ou d'événements intervenant chez V ou ses fournisseurs, tels que : lock-out, grève, guerre, embargo, incendie, inondation, accident d'outillage, rebut de pièces en cours de fabrication, interruption ou retard dans les transports ou approvisionnements en matière première, énergie ou composants, ou de tout autre événement indépendant de la volonté de V ou de ses fournisseurs.

## **8 RESERVE DE PROPRIETE**

8.1 V conserve la propriété des produits jusqu'au paiement intégral du prix en principal et accessoires.

En cas de non-paiement du prix des produits à échéance, V pourra exiger à tout moment la restitution des produits livrés, aux frais de A, que les produits soient encore en la possession de A ou non.

8.2 En cas de transformation ou d'incorporation des produits, les produits transformés ou les marchandises dans lesquelles ils sont incorporés, deviennent le gage de V. jusqu'à complet paiement du prix. A s'oblige à faire état de l'existence de la réserve de propriété auprès des tiers à qui il revendrait les produits soit en l'état soit incorporés dans un ensemble.

8.3 En cas de restitution des produits dans le cadre de l'article 8.2, les acomptes reçus par V pourront lui rester acquis à titre de dommages et intérêts.

8.4 A compter de la livraison conformément à l'Incoterm applicable, A. assume les risques de perte, vol ou détérioration des produits, ainsi que la responsabilité des dommages qu'ils pourraient occasionner.

8.5 En ce qui concerne le Programme mentionné à l'article 4.3, A reconnaît qu'il n'a aucun autre droit que ceux expressément mentionnés dans cet article. Dans le cas où A revendrait les produits, il devrait informer clairement son client des droits d'utilisation du Programme et obtenir de sa part son engagement à respecter les dispositions de l'article 4.3.

## **9 EMBALLAGE**

Les prix mentionnés dans l'offre s'entendent pour l'emballage ordinairement utilisé par V. Toute demande de la part de A pour un type d'emballage autre que celui habituellement utilisé par V. fera l'objet d'un complément de prix. Les emballages ne sont en aucun cas repris par V.

## **10 TRANSPORT - DOUANES**

Les produits sont vendus départ usine. En conséquence, si A confie à V l'organisation des opérations de transport, d'assurances et/ou dédouanement des produits, ces opérations seront réalisées pour le compte de A et à ses frais, risques et périls.

## **11 GARANTIE**

Sans préjudice des dispositions de la Directive 1999/44/EC du 25 Mai 1999 lorsqu'elles sont applicables :

11.1 Défauts ouvrant droit à la garantie.

V s'engage à remédier à tout défaut de fonctionnement des produits provenant d'un vice dans la conception, les matières ou la fabrication. Cette obligation ne s'applique pas en cas de défaut résultant :

- d'un entretien non conforme aux prescriptions de V ou, à défaut de telles prescriptions, aux règles de l'art, où
- de conditions de stockage inadaptées, ou
- du non-respect des notices d'installation et/ou de raccordement.

Toute garantie est également exclue : pour les consommables et les remplacements ou les réparations qui résulteraient de l'usure normale des produits, de détériorations ou d'accidents provenant d'un défaut de surveillance des produits ou d'une utilisation de ceux-ci non conforme à leur destination et/ou aux prescriptions de V, et plus généralement pour tout incident dont la responsabilité n'incombe pas à V.

La garantie ne s'appliquera pas si des modifications ou des adjonctions ont été effectuées sur les produits par A sans l'accord exprès de V.

11.2 Durée de la garantie

La garantie ne s'applique qu'aux vices qui se seront manifestés pendant une période de dix-huit mois à compter de la livraison des produits au sens de la clause 6.1 et au plus tard 24 mois à compter de la date de leur fabrication.

La réparation ou le remplacement de pièces pendant la période de garantie ne peuvent avoir pour effet de prolonger le délai de garantie des produits. Cependant, dans le cas où le vice se serait manifesté moins de 6 mois avant la fin de la période de garantie, les dispositions des articles 11.1, 11.3 et 11.4 s'appliqueront aux produits réparés ou remplacés.

11.3 Modalités d'exercice de la garantie.

Dans le cadre de la présente garantie, V remédie à ses frais, dans les meilleurs délais et par les moyens qu'il juge appropriés, aux vices décelés.

Les pièces remplacées redeviennent la propriété du V.

11.3.1 Les réparations ou remplacements sont effectués dans les ateliers de V., après que A. ait renvoyé à celui-ci les produits ou les pièces défectueux.

La recherche sur le site de l'élément défectueux ainsi que son transport jusqu'à l'établissement de V restent à la charge de A.

11.3.2 Au cas où, compte tenu de la nature des produits, la réparation doit avoir lieu sur site, V prendra à sa charge les frais de main-d'œuvre relatifs à la réparation, à l'exclusion des frais liés aux opérations de démontage et de remontage de tout élément autre que les produits défectueux.

11.4 Pour pouvoir invoquer le bénéfice de la présente garantie, A doit aviser V des vices qu'il impute aux produits dès la manifestation des défauts de fonctionnement, et fournir toutes justifications quant à la réalité de ceux-ci. Il doit donner à V toute facilité pour procéder à la constatation de ces défauts et pour y remédier. Il doit en outre s'abstenir, sauf accord exprès de V, d'effectuer ou de faire effectuer la réparation par un tiers.

## **12 RESPONSABILITE**

La responsabilité de V est strictement limitée aux obligations définies par la commande acceptée par V et les présentes conditions générales de vente. V ne fournit aucune garantie en ce qui concerne l'aptitude des produits à atteindre les objectifs que A s'est fixés dès lors que ces objectifs n'ont pas été expressément acceptés par V. En aucun cas V ne pourra être tenu pour responsable de tout dommage indirect et/ou immatériel, tel que notamment manque à gagner, perte de profit ou perte de production.

## **13 LOI APPLICABLE**

Toute offre émise par V ainsi que tout contrat conclu par lui seront interprétés conformément à la loi du pays dans lequel V a son siège social.

## **14 CONTESTATIONS**

Tout litige relatif à toute offre émise ou toute vente effectuée par V., qui ne pourrait être réglé à l'amiable, sera réglé par arbitrage selon le Règlement de Conciliation et d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale, par un ou trois arbitres nommés en application de ce Règlement. L'arbitrage aura lieu à Paris et sera conduit en langue française.

---

## **COMPLEMENT APPLICABLE AUX SYSTEMES**

aux conditions mentionnées ci-dessus s'ajoutent, pour les Systèmes, les conditions suivantes :  
Par "Système», on entend tout produit devant faire l'objet d'adaptations spécifiques à A ou d'une installation effectuée par V, ou tout ensemble de produits nécessitant une étude spécifique en vue d'en assurer la cohérence.

### **I OBJET ET ETENDUE DE L'OFFRE**

1 L'offre est établie en fonction des spécifications fournies par A., lesquelles devront contenir toutes les données nécessaires à la détermination du Système, en particulier:

- performances attendues,
- environnement et conditions d'installation,
- nature et conditions des essais qui seront réalisés par A.

2 En cas de non conclusion de la vente, les études et documents remis à A à l'appui de l'offre devront être restitués à V dans un délai maximum de 15 jours à compter de la date d'expiration de l'offre.

3 V se réserve le droit, si les études nécessaires à l'établissement de l'offre présentent un degré de complexité inhabituel et en cas de non conclusion de la vente, de faire participer A aux frais de leur réalisation.

### **II ASSISTANCE TECHNIQUE LORS DE LA MISE EN SERVICE**

1 Sauf stipulation contraire, les prix ne comprennent ni le montage, ni la mise en route du Système ni un éventuel lot de pièces de rechange.

2 Lors de toute intervention des techniciens de V sur le site d'installation du Système, la fourniture de l'énergie, des engins de manutention ou autres et des matières premières de toute sorte nécessaire aux prestations du V, sera à la charge de A.

3 Dans le cas où le Système vendu serait un automate, les pertes et rebuts intervenant chez A pendant toute la durée de la mise au point du Système seront également à la charge de A.

4 Les adaptations du Système nécessaires à son bon fonctionnement seront à la charge de V si les conditions de fonctionnement et les données précisées dans la commande acceptée par V n'ont pas été respectées. Si elles proviennent par contre d'une insuffisance ou d'une erreur dans les informations communiquées par A, ou d'une modification de l'environnement du Système, le coût des adaptations et le temps passé seront facturés à A.

5 Si l'intervention des spécialistes de V sur le site est retardée pour des raisons indépendantes de sa volonté, les coûts supplémentaires supportés de ce fait par V seront pris en charge par A. Il en sera de même pour les frais de tout déplacement injustifié.

### **III ESSAIS**

Les essais sont effectués dans les usines de V. Si A demande la réalisation d'essais autres que ceux habituellement effectués par V ou d'essais sur le site d'installation du Système, ceux-ci seront, si V accepte de les réaliser, effectués aux frais de A.

### **IV PRIX**

Les prix des Systèmes sont, sauf accord contraire, révisibles par application d'une formule de révision adaptée à la nature du matériel et précisée dans l'offre.

### **V CONDITIONS DE PAIEMENT**

Si les obligations de V se répartissent en plusieurs phases, l'exécution par V des obligations relevant d'une phase sera conditionnée au paiement des acomptes prévus dans l'offre/contrat pour la phase correspondante.

### **VI GARANTIE**

1 Dans le cas où V incorpore dans un Système des dispositifs ou appareils qui ne sont pas de sa fabrication, l'étendue et la durée de la garantie seront celles accordées par leur fabricant ou vendeur.

2 La garantie mentionnée à l'article 11 ci-dessus ne s'applique pas en cas de défaut de fonctionnement du Système résultant de matières ou composants fournis ou imposés par A, ou d'une conception imposée par celui-ci.

\* \* \*

### **Annexe 3** **Les incoterms**

(Source : Ministère de l'économie et des finances, service des douanes françaises)

#### **Définition :**

**Incoterms.** Il s'agit d'une abréviation anglo-saxonne de l'expression «International Commercial Terms», signifiant «termes du commerce international» et traduite en français par «C.I.V.» ou «conditions internationales de vente». Les Incoterms résultent d'une codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la Chambre de Commerce internationale. Chaque modalité est codifiée par trois lettres et est indissociable du lieu de livraison auquel elle s'applique.

Le but des Incoterms est de fournir une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus couramment utilisés en commerce extérieur. Ces termes définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur lors d'une transaction commerciale, le plus souvent internationale, mais qui peut également s'établir entre des opérateurs nationaux ou communautaires. Ils concernent essentiellement les obligations des parties à un contrat de vente, en ce qui concerne la livraison de la marchandise vendue, la répartition des frais et des risques liés à cette marchandise, ainsi que la charge des formalités d'export et d'import.

#### **Incoterms et formalités douanières**

L'Incoterm traduit la répartition des rôles entre fournisseur et acheteur, ce qui n'est pas sans incidence sur la mise en oeuvre de l'amendement sûreté du code des douanes communautaire au travers d'ICS et ECS. Dans le cadre de la communication de ces données sûreté-sécurité, les Incoterms proposent une réponse utile à la question cruciale du "qui fait quoi".

De plus, les Incoterms sont aussi, indirectement, des outils d'optimisation des règles de la valeur en douane, contribuant au soutien de la performance économique des opérateurs du commerce international.

#### **Réforme 2010**

Les nouvelles règles des Incoterms 2010 sont entrées en vigueur le 1er janvier 2011.

Cette réforme a supprimé quatre termes au profit de deux nouveaux termes.

- Les termes **DAF** (Delivered At Frontier), **DES** (Delivered At Ship), **DDU** (Delivered Duty Unpaid) ont été remplacés par le terme **DAP** (Delivered At Place).
- Le terme **DEQ** (Delivered Ex Quay) a été remplacé par le terme **DAT** (Delivered At Terminal).

Désormais ces termes commerciaux sont donc au nombre de onze, répartis entre deux familles:

- les termes utilisables pour le transport par mer et par voies navigables intérieures,
- les termes utilisables quel que soit le mode de transport.

Quelques modifications touchent par ailleurs les termes **FOB**, **CFR** et **CIF**, pour lesquels la notion de « passage de bastingage » a disparu, ainsi que le terme **DDP**, qui recouvre désormais une nouvelle répartition des certains frais.

Afin d'éviter toute confusion, le choix des nouvelles règles 2010 devra être précisé par la mention de l'Incoterm, accompagnée de la date «2010» et de l'adresse de livraison la plus précise possible (il pourra par exemple s'agir d'une rue et d'un numéro).

#### **Incoterms du transport par mer et par voies navigables intérieures**

- **FAS ou Free Alongside Ship** (Franco le long du navire)

Le vendeur règle les frais de transport jusqu'au port d'embarquement et effectue les formalités d'exportation, acquitte les frais, droits et taxes liés à ces formalités. La marchandise est livrée le long du navire dans le port d'embarquement: cette livraison marque le transfert de risques et de frais. L'acheteur supporte les coûts de chargement, le transport maritime, les coûts de déchargement et de transport du port de destination jusqu'à ses lieux d'activité.

- **FOB ou Free On Board** (Franco à bord)

La marchandise est livrée sur le navire désigné par l'acheteur. Aux termes des règles 2010, la notion de passage de bastingage qui matérialisait jusqu'alors le transfert de risque a disparu. Désormais, le transfert de risque et de frais s'opère quand la marchandise a été livrée sur le navire. Le vendeur règle les frais de transport jusqu'au port d'embarquement, ainsi que les frais de chargement et effectue les formalités d'exportation, acquitte les frais, droits et

taxes liés à ces formalités.

- **CFR ou Cost and Freight** (Coût et fret)

Le transfert de risque s'opère lorsque les marchandises sont livrées à bord du bateau dans le port d'embarquement. Le vendeur assume de plus les frais de transport jusqu'au port de destination et les frais de chargement, il effectue les formalités d'export et paie les droits et taxes liés. L'acheteur endosse les frais à partir de l'arrivée des marchandises au port de destination, effectue les formalités à l'import et acquitte les droits et taxes liés.

- **CIF ou Cost, Insurance and Freight** (Coût, assurance et fret)

Le transfert de risque s'opère lorsque les marchandises sont livrées à bord du bateau dans le port d'embarquement. Le vendeur assume de plus les frais de transport et d'assurance jusqu'au port de destination et les frais de chargement, il effectue les formalités d'export et paie les droits et taxes liés. L'acheteur endosse les frais à partir de l'arrivée des marchandises au port de destination, effectue les formalités à l'import et acquitte les droits et taxes liés.

*A noter :*

- Ces quatre termes sont inappropriés lorsque les marchandises sont remises au transporteur préalablement à leur placement le long du navire (incoterm FAS) ou à leur mise à bord du navire (incoterm FOB, CFR et CIF). Il s'agit, par exemple, de la situation des marchandises placées dans des conteneurs qui sont typiquement livrées à un terminal. Dans ce cas, il est préférable d'utiliser l'incoterm FCA en lieu et place des incoterms FAS et FOB. De même, les incoterms CIF et CFR pourront être respectivement remplacés par les incoterms CIP et CPT.
- Les termes en C présentent la caractéristique de prévoir un transfert de risque à un point différent du transfert des frais: alors que les risques sont transférés à l'acheteur lors de la livraison (placement à bord), le vendeur acquitte les frais de transport (CFR) ou de transport et d'assurance (CIF) jusqu'au port de destination. Les deux points doivent donc être clairement identifiés dans le contrat.

**Incoterms tous types de transports**

- **EXW ou Ex-Works** (A l'usine)

La marchandise est disponible dans les locaux du vendeur à une date fixée. L'acheteur organise et paie le transport. Il en supporte aussi les risques jusqu'à la destination finale des marchandises. Les formalités et frais d'exportation et d'importation, ainsi que les droits et taxes liés à ces deux opérations sont également à la charge de l'acheteur.

- **FCA ou Free Carrier** (Franco transporteur)

Le vendeur remet les marchandises au transporteur désigné et payé par l'acheteur. Le transfert de risques est matérialisé lors de cette opération. Les formalités et frais d'exportation, ainsi que les droits et taxes liés, sont à la charge du vendeur. L'acheteur endosse le transport jusqu'à ces lieux d'activité, effectue les formalités à l'import et acquitte les droits et taxes liés.

- **CPT ou Carriage Paid To** (Port payé jusqu'à)

Le vendeur assume les frais du transport maritime jusqu'au port de destination. Le transfert de risque est établi lorsque les marchandises sont mises à la disposition du premier transporteur. Ainsi, les frais d'assurance sont à la charge de l'acheteur.

- **CIP ou Carriage and Insurance Paid To** (Port payé, assurance comprise, jusqu'à)

Les conditions sont les mêmes que pour CPT. Le vendeur doit fournir une assurance couvrant pour l'acheteur, le risque de perte ou de dommage que la marchandise peut courir pendant le transport.

- **DDP ou Delivered Duty Paid** (Rendu droits acquittés)

Les marchandises sont livrées au lieu de destination, prêtes à être déchargées, alors que le vendeur a effectué le dédouanement à l'export et à l'import et acquitté les droits et taxes liés à ces opérations. En principe, l'acheteur endosse les frais de déchargement, sauf si le contrat stipule que ce déchargement est à la charge du vendeur. Parallèlement, l'acheteur n'a aucune obligation de prendre en charge les coûts d'inspection, tandis que le vendeur paie les frais des inspections avant expédition exigées par les autorités du pays d'exportation ou d'importation.

La version 2000 du terme DDP prévoyait que l'acheteur prenait en charge toutes les inspections à l'exception des opérations « diligentes » par les autorités du pays d'exportation.

**Les deux nouveaux termes depuis 2010**

- **DAT ou Delivered At Terminal** (Rendu au terminal, terminal de destination convenu)

Ce terme remplace le terme DEQ.

Outre le transport principal, le vendeur organise et paie le déchargement de la marchandise au point de destination et son acheminement jusqu'au terminal convenu. Le transfert de risque est effectif lorsque la marchandise a été mise à la disposition de l'acheteur au terminal convenu. L'acheteur effectue les formalités d'importation et acquitte les droits et taxes dus en raison de l'importation.

- **DAP ou Delivered At Place** (Rendu au lieu de destination convenu)

Ce terme remplace les termes DAF, DES et DDU.

Le vendeur prend en charge le transport des marchandises jusqu'au point de livraison convenu, donc il assume les coûts et les risques jusqu'à ce point. Les marchandises sont mises à disposition de l'acheteur à destination sur le moyen de transport, sans être déchargées. L'acheteur organise le déchargement, effectue les formalités d'importation et acquitte les droits et taxes dus en raison de l'importation.

Pour synthétiser, dans la dernière version des Incoterms date de 2010, 11 incoterms sont à retenir :

Les multimodaux, valables pour tous les moyens de transports :

- EXW : Ex Works
- FCA : Free Carrier
- CPT : Carriage Paid To
- CIP : Carriage and Insurance Paid To
- DAT : Delivered At Terminal
- DAP : Delivered At Place
- DDP : Delivered Duty Paid

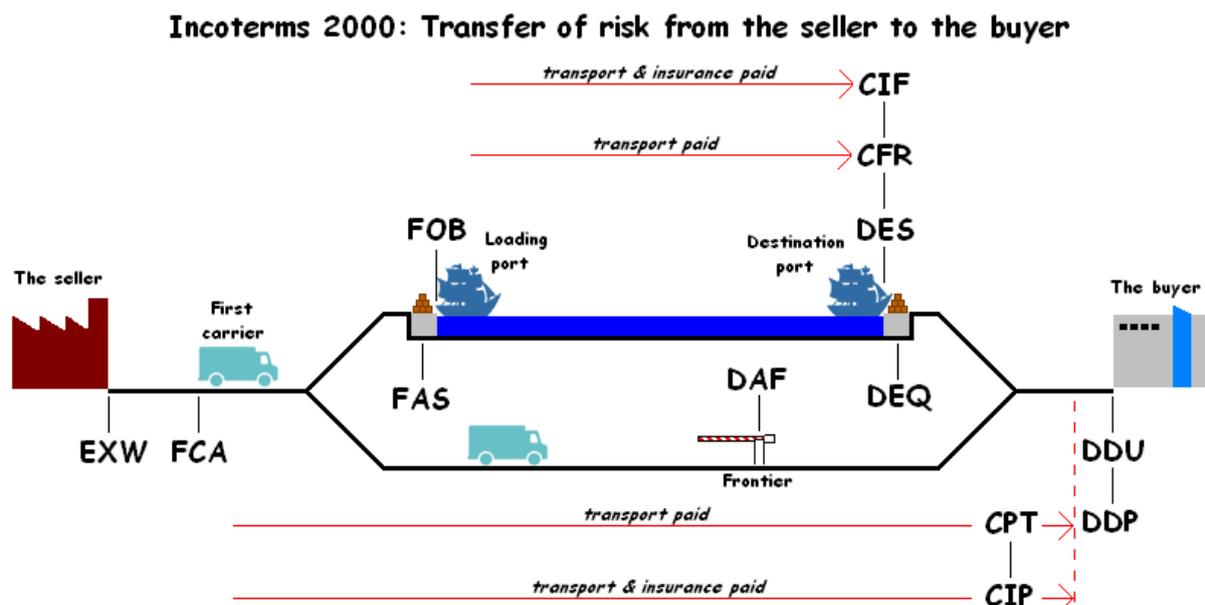
Et des incoterms dédiés aux voies fluviales et/ou maritimes :

- FAS : Free Along Side Ship
- FOB : Free On Board
- CFR : Cost and Freight
- CIF : Cost, Insurance and Freight

**Illustration : exemple du CIP** : le vendeur doit payer les frais jusqu'au lieu de livraison convenu, déchargement inclus et souscrire une assurance transport pour le compte de l'acheteur. Les risques sont transférés à l'acheteur dès la remise du matériel dans les locaux du transitaire de départ.

Un exemple qui illustre bien la différence entre transfert de frais et transfert de risque.

Ci-après, un tableau récapitulatif présente les différents incoterms et illustre les différentes possibilités de transfert des responsabilités.



## **Annexe 4**

### **S'informer sur son client à l'export**

**(Source : Etre payé.fr)**

La première étape indispensable à l'évaluation de la solvabilité de son client, obtenir de l'information fiable peut s'avérer très difficile à l'export.



Cela sera la plupart du temps plus compliqué que sur son marché domestique. La France, par exemple, est un des rares pays du monde où la publication des bilans et comptes de résultat est obligatoire pour la majorité des entreprises.

#### **Comment obtenir les états financiers ?**

En Allemagne, pas plus de 150 000 bilans sont disponibles alors que le pays compte plusieurs millions d'entreprises. En Chine ou en Russie ces données ne sont présentes dans aucune base de données officielle. Au Moyen Orient, ces informations sont confidentielles et relèvent de la gestion privée.

Demander à son client de communiquer son bilan et son compte de résultat est souvent la bonne solution mais peut être mal interprété dans certains cas car synonyme de méfiance alors que la culture commerciale locale se base sur la confiance réciproque (comme par exemple dans des pays du Moyen Orient). Attention aux impairs !

Cependant, les risques étant particulièrement nombreux à l'export, toute entreprise exportatrice se doit de s'assurer la solvabilité de son acheteur, à moins de sécuriser à 100% son affaire grâce à un paiement à la commande de l'intégralité du montant ou un crédit documentaire en béton armé.

L'obtention de l'information se fait par d'autres canaux. Certaines sociétés de renseignement sont spécialisées dans ce domaine et arrivent à produire des rapports financiers de qualité. Elles se basent sur des enquêtes terrain, des expériences de paiement constatées par d'autres entreprises, et du recoupement d'informations.

👉 La qualité de l'information financière est primordiale. Pour cela, le rapport doit être réalisé par un analyste crédit expérimenté. Cela a un prix. Méfiez vous des rapports proposés à bas coût qui sont souvent avares d'informations intéressantes et pertinentes. 👉 Prêtez d'avantage attention aux "bruits" du marché en filtrant les informations crédibles. Recoupez-les avec d'autres sources d'informations pour vous forger un avis portant sur des bases solides.

#### **L'analyse financière et l'export**

L'analyse des comptes de résultats et des bilans d'une société est un des principaux moyens pour déterminer si son acheteur est solide et solvable. Ce principe est vrai pour n'importe quelle entreprise quelque soit sa localisation géographique.

Cependant, l'analyse financière est moins systématique dans le commerce international à cause de la difficulté à obtenir les informations de base et, si nous les obtenons, de s'assurer de leur qualité et de leur représentativité. De plus, le risque d'insolvabilité de l'acheteur est un risque parmi d'autres à l'export. C'est pour cette raison que les transactions doivent être sécurisées grâce à la mise en place d'un outil adapté.

#### **Principales sources d'informations**

<b>Les spécialistes de l'information sur les entreprises à l'export</b>	
<p><u>La Coface</u>, spécialiste français pour l'export avec une offre très complète: information, assurance, affacturage, recouvrement.</p>	<p><u>Altarea D&amp;B</u>, le leader mondial de l'information sur 160 millions d'entreprises dans le monde.</p>
<p>Spécialiste de l'information sur les entreprises partout dans le monde, <u>Cristal Credit</u> produit des rapports financiers de qualité.</p>	

\* \* \*

## **Annexe 5 : Xintang, voyage au cœur de la capitale du *Jean***

Source : Courrier international / Publié le 11/03/2011.

Jiang Mingzhuo

Source initiale : Nandu Zhoukan Canton [www.nbweekly.com/](http://www.nbweekly.com/)

Au bout de quarante minutes de voyage en car, à 30 kilomètres à l'est de Canton, on arrive à Xintang, la ville numéro un du jean en Chine. Un jean sur trois vendus dans le monde provient d'ici. On y trouve un immense centre commercial qui accueille près de 1 000 stands de vendeurs. Sur l'un d'entre eux, le pantalon le moins cher est à 30 yuans [3,30 euros]. Le jean le plus cher de tout le centre commercial ne dépasse pas les 100 yuans [11 euros].

Le surnom d'"atelier du monde", la Chine le doit surtout à son industrie textile et au secteur de l'habillement, qui se sont placés en tête de la fabrication mondiale et des exportations à partir de 1994. Depuis lors, la part de la Chine n'a cessé de croître au fil des ans. Ce secteur, qui a permis d'employer une main-d'œuvre nombreuse, a conduit des régions entières à s'enrichir et à se peupler très rapidement ; il a par conséquent toujours été un objet de fierté.

Dans les deltas du Yangtsé-kiang [région de Shanghai] et de la rivière des Perles [région de Canton], on trouve toutes sortes de villes spécialisées dans la confection et le textile. La province du Guangdong en compte quinze à elle seule. Certains ont baptisé ces petites villes "cités de la mode". Xintang, la ville spécialisée dans les jeans, compte environ 3 000 entreprises travaillant dans le secteur et environ 1 000 marques différentes. Près de 100 000 personnes sont venues d'autres provinces pour travailler ici.

### **La ville est en pleine crise**

Cependant, ce n'est qu'en mettant le pied à Xintang que l'on découvre le décalage existant entre son image de "cité de la mode" et la réalité. En fait, la ville est en pleine crise : les prix des matériaux se sont envolés, les financements manquent, le coût de la main-d'œuvre ne cesse d'augmenter, les marques célèbres font défaut, le niveau du design est en baisse, et, plus grave encore, l'environnement paie un lourd tribut à cette industrie. C'est, en miniature, ce que connaît l'ensemble du secteur du textile en Chine.

Il y a vingt-huit ans, un homme d'affaires hongkongais avait financé la première usine de confection de jeans dans le village de Dadun, situé dans la circonscription de Xintang. Aujourd'hui, ce sont 2,5 millions de vêtements en denim qui sortent chaque jour des innombrables ateliers de Xintang.

Entrer directement en contact avec les clients pour connaître leurs goûts est une part très importante du travail d'Afa, dessinateur de patrons. Chaque fois qu'un client vient se renseigner pour passer commande, plusieurs dessinateurs comme Afa sont à ses côtés. Chacun espère que le client désignera le patron qu'il a conçu, et que son modèle est celui qui fera exploser les ventes. Afa est le patronnier le plus expérimenté de l'usine Zhenpeng à Dadun. Cela fait trois ans qu'il travaille sur ce site spécialisé dans le prêt-à-porter masculin en jean.

Un patronnier gagne 10 centimes de yuan [environ 1 centime d'euro] pour chaque pantalon vendu au-delà de 5 000 articles. Le gros lot qu'ils espèrent tous, c'est donc qu'un modèle dessiné par leurs soins "cartonne". C'est arrivé à Afa en 2009, quand 50 000 de ses pantalons ont été vendus en un mois.

La ligne est renouvelée tous les trois mois. Chaque trimestre, 80 nouveaux patrons doivent sortir des mains d'Afa. Mais Xintang n'a jamais connu de modèles faisant un tabac durant plusieurs dizaines d'années comme l'emblématique Levi's 501. Dans l'usine d'Afa, les modèles qui se vendent le mieux tiennent tout au plus six mois avant d'être renouvelés.

Il est vrai qu'aucune grande marque n'est née à Xintang. Les "nouveaux" modèles créés par les patronniers locaux se ressemblent tous peu ou prou. Ces produits sont écoulés sur les marchés de gros des grandes et moyennes villes. Des profits sont tant bien que mal réalisés grâce aux quantités vendues. Mais de plus en plus de gens ouvrent des usines et les bénéfiques s'amenuisent. La faiblesse du design, trop répétitif, a toujours été un écueil entravant le développement de l'industrie du jean de Xintang.

Au moins deux fois par mois, Afa prend le car en fin de semaine pour se rendre à Canton et voir les modèles qui se vendent au marché aux vêtements de la rue Zhanxi. Il va aussi deux fois par an à Hongkong. En 2010, il est allé en Corée du Sud, ce qui lui a donné l'occasion de flâner sur les marchés et d'observer les couleurs et les coupes à la

mode. Faire les marchés, voir des vêtements dessinés par d'autres, c'est la seule façon pour Afa d'apprendre.

A Xintang, il y a deux sortes d'entreprises de confection de jeans : celles qui travaillent principalement pour l'exportation et celles qui sont tournées vers le marché intérieur. C'est de Xintang que proviennent 30 % des jeans exportés de Chine, et ces entreprises exportatrices ont été les premières à être touchées de plein fouet. En 2008, le marché européen était en plein marasme du fait de la crise mondiale. De plus, la différence de change provoquée par la forte appréciation du yuan par rapport au dollar [monnaie utilisée pour les paiements sur les marchés internationaux] a presque effacé tous les gains des entreprises, et en a même poussé certaines à mettre la clé sous la porte.

En 2010, la crise s'est étendue aux industries tournées vers le marché intérieur. L'envol des cours du coton a entraîné la flambée du prix du tissu, qui à elle seule a fait augmenter le coût d'un jean de 15 à 20 yuans [environ 1,70 euro], ce qui représente une hausse énorme pour un article valant seulement 50 yuans [5,60 euros] à sa sortie d'usine. Outre cette augmentation des coûts de production, l'inflation a poussé les employés à réclamer des augmentations de salaire, et de ce fait les bénéficiaires ont été quasi nuls dans le secteur. L'usine de confection Shenlongjian, qui, entre septembre et novembre 2010, n'a fabriqué que 3 000 jeans au total, a connu une certaine amélioration en décembre avec un retour à une production de 5 000 pièces. Mais les autres années elle fabriquait au minimum 10 000 jeans par mois. En 2006, à l'époque où les carnets de commande étaient le plus remplis, l'usine produisait jusqu'à 40 000 articles par mois.

### Travail à perte

*“Au début, les chefs d'entreprise étaient surtout locaux”, se rappelle la patronne de Shenlongjian. “Ils avaient de l'argent, mais, comme personne ne voulait plus travailler dans la confection, ils se sont orientés vers des secteurs plus lucratifs comme les teintureriers ou les ateliers de délavage. Paradoxalement, ce sont des chefs d'entreprise extérieurs à la région qui ont repris peu à peu les usines de fabrication de jeans.”*

Si ceux-ci restent à Xintang, ce n'est pas parce qu'ils y gagnent bien leur vie, mais parce qu'ils sont un peu coincés. En effet, la confection se situe au milieu de la chaîne de production de l'industrie du jean. Quand ces petits chefs d'entreprise achètent le tissu ou les articles de mercerie, il leur faut payer la totalité de la commande. Lorsqu'ils portent les pantalons dans un atelier de délavage pour qu'ils soient blanchis et usés, ils doivent aussi payer rubis sur l'ongle. C'est 10 yuans par pièce [1,10 euro], pas un centime de moins. Mais quand le moment est venu de vendre l'article fini, les grossistes leur achètent toujours la marchandise à paiement différé.

*“Même quand les carnets de commande étaient bien remplis, on ne touchait que 40 % des sommes l'année de la commande et il fallait attendre le premier semestre de l'année suivante pour obtenir les 60 % restants”, explique la directrice de Shenlongjian. La chute sévère des commandes est devenue un vrai casse-tête pour les chefs d'entreprise. Ils ont peu de chances de rentrer dans leurs fonds, car les grossistes leur rendent toutes les marchandises qu'ils ne peuvent pas écouler. Impossible donc pour eux de monnayer les pantalons fabriqués. Une fois le loyer des locaux payé et les machines-outils achetées, ils sont en déficit. Malgré cela, la plupart sont bien obligés de poursuivre leur activité tant bien que mal. En 2010, les dirigeants de PME ne pensaient qu'à une chose : atteindre le seuil de rentabilité. Certains commencent à envisager de partir s'ils continuent de travailler à perte.*

Mais ce qui inquiète le plus les habitants de Xintang, c'est la pollution engendrée par les usines et les risques qu'elle fait courir à la santé des ouvriers. En tant que maillon indispensable de la chaîne de production, les teintureriers et les ateliers de délavage sont des éléments incontournables des petites villes spécialisées dans la confection textile, mais c'est leur activité qui génère le plus de pollution.

### Des cours d'eau pollués

En novembre 2010, une ONG [Greenpeace] a prélevé des échantillons à Xintang dans le cadre d'une enquête. Dans les prélèvements de sédiments examinés, la teneur en métaux lourds tels que le plomb, le cuivre et le cadmium dépassait les normes nationales autorisées ; dans un des échantillons, la teneur en cadmium était 128 fois supérieure aux normes et un prélèvement d'eau affichait un pH de 11,95 ! [Le pH d'une eau neutre est de 7.]

Les teintureriers et les ateliers de délavage qui ont fleuri dans la circonscription ont souillé les cours d'eau, au grand mécontentement des habitants. A partir de 2006, les autorités de Xintang se sont attaquées sérieusement au problème, incitant peu à peu les usines à aller s'implanter dans le parc industriel “vert” du district de Xizhou, dans la partie ouest de la commune. Selon les règlements des autorités municipales de Canton, le parc doit gérer de façon collective le chauffage, l'approvisionnement en eau et le retraitement des eaux usées. Mais, dans la zone industrielle “verte”, les arbres le long des routes sont couverts de fils bleus et la poussière dans la rue a une couleur bleutée. Les

particules résultant du meulage des jeans sont omniprésentes. La santé des ouvriers qui travaillent dans ces usines est une source d'inquiétude.

Les jeunes qui sont employés dans ce parc industriel sont presque tous originaires d'autres provinces. En effet, les autochtones préfèrent encore faire des travaux plus fatigants, payés seulement 2 000 yuans [environ 220 euros] par mois, plutôt que d'exercer ce métier à risque. Yang Ming, qui est employé dans l'atelier de délavage Haiyang, travaillait il y a six mois encore dans une serrurerie de Li Shui, dans la province côtière du Zhejiang. Il ne touchait que 2 000 yuans par mois. Un ami de son village installé à Xintang lui a téléphoné pour lui dire que les salaires y étaient plus élevés : 5 000 yuans [environ 550 euros]. *“C'est seulement deux mois après avoir commencé à travailler ici que j'ai su que dans cet atelier on utilisait énormément d'agents chimiques pour teindre et délayer les jeans. On m'a dit que ceux qui travaillent depuis longtemps dans ce secteur ne peuvent plus avoir d'enfants !”* soupire Yang Ming.

### **La peau se couvre de boutons**

Un ouvrier s'occupe du marquage des plis sur les jeans. A un autre poste, des employés vaporisent sur les vêtements une solution de permanganate de potassium pour leur donner un aspect vieilli. Tantôt les jeans passent d'abord au poste de marquage des plis puis au poste de vieillissement, tantôt c'est l'inverse. Tous les ouvriers sont en contact direct avec les produits nocifs sans disposer d'aucune protection. *“L'été, quand il fait chaud, le produit projeté flotte partout dans l'atelier. La peau se couvre de boutons rouges”*, explique Yang Ming. Personne ne lui a jamais dit exactement à combien de produits nocifs il était exposé, ce qui ne fait qu'accroître son inquiétude.

L'usine embauche surtout des intérimaires, sans contrat de travail ni couverture sociale, et elle ne verse les salaires qu'au bout de trois mois. Ainsi, même si Yang Ming découvrait que son travail est dangereux pour sa santé, il serait obligé d'attendre deux mois avant de partir. Il a décidé de s'en aller dès qu'il aurait touché sa paie.

A petite échelle, le cas du développement du jean à Xintang est révélateur des difficultés que rencontre l'essor de l'industrie de la confection textile en Chine. En dépit de vingt-huit années de croissance, les exploitations restent éparpillées et les profits proviennent de coûts de transformation réduits au minimum. Alors que les marges bénéficiaires s'amenuisent, la pression exercée sur l'environnement s'accroît.

Jiang Jianye, chercheur au Centre d'études sur le développement urbain et l'environnement à l'Académie chinoise des sciences sociales, estime que, dans la chaîne de fabrication mondiale, ceux qui se situent à l'extrémité finale engrangent plus de 92 % des profits. Si l'on veut vraiment résoudre les problèmes rencontrés par des villes spécialisées dans le textile comme Xintang, la seule solution consiste à réorienter la production, en visant une meilleure qualité. L'amélioration de la qualité doit être un souci constant, du matériau de base à la conception du produit, en passant par la formation du personnel.

Jiang Mingzhuo

Source : Nandu Zhoukan Canton [www.nbweekly.com](http://www.nbweekly.com)

## Annexe 6

### *S'implanter à l'étranger : données de cadrage.*

#### *L'exemple de l'Inde*

(Source : site internet <http://www.expandys.com>  
En consultation janvier 2019)

De nombreuses Sociétés de conseil existent pour accompagner l'implantation en pays étranger. Prenons ici l'exemple de la société Expandys avec pour illustration les données de cadrage pour une présence en Inde.

« S'implanter en Inde est un réalité pour plus de **1000 entités françaises**. Ces sociétés couvrent un large spectre de secteurs d'activité et emploient environ **300 000 personnes**. Alors, pourquoi ces entreprises ont-elles décidé de s'implanter en Inde? Pourquoi autant de sociétés française ont décidé de créer leur filiale en Inde? Les raisons sont évidentes. Avec une croissance de **+7,7% de son PIB** sur le Q4 de l'année fiscale 2017-2018, l'Inde confirme son rang de pays à la plus forte croissance mondiale. De plus, **L'Inde est l'une des 10 premières puissances économiques et le second pays le plus peuplé au monde**. Sa classe moyenne augmente fortement, ses secteurs industriel et tertiaire sont performants et ses marchés diversifiés. Par ailleurs, l'Inde est le pays qui a le mieux résisté au ralentissement économique mondial en comparaison avec les autres pays émergents. Vous êtes convaincu? Voici l'essentiel à connaître avant de créer sa filiale en Inde.

#### **1. Pourquoi s'implanter en Inde?**

Avec une classe moyenne entre **200 et 300 millions de consommateurs** ainsi qu'une économie en plein essor, l'Inde est un pays à fort potentiel car elle dispose de fondamentaux économiques et politiques forts:

- **Un marché intérieur immense**, La population de l'Inde est de 1 319 millions d'habitants en 2016 et croît de plus de 20 millions d'habitants par an, soit une France tous les 3 ans
- **Une main d'œuvre jeune** (50 % de la population a moins de 25 ans), **abondante** (10 à 15 millions d'Indien entrent sur le marché du travail chaque année) **et qualifiée**
- **Un environnement de travail en anglais** qui facilite les échanges
- **Une situation économique inédite** : une croissance économique soutenue et régulière depuis 20 ans (+7% en moyenne)
- **Une situation politique stable**: un régime démocratique et un État de droit
- **Un régime fiscal favorable**: les entreprises peuvent bénéficier d'une exonération totale d'impôt pour les 5 premières années d'activité puis d'une exonération de 50% pour les 5 années suivantes
- **Une relation franco-indienne ancrée**: La France se situe parmi les 3 premiers investisseurs étrangers en Inde et le stock de capital investi en Inde par les entreprises françaises s'élèverait à environ 20 milliards d'euros

#### **2. Où s'implanter en Inde?**

Les activités économiques de l'Inde se concentrent dans certaines villes et selon votre domaine d'activité, il faudra créer votre filiale:

- A **Bangalore** pour les services, les technologies de l'information et communication (TIC), la R&D et l'aéronautique
- A **Delhi** pour le commerce «trading», la distribution et l'industrie de la défense
- A **Bombay** pour la finance et l'industrie (cinéma, chimie, textile, pêche)
- A **Calcutta** pour l'export, les industries pétrochimiques et métallurgiques et le commerce
- A **Hyderabad** pour les TIC et l'industrie pharmaceutique
- A **Chennai** pour le textile et les TIC
- A **Pune** pour l'automobile et les TIC

Bien sûr cette liste reste généraliste. Il faut prendre en considération votre écosystème: clients, fournisseurs, concurrents, partenaires commerciaux et logistiques avant de faire le bon choix de votre ville d'implantation.

#### **3. Quelles sont les formes juridiques des sociétés indiennes?**

Les formes légales d'entreprises les plus répandues en Inde sont les suivantes :

- la « **Private limited company** » ou « **Pvt Ltd** », oblige à avoir un nombre d'actionnaires compris entre 2 et 50 et un capital de départ minimum : 100 000 Roupies (1400 euros). La Pvt Ltd est la forme plébiscitée par les investisseurs étrangers
- la « **Public Limited Company** » ou « **PLC** », demande d'avoir au minimum sept actionnaires et un capital social de 500 000 Roupies (7100 euros). La direction de la société est également assurée par un conseil d'administration et la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports
- la « **Partnership** », composée au minimum de deux associés et de vingt au maximum. La société est créée par un contrat et ne constitue pas une personne morale. Les associés sont responsables solidairement et indéfiniment sur l'ensemble de leurs biens personnels. Il n'y a pas de capital minimum demandé.

Une majorité de société française ont opté pour créer leur filiale sous le forme de la « Private Limited Company ».

#### 4. Quelles sont les étapes pour enregistrer son entreprise en Inde?

Il est plus ou moins rapide de créer sa société en Inde. Il faut maintenant compter entre 4 et 12 semaines pour obtenir l'approbation du nom de la société, son certificat d'immatriculation (« Certificate of Incorporation ») et son numéro d'immatriculation (« Company Registration Number »). Les étapes de création d'une « Pvt Ltd Company » sont les suivantes:

- Obtenir une **signature électronique** pour chaque directeur
- Enregistrer des directeurs afin d'obtenir un **DIN (Director Identification Number)**
- Définir l'adresse légale, «**Register office**»
- Déclarer les **actionnaires**
- Établissement du **capital social**
- Définir les **statuts** et la **nature de l'activité** de l'entreprise
- **Réserver le nom de l'entreprise** (vous pouvez soumettre jusqu'à 6 noms d'entreprise)
- **S'acquitter des droits de timbre**
- Déposer le dossier d'**Incorporation**
- **Obtenir un PAN et un TAN**: La loi fiscale en vigueur exige que toutes les entreprises implantées en Inde soient en possession d'un **Permanent Account Number (PAN)**. Ensuite, il faut soumettre la demande d'un **Tax Account Number (TAN)** auprès du bureau de l'administration fiscale indienne le plus proche du lieu de domiciliation de l'entreprise

#### 5. Quel est le régime fiscal en Inde?

L'année fiscale débute le 1 avril pour prendre fin le 31 mars de l'année suivante. La date limite de soumission de la déclaration d'impôt varie en fonction du statut.

##### Impôt sur les sociétés :

- Les Sociétés étrangères sont **imposées à un taux de 40%** sur leurs bénéfices
- Une surtaxe de 2% est imposée aux entreprises étrangères ayant un revenu supérieur à 10 000 000 ₹ (142 000 €)
- 5% supplémentaires s'appliqueront au-delà de 100 000 000 ₹ de bénéfices

En fonction des états, la **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) varie de 12 à 15%**.

##### Impôt sur le revenu :

Les barèmes d'impôts en Inde sont indexés sur les revenus individuels :

- Moins de 200 000 roupies (2 650 €), pas d'impôt
- Entre 200 001 à 500 000 ₹ (6 600 €), 10% de la somme dépassant 200 000
- Entre 500 001 et 1 000 000 ₹ (13 230 €), 20% de la somme dépassant les 500 000 + 30 000 ₹
- Au-delà de 1 000 000 ₹, 30% de la somme dépassant les 1 000 000 + 130 000 ₹

A noter que **la France et l'Inde sont liées par une convention de non double imposition.**

#### 6. Quel est l'environnement légal en Inde?

L'âge minimum légal de travail (généralement de 15 ans) dépend des secteurs d'activités.

Si vous faites venir des expatriés, il leur faudra un Visa Employment. Un ressortissant français ne peut être employé avec un salaire inférieur à 25 000 USD par an.

Si vous employez localement, il vous faudra respecter certaines conditions :

- Un résident indien ne travaille pas plus de **9H /jour** – et pas plus de **48H / semaine**
- Un **jour de repos est obligatoire** (généralement le dimanche).
- Le salaire minimum est fixé par chaque Etat et dépend du secteur d'activité : en moyenne, il se situe aux alentours de **150 ₹ par jour** (2.1 €)

## 7. Comment Expandys peut vous aider?

Nous pouvons vous assister pour

- **Définir avec vous l'approche stratégique** et vous fournir les solutions pour mener à bien votre plan d'action
- **Réaliser pour vous l'ensemble des démarches nécessaires** à la création de votre filiale en lien avec l'administration fiscale Indienne et les institutions financières de votre choix
- **Héberger votre filiale dans nos locaux** afin d'optimiser les coûts
- **Accompagner votre action dans le développement commercial** de votre filiale »

\* \* \*

## **Annexe 7**

### ***Lignes cadres dans la conduite d'un bilan carbone selon la méthode de l'Ademe***

*(Source : Ademe)*

#### **Selon la méthode Ademe, le Bilan carbone se décompose en 5 phases**

Elle est proposée par AXESS QUALITE et se déroule dans une durée adaptée à la structure et à l'objectif de l'entreprise ou administration de référence.

- au bilan carbone entreprise (activités industrielle ou tertiaires)
- au bilan carbone administration, collectivité...

#### **Phase 1 : Lancement du bilan carbone**

Cette phase consiste à déterminer le périmètre du bilan carbone, créer le groupe de travail, présenter le projet aux parties intéressées internes et externes, sensibilisation le personnel et organiser la collecte des données.

Le choix du périmètre est fondamental car de lui va dépendre de la pertinence de la démarche et la justesse des résultats. Le bilan carbone peut être fait selon 3 périmètres différents.

**INTERNE**  
**INTERMEDIAIRE**  
**GLOBAL**

#### **Périmètre 1 : Interne**

Les émissions directes émanant exclusivement de sources fixes (installations, équipements, bâtiments,...) : la combustion en interne (procédés industriels, chauffage des locaux), les émissions non liées à une combustion (évaporations et fuites, et réactions chimiques autres que la combustion) qui ont lieu au sein de l'activité concernée.

#### **Périmètre 2 : Intermédiaire**

Les émissions intermédiaires incluent (en plus du périmètre 1) : les émissions correspondant aux achats d'électricité et de vapeur, les transports de personnel (domicile-travail, déplacements professionnels..).

#### **Périmètre 3 : Global : pour connaître véritablement son impact**

Les émissions globales incluent en plus : le transport des fournisseurs, la fabrication des matériaux (y compris les emballages) et services utilisés, la construction du bâtiment et des machines, le traitement des déchets produits directement et indirectement.

#### **Phase 2 : Collecte des données en interne et externe**

La comptabilisation de GES se fait en équivalent carbone. Elle intègre des données factuelles et des facteurs d'émissions validés par l'ADEME. Un travail préalable de recherche a permis en effet à l'ADEME d'affecter pour chaque activité et moyen mis en œuvre, un facteur d'émissions en équivalent Carbone.

#### **Phase 3 : Traitement des données et rapport des émissions de GES**

Les résultats sont présentés en quantité d'émissions de gaz carbonique (tonne équivalent CO<sub>2</sub>). Ils présentent :

- les émissions globales des GES et leur répartition par postes d'émissions
- l'analyse de chaque poste d'émissions.

#### **Phase 4 : Recherche de solutions de réduction des émissions de GES**

Les experts passent en revue les résultats obtenus et proposent des solutions adaptées, pertinentes (coût/efficacité)

pour réduire les émissions de GES. Ils établissent avec le client un plan d'actions hiérarchisées qui sera suivi par le biais de fiche action, afin de mettre en exergue les progrès obtenus et leurs adéquations avec les résultats préalablement envisagés.

Le bilan carbone devient ainsi un outil stratégique d'aide à la décision.

### **Phase 5 : Restitution de l'ensemble du projet bilan carbone**

Cette étape clôture la mission d'Axess-qualité, elle s'accompagne d'une réunion reprenant les différentes étapes de la mission et les résultats obtenus. A cette occasion, les documents suivants sont remis :

- le rapport de mission Bilan carbone, conforme au cahier des charges de l'ADEME,
- les fiches action produites lors de l'étape 4,
- la fiche de synthèse rédigée selon le modèle de l'ADEME.

Source : méthode du bilan carbone / Ademe.

\* \* \*

## **LEXIQUE D'ECONOMIE ET MANAGEMENT INTERNATIONAL**

(Source : construit sur la base de plusieurs sources dont *Alternatives Economiques Poche* n° 046 - novembre 2010), Pragma conseil « *Prumex* », Boissin, O. « *Macroéconomie contemporaine : Elément d'analyse* », (2019) Eurostat, Wikipedia, Lexique Dalloz et le Lexique de la Direction Générale des Dépenses Publiques)

**Agence de notation:** entreprise chargée d'estimer la solidité d'un emprunteur, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une banque ou d'un Etat souverain. Les principales agences de notation, toutes anglo-saxonnes, sont Moody's, Standard & Poors et Fitch Ratings.

**Avantage comparatif:** David Ricardo montre que l'échange entre deux pays entraîne la spécialisation de l'un dans la production pour laquelle sa productivité par rapport à celle de l'autre est la plus élevée, ce qui accroît la production cumulée des deux pays. Le produit pour lequel la productivité d'un pays par rapport à un autre est la plus élevée est son avantage comparatif. Il détermine sa spécialisation.

**Balance commerciale:** document retraçant les exportations et les importations de biens. Assez peu significatif, le solde commercial a le mérite d'être connu rapidement et assez précisément.

**Balance courante:** balance des échanges de biens et de services, de revenus des facteurs et des transferts (aide au développement, envoi de fonds des travailleurs étrangers).

**Balance des paiements:** document retraçant l'ensemble des échanges commerciaux, monétaires et financiers d'un pays avec le reste du monde. Elle se divise en plusieurs compartiments, dont deux essentiels: la balance courante et la balance des capitaux (ou compte financier).

**Banque centrale:** généralement publique, elle a pour missions essentielles d'émettre la monnaie fiduciaire, de contrôler la quantité de monnaie en circulation dans l'économie et d'assurer la solidité du système bancaire (en édictant des règles prudentielles et, le cas échéant, en venant au secours d'établissements de crédit en difficulté).

**Barrière tarifaire :** cf droit de douanes.

**Barrière non-tarifaire :** barrières visant à réduire une concurrence étrangère et les importations par de multiples moyens : procédure de dédouanement qui alourdit les procédures administratives pour les importations (obligation de remplir des documents administratifs compliqués, longue période de blocage en douane, etc.). Par des normes techniques ou sanitaires, autres normes professionnelles, quotas, passation de marché public, manipulation des taux de change, etc.

**BRICS :** acronyme représentant les grands pays émergents. Brésil Russie Inde Chine Afrique du sud.

**Coefficient de Gini:** pour savoir si une distribution, par exemple des revenus, est plus ou moins inégalitaire, on a recours à des indicateurs synthétiques dont le plus connu est celui de Gini. Il mesure, entre 0 et 1, l'écart entre la distribution observée et une distribution parfaitement égalitaire. L'inégalité augmente quand on va de 0 à 1.

**Commerce international :** concerne les échanges de biens, services et de capitaux entre pays. Il se mesure par plusieurs indicateurs dont principalement : la part des importations de marchandises et de services en % du PIB, part des exportations de marchandises et de services en % du PIB, ratio exportations/importations.

La théorie du commerce international est la branche de l'économie qui étudie et modélise le commerce international. Par ailleurs il existe un « droit des opérations de commerce international », formalisé notamment par les incoterms de la Chambre de commerce international (cf annexe Incoterms)

**Compétitivité prix:** comparaison entre les prix pratiqués par des entreprises ou des pays pour des biens proches. Le coût salarial, la productivité et le taux de change sont les principaux facteurs la déterminant.

**Compétitivité structurelle (ou hors prix):** comparaison des performances indépendamment du prix des biens et services. Les délais, la qualité, l'effet de marque, l'adaptation à la demande ou le service après-vente sont les sources de la compétitivité structurelle.

**Corporate Governance (ou gouvernement d'entreprise)** désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. En fonction des objectifs qui gouvernent l'entreprise, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes (en anglais : *stakeholders*). Les acteurs principaux sont les actionnaires qui élisent soit le Conseil d'administration, lequel mandate la Direction, soit le Conseil de surveillance, lequel nomme les membres du directoire, selon des modalités variables, propres au régime juridique de la société concernée. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers - au sens le plus large - pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, comportements ou réalisations.

**Coûts de transaction:** ce sont les coûts liés aux échanges, en particulier à la recherche de partenaires, à l'établissement des contrats et à la surveillance de leur exécution, aux incidents de paiement, aux commissions plus ou moins légales à verser à des intermédiaires. Ces coûts dépendent de l'efficacité du système juridique et de la plus ou moins grande confiance qui règne entre les participants à l'échange.

**Croissance organique :** Création de structure en propre ex nihilo ou *Greenfield*. L'avantage réside dans l'autonomie, les coûts contrôlés et l'adéquation du projet à la stratégie de l'entreprise. L'inconvénient est double : une progression lente et un ROI incertain.

**Croissance externe :** croissance par acquisition ou fusion avec une entreprise locale. L'avantage est la rapidité, la taille critique et la connaissance du marché. Les difficultés sont à rechercher dans ciblage des activités reprises et dans l'exécution et la coordination des activités.

**Cycle de vie:** hypothèse, émise notamment par l'économiste Franco Modigliani, selon laquelle le taux d'épargne d'un individu varie au long de sa vie, étant négatif lorsqu'il est jeune, puis positif au cours de sa vie professionnelle, puis négatif au moment de la retraite. Le cycle de vie s'applique à de nombreux autres domaines et en particulier aux biens et services. Ainsi, un bien suivra quatre phases principales, de la naissance à la croissance et maturité avant de décliner.

**Délocalisation:** au sens strict, changement de localisation internationale d'une activité économique. Au sens large, création d'unités de production dans des pays étrangers.

**Division internationale du travail:** répartition de la production entre territoires selon les spécialisations. Autrefois, elle opposait industries de main-d'oeuvre au Sud et haute technologie au Nord. La situation est aujourd'hui nettement plus nuancée.

**Dollarisation du monde :** terme donné pour indiquer une perte de confiance dans la monnaie nationale au profit de l'US dollar (mais en partie aussi de l'euro après 2010). Cela viendra notamment des accords du Gold Exchange Standard de 1944.

**Droit de douane :** Imposer des droits de douane consiste à taxer les produits importés afin d'augmenter leur prix, et ainsi de diminuer la quantité achetée par les consommateurs. Exemples : En 2009, les États-Unis ont triplé les droits de douane qu'ils appliquent sur le roquefort, tout en portant à 100 % les droits de douane sur d'autres produits européens (chocolats, jus de fruit, légumes, fruits, ...). On parle alors de pic tarifaire.

**Exportation :** Vente à l'étranger de biens ou services en direct ou via une structure de distribution intermédiaire. L'avantage d'opter pour une exportation est son coût limité et son faible engagement et prise de risque. Les inconvénients résident dans l'absence de présence locale, le Contrôle faible et la présence de barrières douanières.

**Externalisation:** abandon de fonctions de l'entreprise, désormais confiées à la sous-traitance. A l'extrême, l'externalisation aboutit au modèle de l'entreprise sans usines. L'économie et l'industrie chinoise a par exemple était fortement stimulée par les stratégies d'externalisation des groupes occidentaux à partir des années 1980.

**Externalité:** effet d'une activité économique non pris en compte par le marché. Une externalité peut être positive (une personne qui se fait vacciner ne reçoit pas de paiement de la part de ses voisins, dont elle réduit pourtant les risques de maladie) ou négative (l'entreprise ne paie pas les coûts des maladies professionnelles ou de la dégradation de l'environnement liées à son activité).

**FMI :** Fonds Monétaire international. Cf chapitre 1.

**Gold Exchange Standard (GES) :** le GES a été mis en place dans le cadre des accords de Bretton Woods après la seconde guerre mondiale. Il privilégie la convertibilité des monnaies au seul dollar américain, ce dernier trouvant

crédibilité jusqu'en 1971 sur un étalon or. Dans un tel système, les États « défendent » leur parité, aidés éventuellement par des prêts mutualisés. C'est là le rôle incombant alors au FMI.

**Incoterms :** Il s'agit d'une abréviation anglo-saxonne de l'expression «International Commercial Terms», signifiant «termes du commerce international» et traduite en français par «C.I.V.» ou «conditions internationales de vente». Les Incoterms résultent d'une codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la Chambre de Commerce international. Chaque modalité est codifiée par trois lettres et est indissociable du lieu de livraison auquel elle s'applique. Cf Annexe 2.

**Indice de Gini :** Le coefficient de Gini est une mesure statistique de la dispersion d'une distribution dans une population donnée, développée par le statisticien italien Corrado Gini. Le coefficient de Gini est un nombre variant de 0 à 1, où 0 signifie l'égalité parfaite et 1 signifie une inégalité parfaite (un salarié et tous les autres ne le sont pas). Ce coefficient est très utilisé pour mesurer l'inégalité des revenus dans un pays selon cet indice, le pays le plus égalitaire est le Danemark et le plus inégalitaire mondialement la Namibie.

**Joint-Venture :** co-entreprise. Modèle partenarial fréquemment retenu dans le cadre d'une installation à l'international. Cf Chapitre Mode d'implantation à l'international.

**Marché monétaire:** marché sur lequel les banques se procurent des liquidités, échangées contre des créances à court terme. La banque centrale est le principal acheteur de ces créances, ce qui lui permet d'influencer l'accès des banques aux liquidités et de faire varier les taux d'intérêt.

**OEM :** Original Equipment Manufacturer ou équipementier est une entreprise fabriquant des pièces détachées, principalement pour le compte d'une autre entreprise, l'intégrateur ou l'assembleur. Ce type d'entreprise se retrouve usuellement dans les industries automobile, aéronautique, informatique ou électronique. On parle également de sous-traitance pour définir le lien entre l'équipementier et l'assembleur ou bien même de co-traitance parfois lorsque l'équipementier est partenaire dans l'innovation. C'est majoritairement le cas dans l'automobile.

**ODM :** Original Design Manufacturer (ODM), littéralement producteur de concepts d'origine, est une entreprise qui fabrique un produit en marque blanche qui portera la marque d'une autre entreprise lors de sa vente. L'ODM fabrique l'équipement à partir du cahier des charges client alors que l'Original Equipment Manufacturer (OEM) le fabrique selon ses propres spécifications, le client étant dans ce second cas uniquement responsable de la distribution.

**OMC :** Organisation Mondiale du Commerce. Succède au GATT en 1994. Cf chapitre 1.

**Parité de pouvoir d'achat (PPA):** mode de calcul du taux de change entre plusieurs monnaies consistant à mesurer le coût d'un panier de biens et de services identiques achetés dans chacune des monnaies des pays concernés et à en déduire un taux de change.

**Prix de transfert :** le prix de transfert ou prix de cession interne correspond à « tout flux intragroupe et transfrontalier (achat et vente de biens, de services, redevances, intérêts, garantie, honoraires, cession ou concession de biens incorporels tels que les marques, brevets, savoir-faire), refacturation de coûts...»

**Position extérieure nette:** stock de créances et de dettes nettes d'un pays à l'égard du reste du monde. Sont pris en compte les investissements directs et de portefeuille, les prêts et autres actifs, ainsi que les réserves.

**Protectionnisme :** Le protectionnisme est une politique économique interventionniste menée par un État ou un groupe d'États, consistant à protéger ses producteurs contre la concurrence des producteurs étrangers. Les objectifs peuvent être la diminution du déficit commercial, le maintien de l'emploi dans certains secteurs d'activité, ou la défense du niveau de vie.

**Taux de change:** quantité d'une devise étrangère qui peut être acquise avec une unité de monnaie.

**Taux de pauvreté:** proportion de personnes ou de ménages pauvres dans la population. La pauvreté est définie en Europe comme le fait de vivre avec moins de 60% du revenu médian.

**TRIPS (ADPIC) :** accords au sein de l'OMC vis-à-vis des droits de propriété intellectuelle (cf chapitre 1).

\* \* \*

## **Bibliographie** **Economie mondialisée**

### **Pour aller plus loin**

- Altersohn, C., "De la sous-traitance au partenariat industriel", L'Harmattan, 2002
- Annales des Mines de Paris (revues *Gérer et comprendre*, *Réalité industrielle*, *Environnement*)
- Aubry, J., Macquet-Lehmann, M., "Technique logistique et financière du commerce international", Editions d'Organisation, 2000.
- Askenazy, P., « Tous rentier ! Pour une autre répartition des richesses », Odile Jacob, 2016.
- Attali, J., « Les trois mondes », PUF Poche, 1981 (1<sup>ère</sup> édition)
- Attali, J., « Histoire de la propriété : au propre et au figuré », Poche, 1988 (1<sup>ère</sup> édition)
- Attali, J., « Vivement après- demain », Fayard, 2016.
- Attali, J., « Les chemins de l'essentiel », Fayard, 2018.
- Banque Publique d'Investissement (BPI) <http://www.bpifrance.fr/>
- Balandier, G., « Carnaval des apparences », Fayard, 2012
- Baudet, S., et Cauquil P., « Ecologie industrielle et territoriale : les collectivités actrices de la transition énergétique et écologique » ; Entreprises Territoires et Développement Ed., 2013.
- Ben Mahmoud-Jouni, S. Charue F., Midler, C., « Management de l'innovation et globalisation », Dunod, 2015.
- Binctin, N., *Stratégie d'entreprise et propriété intellectuelle* », LGDJ Ed., 2015.
- Blanco, D., « Négocier et rédiger un contrat international », Dunod, 2002.
- Boissière, A, Carroué, L. « Atlas de la mondialisation, une seule terre, des mondes », Autrement, 2018.
- Boissin, O., Faure, G., Ganne, B., Leclerc, Y., Simon, J.C., "Firmes asiatiques et internationalisation des activités", Rapport LAO-ISH-Centre Asie, Lepii, 2007.
- Boissin, O. « Innovation : analyse, méthodes et enjeux », Ed Campus Ouvert, 2021.
- Boissin, O., « Organisation industrielle, stratégie et décision », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.
- Boissin, O., « Chine, le basculement du monde », Grenoble-INP, 2021.
- Bourg, D., « Le marché contre l'humanité », PUF, 2019.
- Braudel, F., "Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme", 3 tomes, Armand Colin, 1979.
- Breese, P., « La propriété intellectuelle au service de l'innovation » Nathan Ed., 2011.
- Bourguignon, F., « La mondialisation des inégalités », Seuil, 2012.
- Bouchet, MH., « La globalisation », Pearson, 2011.
- Bouret, R., Dumas, « Economie globale : à l'heure de la mondialisation », Pearson Ed, 2009.
- Chancel, L., Piketty, T., « Rapport sur les inégalités mondiales », Ecole d'économie de Paris, 2018.
- Chatillon, S., « Le contrat international », Vuibert, 2011.
- Chevallier, JM Geoffron, P. "Les nouveaux défis de l'énergie: climat, économie, géopolitique" Economica 2017 COFACE <http://www.coface.fr/>
- C.F.C.E. (UBIFRANCE) "Exporter : pratique du commerce international", Ed. Foucher, 2012 ;
- Deumestere R., Lorino P., Mottis N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Editions Dunod, 2009
- Deysine, A., Duboin, J., « S'internationaliser : stratégie et technique », Dalloz, 2000.
- Doing business, groupe de la banque mondiale, 2016.
- Duval, G., « Made in Germany », Seuil, 2013.
- Eiteman D., Stonehill, E., « Multinational Business Finance », Addison-Wesley, 2013
- Essel, S. « Indignez-vous », Indigène Ed., 2010.
- Evrard, E. ; Jonet, JM., « Joint-venture : des noces au divorce », Larcier Ed, 2006.
- Favaletto, "Management stratégique et compétitivité", De Boeck, 2005 ;
- Getz, I., « La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée », Flammarion, 2016.
- Guédon, J., "Les incoterms et leurs usages professionnel", Masson, 2000.
- Girard, R., « Des choses cachées depuis la fondation du monde », livre de poche, 1978.
- Gomez, P.Y. « La république des actionnaires », Syros, 2001.
- Gomez, P.Y. « Intelligence du travail », Desclé de Brouwer, 2016.
- Guerrien B. « L'illusion économique », Omniscience, collection "Les essais", 2008.
- Guerrien B. " Idées reçues et théorie économique " Bréviaire des idées reçues en économie, Découverte, 2004.
- Hatchuel, A., Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S., «La Société à Objet Social Etendue (SOSE)», Presse des mines, 2015.
- Horvat, C., « Les achats industriels à l'étranger », Ed d'Organisation, 2001.
- Hugon, P., « L'économie de l'Afrique », la Découverte, 2013.

- Hugon, P. « *L'Afrique : entre puissance et vulnérabilité* », Armand Collin, 2016.
- Jancovici, JM, « *Décarbonons !* », Éd Odile Jacob Ed., 2017.
- Krugman, P., Obstfeld, « *Economie internationale* », Pearson Ed., 2011 (disponible en anglais)
- Landes, D.S., « *Richesse et pauvreté des nations* », Albin Michel, 1998.
- Larson, E., Clifford, F., « *Management de projet* », Dunod, 2014.
- Latour, B. « *Changer la société, refaire de la sociologie* », La découverte, 2007.
- Legrand, G. ; Martini, H., "*Management des opérations de commerce international*", Dunod, 2007; Le Moigne, « Supply chain management » (Prix du livre qualité et performance), Dunod, 2013
- Lipovetsky, G., « *La société paradoxale* », Gallimard, 2006.
- Marchat, H., « *La conduite de projet* », Eyrolles, 2008.
- Martinet, A.C. "*Stratégie*", Vuibert, 2003 ;
- Mauss, M., « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* », (1923), PUF, 1973.
- Méda, D., Jany-Catrice, F., « *Faut-il attendre la croissance* », La documentation française, 2016.
- Méda, D., « *La mystique de la croissance, comment s'en libérer* », Flammarion, 2013.
- Meynardi, M., « *Réussir vos négociations en Chine* », Afnor Ed. 2011.
- Monceaux, P. SMCP mécanise pour soutenir sa croissance internationale. *Supply Chain Magazine*, N°104, Mai 2016. [consulté le 22 Mai 2020] Disponible sur *Monceau*, <http://supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM104/RETOUR-EXPERIENCE-104-SMCP.pdf>
- Le Tourneau, P., « *L'ingénierie, les transferts technique et de maîtrise industrielle* », Ed D'organisation, 2016.
- Mayrhofer, U., « *Management international* », Pearson Ed., 2011.
- Obstfeld, ., « *International Economics* », Pearson Ed., 744p., 2009.
- OCDE série Etude / Rapport de la Banque Mondiale.
- OMC, Rapport sur le commerce mondial, 2017.
- OMC, Rapport annuel statistique sur le commerce international (disponible en ligne sur le site OMC), 2017.
- Oxfam, « *Partager la richesse avec celles et ceux qui la créent* », (disponible en ligne), rapport Oxfam 2018.
- Perthuis, de ; Jouvet, , P.A. « *Le capital vert, de nouvelles sources de croissance* », O. Jacob, 2013.
- Perroux, F., « *Pour une philosophie du nouveau développement* », Aubier, 1981.
- Polanyi, K., « *La grande transformation* », (1944), Gallimard, 1983.
- Powers, R., « *L'arbre monde* », 10-18 Ed., 2019.
- Pragma - Prames « *S'implanter à l'international* », Pragma capital, 2016.
- Rabhi, P., « *vers la sobriété heureuse* », Acte Sud, 2010.
- Rabhi, P., « *La part du colibri* », éditions de l'Aube, 2017.
- Ramses 2015 (rapport) « *Le défi des émergents* », Dunod, 2015.
- Rouach, D., « *Management du transfert de technologie: l'Art de coopérer et innover* » Ed d'Organisation 1999
- Roche, M. "La banque", Etude Poche, 2010.
- Saez, E., Zucman, G., « *Le triomphe de l'injustice* », Seuil, 2020.
- Sédar Senghor, L., « *Liberté (1-5)* », Seuil, (1964-1992).
- Segrestin, B., Hatchuel, A., « *Refonder l'entreprise* », Seuil, 2012.
- Sinha D., "*Consumer India*", Wiley Ed., 2011.
- Stiglitz, J., Charlton, A., « *Fair trade for all* », Oxford University Press, 2007.
- Stiglitz, J., "*The great divide / traduit en français La Grande fracture* » 2017. Etude Poche.
- Urban, S.; Vendemini S., "*European Strategic Alliances: Cooperative Corporate Strategies in the New Europe*", B. Blackwell Oxford, 266p, 2000.
- UBIFRANCE (ex C.F.C.E.) "*Exporter : pratique du commerce international*", Ed. Foucher, 478p, 2014.
- Yu, Y., Ganne, B., Boissin, O. (sous la direction), "*Innovation et développement*", China Cultural & Artistic Press, 702p., 2001.
- Wallerstein, I., « *Comprendre le monde. Introduction à l'analyse des système-monde* », Ed La Découverte, 2009.
- Weil, S., « *La condition ouvrière* ». Folio Essai, Galimard, 2002 (première parution 1951 / journal d'une ouvrière 1934).

### Source statistique

Comprendre l'internationalisation des économies passe par une connaissance des données statistiques. De par l'obsolescence rapide des données et sa volumétrie, je vous renvoie dans ce manuel à cette sélection de premiers liens :

Pour le niveau européen : Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/>)

<http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/overview>

Pour l'internationale, <http://www.scribd.com/doc/222646575/World-Development-Indicators> pour l'état des lieux (rapport de la Banque mondiale. Vous trouverez dans ce rapport un panorama dvpé sur les questions des

*indicateurs de dpt dans le monde.* Ainsi que le rapport *Données financières de la Banque Mondiale*  
Doing Business, <http://francais.doingbusiness.org/data>

**De même, les études OCDE, IFM, ainsi que les statistiques des principaux instituts nationaux de type.**  
<http://www.statistiques-mondiales.com/> (notamment pour les données chômages, inflation, démographie)

Site du Fmi : [www.imf.org](http://www.imf.org)

Site du groupe Banque Mondiale : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Site de l'OMC : [www.wto.org](http://www.wto.org)

<http://www.scribd.com/doc/222646575/World-Development-Indicators-2014>

[http://www.economicsonline.co.uk/Competitive\\_markets/](http://www.economicsonline.co.uk/Competitive_markets/)

<http://www.investopedia.com/university/economics/>

[http://www.oecd.org/document/4/0,3343,fr\\_2649\\_34109\\_20347588\\_1\\_1\\_1\\_37443,00.html](http://www.oecd.org/document/4/0,3343,fr_2649_34109_20347588_1_1_1_37443,00.html)

Destatis (insitut de stat All) <https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>

NBS china (national bureau of stat et les year Books - statistics) <http://www.stats.gov.cn/enGliSH/>

Fedstats (E.U) <http://fedstats.sites.usa.gov/>

\* \* \*

## ***Autres manuels et écrits disponibles***

Durant la crise Covid, la décision sera prise d'ouvrir au plus grand nombre mes manuels de cours. Ils sont également complétés par des écrits « off » à titre de réflexivité/esprit critique. Cet ensemble d'écrits se réfère à des enseignements principalement dispensés dans le groupe Grenoble-INP<sup>68</sup>.

A vocation pédagogique, ces textes sont rédigés en 3 possibles vitesses de lecture :

- 1-Lecture rapide (en « V ») : par simples jeux de photos, de schémas, de cartes et de statistiques.
- 2-Texte en taille 12 : éléments d'explications complémentaires aux photos et aux statistiques.
- 3-Note en bas de page : approfondissements et prolongement bibliographiques.

### **Manuel de cours**

- « *L'économie contemporaine en 10 questions-clés* »
- « *Comprendre l'économie contemporaine : une analyse économique et monétaire* »
- « *Economie mondialisée (vol 1) : Contextes, enjeux et perspectives possibles de la mondialisation* »
- « *Economie mondialisée (vol 2) : Outils et méthodes du pilotage de projet à l'international* »
- « *Développement durable : des chiffres et des étoiles* » (3 vol.)
- « *Innovation : circularité industrielle et soutenabilité* » (vol. 1)
- « *Innovation : méthodes et enjeux* » (vol. 2)
- « *Innovation : analyse de la valeur en approche conception* » (vol. 3)
- « *Développement économique : de quoi-parle-t-on ?* »
- « *Chine : le basculement du monde* »
- « *Gestion des risques économiques et financiers* »
- « *Organisation industrielle, Stratégie et Décision* »
- « *La bourse est-elle utile ? Tout ce que vous avez voulu savoir sans jamais oser le demander* ».

### **Ecrit « Off » (hors cours, à titre de réflexivité)**

- « *Quel sens donner au travail ? 12 pistes par arrêt sur images* »
- « *Homo-oeconomicus : l'erreur de la science économique* »
- « *Capitalismes : quels avenir possibles ? Exercice d'esprit critique* » (Economie mondialisée Vol. 3)
- « *Chine, masques, dettes et CAC 40 : quelles leçons retirer de la crise Covid ?* »
- « *La Dame de Shanghai* » (2 vol.)

Ces écrits sont en fréquentes réactualisations, sans but lucratif et ouvert aux lectures externes via le lien suivant :

[https://chamilo.grenoble-inp.fr/main/document/document.php?cidReq=GI4AIPID042020&cid\\_session=0&gidReq=0&gradebook=0&origin=](https://chamilo.grenoble-inp.fr/main/document/document.php?cidReq=GI4AIPID042020&cid_session=0&gidReq=0&gradebook=0&origin=)

Ils sont également disponibles sur le portail Hal de l'Université de Grenoble-Alpes UGA (Boissin Olivier) en archive ouverte. L'ensemble de ces écrits sont protégés sur le plan de la propriété intellectuelle, interdits d'utilisation à tout but commercial et non modifiables en écriture. Du fait de rédactions rapides, ils souffrent de maladroites et restent en l'état des drafts. D'une empreinte carbone déjà forte élevée, si possible ne pas les imprimer.

O. Boissin (CREG<sup>69</sup> UGA).

\* \* \*

<sup>68</sup> L'INP est un établissement d'enseignement supérieur (Institut National Polytechnique).

<sup>69</sup> Centre de Recherche en Economie de Grenoble (Unité de recherche de l'Université Grenoble-Alpes)

## Economie mondialisée (Vol II)

### *Outils et méthode de pilotage de projets à l'international*

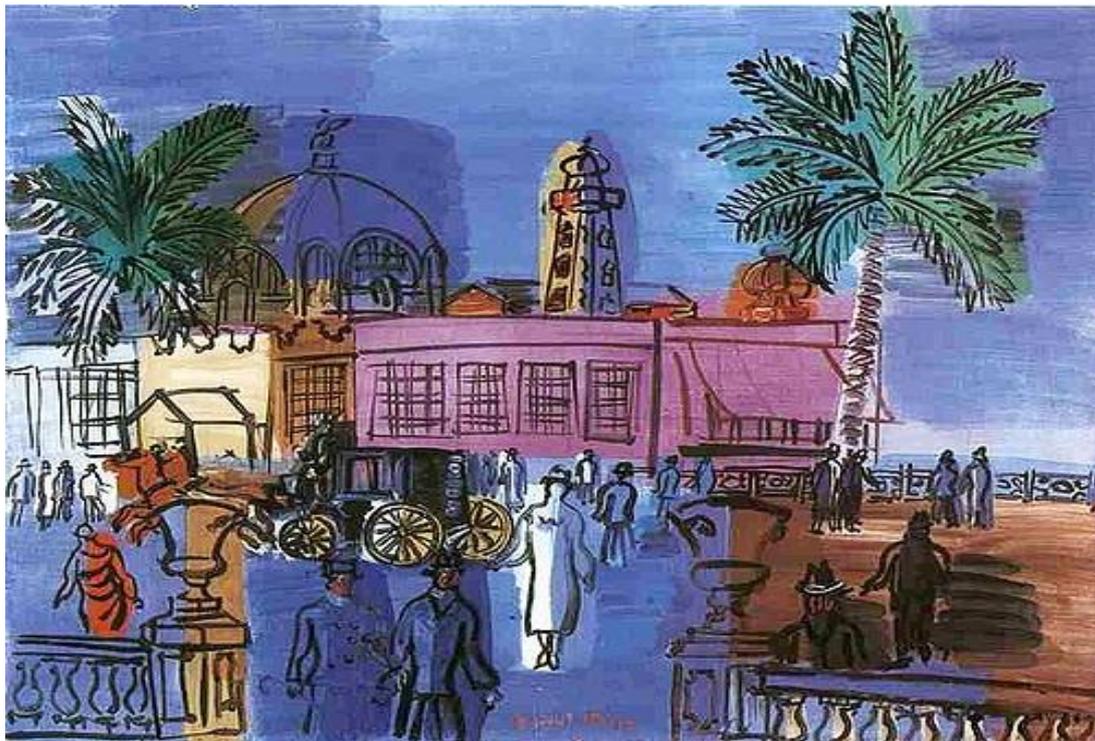
Ce manuel a pour objet d'exposer les outils et méthodes appliquées à la conduite des activités à l'international.

Il est structuré en 4 parties :

- Mode d'implantation à l'international.
- Conduire une offre à l'international.
- Gestion d'un partenariat technologique : jeu positif ou à somme nul ?
- La gestion des risques à l'international.



Enseignant-chercheur Grenoble-INP  
Laboratoire de recherche CREG / UGA.



R. Dufy, « *Le casino de Nice* » (1929).