**Marketing international :
Réussir en Asie du Sud-Est
en maîtrisant la compensation**

J. Cresson et D. Darpy

Cahier n°256

Mai 1997

<p>Denis DARPY Doctorant Centre DMSP Université de Paris-Dauphine Pl. Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris Cedex 16 email : darpy@dauphine.fr</p>	<p>Jacques CRESSON Président ACECO 10 rue Fresnel 75016 Paris</p>
---	---

MARKETING INTERNATIONAL : REUSSIR EN ASIE DU SUD-EST EN MAITRISANT LA COMPENSATION.
--

A paraître dans Décisions Marketing

Janvier-Avril 1997

Résumé

Les nouveaux offsets non-régulés représentent la dernière évolution de la compensation. Une théorie de l'évolution des formes de compensation en fonction de la maturité économique du pays acheteur est proposée. L'impact sur l'entreprise exportatrice en est déduite. Trois études de cas illustrent ensuite la gestion des nouveaux offsets, c'est-à-dire les offsets non-régulés mais imposés par la concurrence (investissements, transferts de technologie et BOT) pour assurer le succès de l'implantation internationale.

Mots clés : compensation, investissement international, offset, transfert de technologie, Malaisie, Indonésie.

Abstract

News unregulated offsets are emerging as the latest form of countertrade. A theory of countertrade evolution is proposed. Level of economic development is a key variable. Countertrade impacts on export firms are then deducted. Three case studies show a successful management of the « New offsets ».

Key words : countertrade, offset, direct foreign investment, technology transfer, Malaysia, Indonesia.

La compensation désigne un ensemble de techniques de commerce international qui vont du troc et du contre-achat à l'offset dans le but de rétablir l'équilibre des termes de l'échange au profit du pays acheteur. Ainsi l'offset va contraindre l'entreprise exportatrice à réaliser du transfert de technologie et des investissements dans les joint-ventures. Désormais les règles de compensation font l'objet de développements techniques complets dans tous les manuels de marketing (7). Cependant la part du commerce international concernée par les diverses formes de compensation (troc, achat en retour et offset), notamment avec le secteur public des pays émergents mais aussi avec le secteur privé de ces mêmes pays, ne cesse de prendre de l'ampleur. La compensation concerne quelque 15% des échanges mondiaux. Elle ne peut rester méconnue des entreprises françaises lorsqu'elle a des implications sur la stratégie marketing internationale, notamment avec l'émergence des nouveaux offsets. Nous proposons ici une vue descriptive des conditions d'approche des marchés malaisien et indonésien pour illustrer la pratique des nouveaux offsets et suggérer des recommandations managériales en marketing stratégique.

L'article s'articule en trois parties. Dans un premier temps nous proposons une approche macro-économique pour déterminer le type de compensation et d'offset que l'entreprise exportatrice doit gérer. Ensuite au travers de trois cas d'entreprises nous décrivons l'impact des nouveaux offsets sur l'entreprise et la mise en oeuvre d'une politique pour en faire des facteurs de succès en Asie du sud-est.¹

1. L'évolution de la compensation

Le manager international peut prévoir le type de demandes de compensations auxquelles il devra faire face en fonction du niveau de développement du pays client.

Tout comme les Génois et les Vénitiens du XVIème siècle pratiquaient le troc pour commercer avec les pays de l'Orient, les premiers compensateurs ont dû apprendre à acheter pour pouvoir vendre. Une PME française a réussi à vendre en Syrie du matériel d'équipement car elle a su acheter le phosphate dont le pays regorge. En utilisant le sel comme moyen de paiement la vente a pu être réalisée au bénéfice des deux parties. Dassault a vendu des avions de combat à la Grèce en reprenant entre autres des raisins de Corinthe. Ces deux exemples illustrent la diversité des situations où la compensation peut intervenir. Cependant ils montrent que si la compensation peut débloquer une affaire, elle nécessite cependant une double compétence : premièrement identifier le produit susceptible de devenir monnaie d'échange et deuxièmement revendre sur le marché international la denrée échangée. Pour réussir dans cette double mission l'entreprise exportatrice peut recevoir l'appui de l'ACECO (Association pour la compensation des échanges commerciaux), de Sociétés de commerce international comme Safic Alcan.

1.1 Du contre-achat à l'offset

On constate cependant depuis le début des années 90 une évolution de la compensation traditionnelle (contre-achat, barter, buy-back) [voir définitions dans encadré n°1], vers les offsets tout d'abord régulés et ensuite non-régulés que nous appelons «nouveaux offsets». Le métier de la compensation change donc : si au début des années 70, il suffisait de savoir acheter des

¹. Cet article s'appuie sur les résultats d'une étude menée par l'ACECO sur la Malaisie et l'Indonésie entre février 96 et mai 96, rendant compte de l'expérience de 25 entreprises et institutions sur ces marchés. Les données furent collectées au moyen d'entretiens semi-directifs centrés.

matières premières pour vendre des produits manufacturés, il faut maintenant savoir acheter du savoir faire, des sites industriels, des sous-traitances, ou des participations dans des jointventures pour effectivement vendre dans les nouveaux pays industriels. Les grandes entreprises européennes découvrent cette réalité notamment dans les pays émergents comme l'Indonésie et la Malaisie.

Pourquoi les pays acheteurs imposent-ils des règles de compensation? Quel en est l'impact sur les entreprises exportatrices? Les études empiriques menées sur la compensation se sont attachées à expliquer les différentes formes de compensation considérées individuellement (6). Ici, notre objectif est de comprendre le passage d'une forme de compensation à une autre en fonction du développement économique du pays acheteur (variable facilement observable pour l'entreprise) afin d'aider le gestionnaire à s'adapter à une nouvelle donne du commerce international.

1.1.1 L'évolution des demandes de contreparties

Les conditions de ventes d'un équipement ont évolués en trois temps, parallèlement au développement industriel du pays acheteur.

1. Dans un premier temps, soit par manque de devises, soit à cause d'une balance commerciale déficitaire, le client impose respectivement le troc ou le contre-achat.
2. Quelques années plus tard, le client souhaitera payer un nouvel équipement avec les produits manufacturés grâce à cet équipement : c'est l'achat en retour.
3. Puis le développement économique du pays client le conduira à demander (ou le jeu de la concurrence l'imposera) un transfert de technologie contre l'achat d'un troisième matériel : c'est l'offset impliquant le transfert de savoir-faire. Ce dernier type de la compensation est devenue multiforme.

Encadré n°1 : La compensation

Le terme « compensation » recouvre une grande variété de mécanismes commerciaux, qui peuvent être regroupés en deux catégories :

- les compensations dites financières, car elles ont en commun de représenter des formes de paiement ou de financement;
- les compensations commerciales ou industrielles (obligation d'exécuter un achat ou un investissement, que ne dicte aucun besoin de financement).

1. Les compensations financières

Elles ont pour but de faciliter une opération commerciale d'exportation en finançant ponctuellement une vente à court terme. Le troc (barter) relève de cette catégorie.

Le **troc** se définit comme un échange direct et en principe simultané de biens ou de services contre d'autres, sans qu'il y ait règlement monétaire (compensation à 100% de produits contre produits).

On comprend également dans les compensations financières les échanges de créances sur des pays dont la monnaie locale n'est pas une devise convertible, telles que le **switch** (ou cession de droits d'achats) et le **swap** de dettes (ou conversion de créances).

2. Les compensations commerciales ou industrielles

Les compensations commerciales ou industrielles regroupent les différentes formes de contre-achat et d'offset.

Le **contre-achat** est une convention par laquelle l'exportateur s'engage à acheter ou faire acheter auprès de son client des biens ou des services pour un montant correspondant à un pourcentage convenu du contrat d'exportation. Il s'agit là d'une opération reposant sur deux contrats, négociés, signés et exécutés de manière parallèle. L'exportations initiale, tout comme les achats de contrepartie, font l'objet de paiements classiques.

L'achat en retour (*buy-back*) est une opération aux termes de laquelle un exportateur d'équipement s'oblige à reprendre les produits fabriqués grâce à ces équipements.

L'offset concerne des échanges portant sur des biens de haute technologie. Il s'applique en général à des contrats d'un montant élevé.

Il s'agit d'une notion complexe, qui recouvre l'idée de retombées industrielles sur l'économie d'un pays à l'occasion de ses achats publics (armements à l'origine, mais dans le secteur civil également : aéronautique, transports, télécommunications, santé,...), répond à un souci de compenser dans l'opinion publique des dépenses impopulaires par des contreparties civiles, et est de plus en plus considérée comme un outil de correction conjoncturelle.

Cette coopération industrielle du vendeur avec son client se décompose en deux modes différents, mais toujours associés :

- des *offsets* directs (coproduction par le pays acheteur d'une partie du bien vendu) ou semi-directs (coproduction de biens du même domaine), se traduisant par des transferts de technologie, des sous-traitances, des investissements dans le pays acheteur...;
- des *offsets* indirects (toute coopération hors du secteur du bien vendu).

Le maître mot de *l'offset* est le transfert de technologie.

Les *offsets* concernent essentiellement les échanges des pays industrialisés entre eux, mais on note le développement de ces obligations dans les pays nouvellement industrialisés.

D'après le *Guide pratique de la compensation*, ACECO, 1995

C'est pourquoi on distinguera la compensation :

- qui relève de lois promulguées par le pays acheteur et que l'entreprise exportatrice se doit de connaître le plus tôt possible dans le développement de sa relation commerciale;
- qui n'est pas édictée par une réglementation mais qui s'impose de facto dans la négociation avec le secteur public et les grands conglomérats. Cette nouvelle forme de compensation est la suite naturelle des pratiques antérieures.

Le schéma ci-dessous propose d'intégrer les objectifs, la maturité économique du pays acheteur, et le niveau de codification de la compensation pour faire apparaître les diverses formes de compensations.

Figure 1 - Les contreparties : du contre-achat à la coopération et au BOT

1. Dans une première phase, les techniques de compensation permettent à un pays pauvre en devises mais riche en matières premières, d'acheter les équipements de base pour aider à la croissance et à l'industrialisation. La Malaisie et l'Indonésie ont respectivement échangé huile de palme et pétrole en s'en servant comme devise pour développer leur industrialisation.
2. Le développement provoque une augmentation des importations. La compensation devient alors un moyen pour le gouvernement de rectifier sélectivement la balance des paiements du pays. En conséquence le pays acheteur impose des conditions de vente qui définissent la proportion des achats qui doivent être compensés. La compensation répond à une logique

financière. Les manuels de commerce international exposent parfaitement alors les techniques financières requises²(1) (7).

3. Un gouvernement peut également recourir à la compensation pour aider la vente de matières premières dont les débouchés sont temporairement fermés. C'est ainsi que la Malaisie a promulgué à la fin des années 80 des règles de compensation incluant l'huile de palme dont elle est le premier producteur mondial, après que les Etats Unis, son principal marché, eurent interdit la vente du produit en Amérique du Nord. Ainsi la compensation permet au pays producteur un ciblage géographique typiquement marketing. Cette étape vise une modification du jeu de la concurrence en adoptant une vue à long terme de la compensation (4).
4. Lorsqu'un pays en voie d'industrialisation a acquis les équipements de base pour transformer les matières premières dont il est producteur, les produits éligibles à la compensation deviennent des produits semi-manufacturés plutôt que les matières premières brutes. Lorsque ces produits semi-manufacturés deviennent connus des pays acheteurs, il n'est plus nécessaire de pousser ces produits par des règles imposées de compensation. C'est alors le début du déclin du contre-achat traditionnel. A ce stade les premières opérations d'offset apparaissent dans les négociations pour aider le marketing international de ces nouveaux produits. L'entreprise exportatrice devient contrainte de sous-traiter localement la fabrication des produits vendus (offset direct) ou bien d'autres références vendues par l'entreprise (offset indirect).
5. C'est alors que le pays cherchera à acquérir de la technologie pour implanter une industrie 100% locale. Le pays acheteur impose désormais des obligations d'offsets pour acquérir l'expertise nécessaire à la création d'un secteur industriel. Les achats de matériels de défense et d'avions civils sont soumis dans les appels d'offre à l'obligation d'offset. Si les obligations d'offsets sont codifiées pour le secteur public, il existe un effet de contagion de ces pratiques sur le secteur privé qui rendent le transfert de technologie indispensable à la pénétration de ces marchés. L'Indonésie a ainsi créé une industrie aéronautique à la pointe de la technologie en liant les ventes d'avions civils et militaires à des obligations d'offsets (9).
6. Peu à peu les réglementations imposant l'offset disparaissent sous l'effet conjoint de la croissance du secteur privé dans l'économie des pays émergents et de la pression de l'OMC peu favorable à ces pratiques dans les secteurs industriels civils. Toutefois l'esprit des offsets continue de régner : c'est ce que nous appelons les offsets non-régulés c'est-à-dire non-sollicités. L'offset devient une règle non-écrite dont les principales composantes sont : le transfert de technologie, les investissements en joint-venture, la coopération industrielle et le BOT. Aucun texte ne régit directement ces pratiques; le marché les impose comme conditions du succès : l'offset est alors un produit de la concurrence. L'exportateur doit désormais prendre en compte ce désir aussi bien dans la formulation de son offre que dans la conception de ses produits. L'objectif du pays acheteur devient stratégique, et la réponse à cette demande est tout aussi importante pour l'entreprise.
7. Dans les secteurs stratégiques tels que l'aéronautique, le ferroviaire, les industries de défense, la coopération industrielle (forme évoluée d'offset, pro-active plutôt que réactive) s'avère également le cadre idéal de transfert de technologie avec des retombées commerciales à long terme pour le cédant.

² *Guide pratique de la compensation*, ACECO, 1993

8. Simultanément la montée en puissance des BOT (*Build-Operate-Transfer*) et des concessions de services publics impose à l'entreprise d'apporter les fonds nécessaires pour créer des infrastructures et gérer des services publics. L'entreprise doit alors acquérir une expertise pour lever des fonds localement lorsqu'ils sont disponibles.

Encadré n°2 : Définitions des BOTs

Une **Concession** est un accord par lequel un investisseur privé loue auprès d'une autorité publique des installations **existantes** pour fournir un service, pendant une période déterminée et finance de nouvelles installations complémentaires à l'équipement existant pendant cette même période. Les installations sont transférées au secteur public à la fin du contrat.

Le **BOT (Build-operate-transfer)** est une forme de concession référant à des projets totalement **nouveaux**. Dans le cadre d'un BOT, une partie privée accepte de financer, de construire, de gérer et de maintenir un service pour une période spécifiée et de le transférer à la fin de la dite période à une autorité publique. Des variations existent telles que les **BOOT (Build-own-operate-transfer)** et les **BOO (Build-own-operate)**. Dans ce dernier cas, l'équipement n'est pas transféré au secteur public.

D'après Financing Private Infrastructure Projects: Emerging Trends from IFC's Experience. Gary Bond and Laurence Carter (2)

L'Indonésie et la Malaisie se situent à des étapes différentes dans ce processus. Alors que la Malaisie est clairement arrivée à la dernière étape (Transferts de technologies et BOT), l'Indonésie met peu à peu un terme à ses activités de compensations sur les matières premières et concentre ses demandes de contreparties sur le transfert de technologies et les offsets. Les besoins de ce pays étant immenses, l'évolution se fera probablement moins rapidement qu'en Malaisie.

1.1.2 Objectifs du pays acheteur et impacts de la compensation sur l'entreprise exportatrice

Cette évolution des demandes de contreparties émanant des pays émergents suggère divers types d'impacts sur l'entreprise exportatrice, qui doit apprendre à s'adapter à cet environnement changeant.

Objectifs du pays acheteur et client		Impacts sur l'entreprise exportatrice	
Objectif financier à court terme		Impact financier	
Financer les importations nécessaires à la croissance du pays en proposant des matières premières en échange	➔	Coût de gestion des matières premières reçues contre paiement.	
Objectif marketing à long terme		Impact marketing et stratégique	
Faire connaître sur les marchés internationaux les matières premières ou les produits semi-manufacturés de pays n'ayant pas constitué de circuits de distribution mondial	➔	Tenir compte de la compensation dans le mix produit lorsque celle-ci implique la sous-traitance (offset direct) pour répondre au désir du pays acheteur d'augmenter ses canaux de distribution pour sa production locale	
Objectif stratégique à long terme		Impact marketing et R&D	
Acquérir des technologies complémentaires pour pérenniser le développement et obtenir à terme une indépendance technologique	➔	Préparer dès la conception du produit le transfert de technologie.	
Objectif de développement		Impact financier et organisationnel	
Faire construire par des groupes étrangers les infrastructures indispensables à la consolidation de la croissance, en concédant leur opération : concessions et BOTs.	➔	Acquisition du savoir faire financier en BOT et orientation stratégique de l'entreprise vers le métier d'opérateur, nouveau pour de nombreux industriels.	

Dans ce contexte, nous nous sommes attachés à étudier la pratique de l'offset, du transfert de technologie et les conditions d'investissement, dans cette région. **Quelles sont les contreparties exprimées ou non, mais nécessaires pour pénétrer les marchés indonésiens et malaisiens? Comment les entreprises doivent décider de leur implantation sur ces marchés? Est-ce généralisable pour toute l'Asie?**

1.2 Tendances des années 1990

Compte tenu de l'industrialisation croissante de l'Asie du Sud-est, les demandes de contreparties sont désormais liées à l'investissement plutôt qu'au besoin de devises. Comme nous l'avons montré au travers de notre schéma de l'évolution de la compensation, les entreprises exportatrices doivent désormais s'adapter aux nouveaux offsets non-régulés, bien qu'il n'existe aucun texte écrit imposant leur pratique et codifiant leur exécution. En effet ce sont les conditions de marché, la concurrence et le désir du pays client de recevoir un retour sur son achat, qui les rendent incontournables aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.

Figure 2 - Les tendances d'évolution des contreparties

Les entreprises doivent donc prendre en compte dans leur marketing mix international des offsets de différentes natures :

- transfert de technologie
- participation à des joint ventures locales
- coopérations industrielles

La prise en compte de ces contraintes, comme le montre les trois études de cas suivantes, apparaît comme un facteur de succès en Asie du sud-est.

2. Cas de développement en Malaisie et Indonésie

Nous avons choisi de rapporter 3 cas d'entreprises remportant des succès dans cette zone géographique et qui cependant ont des structures dissemblables : une PME du secteur médical, un grand groupe industriel monoproduit, et une grande entreprise de services.

2.1 Trophy Radiologie

Trophy Radiologie, PME française dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 MF, s'est implantée en Indonésie dès 1990 et a réussi à devancer tous les concurrents étrangers malgré sa plus petite taille. Voici l'enchaînement des faits :

1. L'envoi d'un coopérant en Service National en Indonésie répond au besoin de vendre des produits de radiologie sur un marché important pour un fabricant de matériels médicaux. 200 millions d'habitants sont potentiellement 200 millions de malades. Ce simple raisonnement qui fait abstraction du revenu a motivé l'effort. Par une présence permanente et durable du commercial/coopérant sur le marché, les produits Trophy sont devenus homologués à la fin de 1990. Cependant il est rapidement apparu que la logique industrielle devait s'imposer à la suite de la logique commerciale. Le marché de la santé est essentiellement un marché public : une présence industrielle sur place apparaît justifiée aux yeux de Trophy pour devenir leader du marché.
2. Un deuxième coopérant est envoyé sur place pour réaliser une étude de faisabilité. Un mémorandum est tout d'abord signé avec le gouvernement indonésien, une société est créée en

1992. Les formalités liées au dépôt d'une demande d'autorisation pour un investissement auprès du BKPM, office indonésien de contrôle des investissements étrangers, ont été rapides. Ténacité et souplesse sont les deux qualités requises pour assurer le succès de cette démarche. D'autre part, la présence durable et permanente sur place d'un représentant de Trophy a également joué un rôle clé.

3. L'usine est inaugurée en présence du ministère de la santé indonésien, ce qui est important pour l'image. Aujourd'hui elle emploie 50 personnes, encadrées par un directeur français. L'usine produit des appareils notamment pour le domaine dentaire, revendus ensuite dans le reste de l'Asie. Dans un premier temps l'entité industrielle n'est pas encore bénéficiaire par rapport à son coût logistique. Cependant, sans l'usine, Trophy n'aurait jamais vendu de matériel en Indonésie, et ne serait pas en position aujourd'hui de sous-traiter en Indonésie, les produits d'un des trois premiers fabricants de produits médicaux au Japon, qui cherche à délocaliser sa production. L'usine est un alibi commercial pour vendre depuis la France sans contraintes.
4. Trophy est désormais en situation dominante pour tous les appareils de radiologie sur les marchés publics. Les appareils Trophy sont officiellement référencés comme seuls appareils de radiologie auprès de tous les hôpitaux publics soit 60% du secteur médical indonésien.

2.2 Citroën

Citroën a conclu un accord important de cession de licence en Malaisie pour assembler la Citroën AX sous la marque du constructeur national Proton. Comment ce succès fut-il atteint? Pourquoi choisir l'assemblage sous la marque Proton plutôt que Citroën?

1. Recherche de partenariat (1985-1988) : Présence sur le marché et association avec la société Directional (Malaysia) SDN BHD dont le patron M. Dato YAHAYA se révélera plus tard l'homme fort de la privatisation du constructeur national Proton.
2. Développement de la coopération (1989-1994) : la coopération s'étend à la fabrication sur place de la BX. La voiture est ciblée sur une niche d'image technologique dans le segment haut de gamme. C'est une niche d'essai. L'expérience est étendue à la ZX et la Xantia. De 1989 à 1994, Citroën est passé du 10ème rang au deuxième rang des voitures Européennes (derrière Mercedes, un spécialiste ; devant BMW, un spécialiste) : **Citroën est donc devenu le 1er généraliste non-japonais³**. Cette stratégie a permis à la marque Citroën de gagner une belle réputation de généraliste haut de gamme avec une image de haute technologie.
3. Transfert de technologie (1995-1996) : alors que Proton (en cours de privatisation en partenariat avec le patron de la société Directional) recherche, sous la pression gouvernementale (offset non-réglementaire) un partenaire européen pour s'affranchir de la trop grande dépendance technologique vis-à-vis de Mitsubishi, Citroën apparaît comme un interlocuteur privilégié compte tenu de sa position de leader. Un accord est alors conclu avec trois contrats concernant l'AX :
 - un contrat de licence et transfert de technologie;
 - un contrat de fourniture de pièces (le taux de démarrage est de 75% allant décroissant avec le temps);

³En. effet. Ford,, bien. implant., dans. la. r.gion,, n..coule. que. des. Mazda. rebadg.s. (La.Tribune,, 8/12/95)

- un contrat d'assistance technique.
4. Perspectives : L'investissement principal est en fait réalisé par le partenaire malaisien pour équiper une usine existante pour fabriquer l'AX. Comme c'est une technologie française qui est transférée, les équipements de l'usine seront français : par exemple, le convoyeur de voitures est mis en place par un fournisseur hexagonal de Citroën. Tout un groupe d'équipementiers est ainsi amené en Malaisie. Pour les PME, Citroën réalisera le portage, en leur fournissant des bureaux sur place.

L'outil industriel, à la disposition de Citroën, est capable de produire jusqu'à 40 000 voitures/an badgées sous le nom de Proton. Sous ce nom, il se cachera 60% de Citroën. C'est nettement mieux que 2000 véhicules /an 100% Citroën.

La production de l'AX, restylée localement et baptisée « TIARA », a été lancée début 1996 en Malaisie. Dès la première année, près de 15000 unités ont été expédiées de France.

2.3 Lyonnaise des Eaux

La participation à la construction des grandes infrastructures nécessite une stratégie à long terme et la mise en place de mécanismes financiers adéquats. L'exemple de la Lyonnaise des Eaux est particulièrement illustratif des contreparties financières que l'entreprise doit apporter en plus de son savoir technologique pour gagner une concession ou un BOT (Build, Operate, Transfer).

1. **Prospection locale.** La stratégie globale du groupe Lyonnaise des Eaux a conduit à la création de 40 centres régionaux destinés à l'établissement d'un réseau de couverture mondiale pour créer des opérations déléguées. L'implantation d'un réseau commercial durable est le préalable à la prospection d'un BOT ou d'une concession dont la durée varie entre 3 et 5 ans. Cela implique une association avec des partenaires locaux et un investissement substantiel en fonds propres dans les projets.
2. **Mise en place de l'ingénierie financière.** La Lyonnaise des Eaux a créé en février 95 la Lyonnaise Asia Water Ltd (LAWL) avec un apport de 50 millions de \$, aux côtés de 3 autres partenaires locaux. La capitalisation initiale est de 175 millions de \$. Lyonnaise Asia Water a ensuite levé des fonds sur les marchés locaux et en Amérique du Nord jusqu'à hauteur de 125 millions de \$. Fin 1996, avec l'entrée de deux nouveaux investisseurs, le capital fut porté à 300 millions de \$, **soit 6 fois plus que la mise de fonds propres de la Lyonnaise.**
3. **Développement des BOTs.** Grâce à cet investissement la Lyonnaise des Eaux peut mettre sur pied des BOTs et gagner des concessions, dans lesquels elle investit également directement. Généralement le groupe et LAWL détiennent 30 à 50% du capital. Par ce montage, la Lyonnaise des Eaux contrôle le BOT ou la concession sans posséder la majorité du capital. Par ailleurs les filiales de la Lyonnaise (Degrémont, Dumez, etc...) sont associées dans la construction des installations.

En Malaisie, la Lyonnaise des Eaux gère 3 BOTs et alimente en eau 1,5 millions d'habitants. La stratégie décrite ci-dessus a permis au groupe français de remporter le contrat de concession de Manille le 23/01/97 : 7 millions de Philippins seront ainsi servis par la Lyonnaise des Eaux, soit près de 10% des habitants desservis par ses soins à travers le monde.

3. Implications des offsets non-régulés pour l'entreprise

Le transfert de technologie est le maître mot des nouveaux offsets.

- En Indonésie, l'investissement dans une joint-venture fut indispensable à Trophy Radiologie pour emporter des marchés avec les hôpitaux publics. L'implantation industrielle est désormais la réponse à un problème commercial.
- En Malaisie, le transfert de technologie est inévitable si l'entreprise souhaite vendre localement sa production, que ce soit comme dans le cas de Citroën une condition pour créer un partenariat ou, que ce soit le code des investissements de ce pays qui impose une participation majoritaire malaisienne si la production de l'usine est destinée en majorité au marché malaisien.
- Dans les secteurs jugés stratégiques par les gouvernements, la coopération industrielle devient un mode de transfert de technologie implicitement nécessaire pour crédibiliser une approche commerciale que ce soit en Malaisie ou en Indonésie.

Le transfert de technologie est donc nécessaire mais doit être conduit en prenant des garanties.

3.1 Le transfert de technologie

Lorsque le pays a atteint un certain niveau d'industrialisation (telles l'industrie automobile ou aéronautique, respectivement en Malaisie et en Indonésie), les demandes d'offsets (sollicitées ou non) s'orientent principalement vers le transfert de technologie. Par exemple, Citroën a conclu un accord pour céder les plans de l'AX au constructeur malaisien Proton afin de s'implanter durablement sur le marché face à Mitsubishi, Gec Alsthom Transport est soumis à des obligations d'offsets technologiques en Indonésie, ou encore le constructeur canadien Bombardier a remporté le contrat du métro de Kuala Lumpur face au VAL de Matra Transport en associant, en autres, son offre à la cession de technologies relatives à la fabrication de matériaux composites (5). De ces exemples on retient d'une part que lorsque l'offset n'est pas réglementaire, le transfert de technologie est un plus dans la négociation pour emporter le contrat, d'autre part qu'il faut disposer de technologies transférables.

Pour réussir un transfert de technologie il faut réunir deux conditions :

1. la technologie proposée répond à un besoin du client tout en restant maîtrisable par les ingénieurs locaux;
2. la technologie transférée ne « déshabille » pas le fournisseur en créant pour demain un nouveau concurrent.

Ces deux conditions sont remplies d'une part si le commercial en charge du projet est également à la recherche des technologies qu'il pourrait transférer, soit sous forme de sous-traitance locale, soit sous forme de brevet à céder, et d'autre part si le produit est conçu de telle sorte que seules des technologies périphériques au produit soient cédées sans jamais donner le coeur de la valeur ajoutée.

Deux types de technologies répondent à ces considérations :

1. une technologie périphérique au produit qui une fois cédée ne mettra pas en péril le leadership technologique sur le coeur : lorsque McDonnell Douglas cède ses compétences en logiciels de CAO-DAO au constructeur automobile Proton dans le cadre de la vente d'avions de combat, McDonnell Douglas protège son coeur de technologie (3). Il est donc important de concevoir des produits dont on pourra à la fois conserver le coeur, et également céder une technologie périphérique qui constitue potentiellement un argument commercial fort;
2. une technologie ancienne qui ouvre de nouvelles perspectives de vie pour un produit, tout en prenant une part de marché qui ne pourrait pas être atteinte depuis le pays exportateur, en se

reposant sur l'exportation traditionnelle. C'est dans cet esprit que Citroën transfère la technologie de l'AX à son partenaire malaisien Proton. Le constructeur français prend place sur un marché en pleine expansion, sous une autre marque. En transférant le savoir-faire technologique français, les standards deviennent européens, ouvrant ainsi autant d'opportunités d'exportations pour les équipementiers automobiles français. Dans ce cas, l'entreprise doit avoir une politique de recherche & développement active pour assurer l'innovation et le renouvellement rapide des gammes.

Dans le cas de Citroën le transfert de technologie s'effectue sans investissements directs du constructeur automobile. Grâce aux contrats d'assistance la présence à long terme est toutefois assurée. Cependant l'investissement accompagne le transfert de technologie.

3.2 Les investissements en joint-ventures

L'investissement s'explique par trois phénomènes : premièrement, la recherche d'une pénétration rapide du marché (8); deuxièmement, les contraintes légales; troisièmement, la nécessité de contrôler le transfert de technologie.

3.2.1 Investissement pour améliorer la pénétration du marché.

- L'investissement dans une JV relève d'une logique commerciale prouvant l'implication dans le marché lors des discussions avec les acheteurs publics. Les chances de Trophy Radiologie de contrôler le marché de la radiologie en Indonésie auraient été amoindries si l'entreprise n'avait pas compris que l'investissement était un préalable au référencement des produits. L'investissement, notamment pour les PME, est un point de départ à la prospection commerciale comme d'autres cas le montrent également. Le transfert de technologie est non seulement une condition des acheteurs, mais également un moyen de réduire l'apport de capitaux propres dans la joint-venture en valorisant la technologie.
- L'investissement local peut également être le résultat d'une logique industrielle plus classique. La soumission à un appel d'offre dont les principales pièces sont fabriquées localement bénéficie de coûts de production inférieurs. Cet objectif de domination par les coûts est majeur dans la soumission à des appels d'offre internationaux menés par la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement. Le transfert de technologie est une conséquence de l'investissement permettant la fabrication locale.

3.2.2 L'investissement pour répondre à une contrainte légale

L'investissement local en partenariat dans une joint-venture est également le résultat dans certains pays de la loi sur les investissements étrangers. Celle-ci stipule en Malaisie le pourcentage détenu par l'investisseur étranger et le partenaire local selon la proportion de la production vendue localement. Ainsi une usine dont plus de 50% de la production est destinée au marché malaisien implique un partenariat minoritaire pour l'entreprise étrangère. Le transfert de technologie est de facto.

3.2.3 Investissement pour contrôler le transfert de technologie

Lorsque le transfert de compétence est une cause de l'investissement il est souhaitable d'établir une distinction entre **entreprises de service** et **entreprises industrielles**.

- Dans *les secteurs industriels* l'investissement financier ne s'impose pas pour contrôler le transfert de technologie, lorsque celui-ci s'effectue sur des produits en fin de cycle de vie, auxquels on permet une nouvelle vie, en étendant leur carrière à l'international. Cependant afin

de diminuer le risque de concurrence, le créateur du produit doit s'assurer de deux aspects fondamentaux :

1. le concepteur doit continuer sa course à l'innovation pour garder son avantage compétitif;
2. la conception du produit doit dès l'origine prêter à la désintégration par anneaux concentriques pour permettre de céder les technologies périphériques et non le coeur, qui différencie la société par rapport à ses concurrents.

Si le risque est ainsi circonscrit, il n'y a que des avantages pour le cédant. Le client va pouvoir accéder rapidement à une technologie évoluée, alors que le concepteur génère des revenus sur une technologie devenue obsolète, et continuera à conseiller le client pour faire évoluer le produit. En continuant à contrôler le coeur du produit, le concepteur pourra vendre des pièces complémentaires car le client se standardisera sur ses critères techniques. **Dans le cadre d'un contrat de transfert de technologie, le partenariat peut rester « Actif » bien au-delà de la vente initiale.**

- Lorsque la valeur ajoutée que peut apporter un industriel est essentiellement un savoir faire dans *les services* il doit réaliser un investissement pour assurer la pérennité de la présence de l'entreprise au-delà du terme de la concession de services. C'est une des raisons pour lesquelles la Lyonnaise des Eaux a investi si fortement dans cette région. Se contenter d'une simple présence dans la gestion de la société est insuffisant. Dès le renouvellement de la concession de gestion, il existe un risque important de se voir supplanter par des locaux ou des concurrents étrangers. L'investissement est alors une garantie de contrôle de la gestion et du savoir faire apporté.

Les investissements dans les services requièrent désormais l'implication dans des schémas de BOT.

3.3 Un nouveau défi à relever : le BOT

L'Asie du Sud Est est une région du monde où la croissance est devenue endogène, grâce à l'apparition d'une classe moyenne de consommateurs. Cependant de nombreux besoins en infrastructures sont nécessaires pour assurer un taux de croissance constant d'ici la fin du siècle. Des investissements en infrastructures vont être réalisés par des sociétés privées. Le financement des méga-projets devient l'élément essentiel de contrepartie que les industriels peuvent apporter pour faire la différence.

Des besoins énormes existent dans tous les secteurs prioritaires : transport, télécommunication, énergie. La croissance pourra financer sur le long terme le remboursement des emprunts d'aujourd'hui. Il existe dès aujourd'hui des financements sur les marchés financiers locaux.

Le BOT est devenu une condition de présence en Indonésie et en Malaisie. Les organisations internationales (BAD, Banque Mondiale) sont favorables à ce type de développement.

Les BOTs peuvent être abordés par deux méthodes, que nous appellerons les méthodes financières et les méthodes industrielles.

- La **méthode industrielle** : un industriel investit directement dans un BOT des fonds propres. Il peut associer un partenaire local. La participation de l'industriel est très importante et le rendement à long terme est hasardeux.
- La **méthode financière** : la société a une démarche stratégique de participer à tous les BOT se créant dans son secteur d'activité. Elle constitue une société de financement spécialisée dans

laquelle elle investit des fonds propres aux côtés de partenaires locaux. Cette nouvelle société lève des fonds sur les marchés locaux pour renforcer son assise financière. Ensuite la société de financement investit dans des BOTs. Cette approche crée un effet de levier sur des fonds propres extrêmement importants. Elle ouvre également la possibilité de participer à plus d'un projet.

C'est cette méthode que la Lyonnaise des Eaux et Accor ont mis en oeuvre avec succès. Accor est aujourd'hui l'acteur dominant de l'hôtellerie en Asie.

Ce montage ne peut se faire que lorsqu'il y a une forte implication du dirigeant dans l'internationalisation de l'entreprise. Le BOT sous cette forme est l'une des clés de la réussite dans cette région d'ici l'an 2000.

3.4 La coopération industrielle pour adoucir les demandes d'offsets

Dans les secteurs industriels soumis à offsets (aéronautique, ferroviaire) la coopération industrielle est un outil marketing efficace. La coopération permet de déconnecter les ventes des demandes de transfert de technologie en établissant des relations étroites et durables. Dans des secteurs de très haute technologie la durabilité est très importante et ne peut être atteinte au moyen d'offsets. La coopération est considérée comme plus efficace car elle permet de tisser les relations avec les industriels et les ingénieurs plutôt qu'avec des politiques. Les premiers peuvent influencer sur les seconds pour ne pas imposer des règles d'offsets qui iraient à l'encontre des intérêts du pays.

Conclusion

En conclusion nous pensons que l'Asie du sud-est voit émerger aujourd'hui de nouvelles formes de compensations dites non-régulées car non sollicitées par les autorités gouvernementales locales, associant investissements et transfert de technologie. L'investissement ou le transfert de technologie sont désormais une conséquence d'une contrainte commerciale de facto plutôt que la résultante d'une logique industrielle : les exemples de Trophy Radiologie et de Citroën le démontrent.

Seules les entreprises privilégiant l'action sur la durée seront capables de comprendre les signaux du marché relatifs aux demandes de contreparties non-imposées par les gouvernements mais fortement souhaitées par les acteurs économiques et de s'y adapter. Nous avons montré dans les cas présentés ci-dessus que 10 années séparent la première approche des marchés indonésiens et malaisiens des premières réussites tangibles : une présence locale et une démarche active et ouverte ont facilité l'implantation.

La compensation change donc de forme. Initialement une variable financière de l'exportation, devenue loi dans certains pays (comme la Malaisie et l'Indonésie), elle est désormais un facteur à prendre en compte dans le choix de la stratégie de développement international. Les implications de ces évolutions sont à la fois marketing et organisationnels :

- d'une part la conception des produits doit plus que jamais se prêter à l'internationalisation en permettant la cession de technologies périphériques si cela est nécessaire;
- d'autre part l'investissement devenant un préalable à l'exportation et à la pénétration du marché, la gestion des opérations de compensation va évoluer de directions opérationnelles vers des directions plus stratégiques, dont la Direction Générale.

Le management des offsets se présente comme un facteur déterminant de réussite à l'international.

Bibliographie

- (1) ACECO, (1995), *Les échanges compensés : La pratique dans 120 pays*, Editions du CFCE
- (2) Bong G. & Carter L., (1996), *Financing Private Infrastructure Projects: Emerging Trends from IFC's Experience*, Discussion Paper No 23, Société Financière Internationale (IFC)
- (3) (1996), MDC's offset program for the F/A-18 is not all a Mig copycat, *Countertrade and Offsets*, 9/9/96, Vol XIV, n°17
- (4) Cohen & Zysman (1986) Countertrade and Offsets, *California Management Review*, Vol. XXVIII, n° 2, p 41
- (5) CTO, (1995), Malaysian Prime Minister gives personal support to aero offsets focus, *Countertrade Outlook*, 12/6/95, Vol XIII, n°11
- (6) Hennart J.-F., (1990) Some empirical dimensions of countertrade, *Journal of International Business Studies*, vol 21, pp 243-270
- (7) Keegan & De Leersnyder (1994) *Marketing sans frontières*, Interéditions
- (8) Lasserre P. & Schütte H. (1997) *Stratégies pour l'Asie-Pacifique*, Dunod
- (9) Shari M., (1996); Flying on a wing, a prayer, and a blank check, *Business Week*, 18/3/96