

**LES PRATIQUES  
DE LA MONDIALISATION :  
VINGT ÉTUDES DE CAS**

Janvier 2004

© Institut de l'entreprise, 2004  
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Pierre Boisivon, Délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

---

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>PREFACE</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>13</b>
<b>1. LES MOTIVATIONS DE LA MONDIALISATION</b> .....	<b>15</b>
<b>A. LA MODÉRATION DES COÛTS SALARIAUX</b> .....	<b>15</b>
<b>B. LES CONTRAINTES DE LOCALISATION</b> .....	<b>17</b>
<b>C. LE SUIVI DES CLIENTS</b> .....	<b>18</b>
<b>D. L'ÉLARGISSEMENT DES MARCHÉS</b> .....	<b>20</b>
<b>E. LA DIFFUSION D'UNE INNOVATION COMMERCIALE</b> .....	<b>21</b>
<b>F. LA PURE OPPORTUNITÉ</b> .....	<b>21</b>
<b>2. LES FACTEURS DE PRODUCTION</b> .....	<b>23</b>
<b>A. L'APPORT EN CAPITAL</b> .....	<b>23</b>
<b>B. LE DIFFUSION DU PROGRÈS TECHNIQUE</b> .....	<b>25</b>
<b>C. L'EMPLOI</b> .....	<b>27</b>
<b>D. LA QUALIFICATION DES EMPLOIS</b> .....	<b>29</b>
<b>E. LA FORMATION PROFESSIONNELLE : « UN OUTIL         DE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ »</b> .....	<b>31</b>
<b>F. L'ORIENTATION CLIENT</b> .....	<b>32</b>
<b>3. LES EFFETS INDUITS DE LA MONDIALISATION</b> .....	<b>35</b>
<b>A. LES RELATIONS AVEC LES ETATS</b> .....	<b>35</b>
<b>B. LES EFFETS DE DIFFUSION</b> .....	<b>37</b>
<b>C. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>38</b>

<b>4. LES ENTREPRISES FACE À LEUR RESPONSABILITÉ SOCIALE .....</b>	<b>41</b>
<b>A. LA POLITIQUE SALARIALE .....</b>	<b>41</b>
<b>B. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI .....</b>	<b>43</b>
<b>C. LES MULTINATIONALES FACE À L'AIDE SOCIALE .....</b>	<b>45</b>
<b>D. LA CULTURE LOCALE .....</b>	<b>47</b>
<b>E. LA CONFRONTATION AUX EXIGENCES ÉTHIQUES .....</b>	<b>49</b>
<b>5. LES DIFFICULTÉS .....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>53</b>
<b>L'AUTEUR .....</b>	<b>55</b>
<b>LA COMMISSION ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION .....</b>	<b>56</b>

## PRÉFACE

La mondialisation suscite nombre d'analyses, de réflexions et de débats. Dans ces échanges, la voix des entreprises, qui en sont pourtant les premiers acteurs, se fait peu entendre. L'Institut de l'entreprise, sous la Présidence de Michel Bon et sur l'initiative de son délégué général Jean-Pierre Boisivon, a demandé à un certain nombre de ses membres d'apporter leur contribution à cette réflexion. Le présent ouvrage est le résultat d'un passionnant chantier qu'ils m'ont demandé de conduire d'octobre 2002 à décembre 2003.

La méthode retenue est celle des monographies. Plutôt que de procéder à des évaluations macro-économiques, importantes au demeurant, les travaux ont porté sur une vingtaine d'expériences d'internationalisation sélectionnées parmi les centaines que les entreprises ont développées depuis parfois un siècle.

On se doute que les entreprises n'ont pas choisi de communiquer autour d'un échec, encore qu'on puisse lire, ici ou là, qu'il leur a fallu vaincre des difficultés imprévues. Mais elles ont été soumises au feu croisé des questions soulevées par des enseignants de sciences économiques et sociales des lycées qui ont été invités dès l'origine à s'associer à la conduite de ce projet. Leurs exigences pédagogiques, la recherche de sens à laquelle les invitent leurs élèves, la nécessité de faire entrer les réponses dans une problématique générale ont amené les entreprises à approfondir la réflexion sur leurs propres décisions et actions.

Du résultat de cette collaboration, qui est ici présenté, on peut retirer trois grandes idées.

La mondialisation est souvent un phénomène plus simple qu'on ne le conçoit ordinairement. Le mouvement en est accéléré par la demande même des Etats souverains et des entreprises des pays émergents. Les entreprises des pays développés, voire des pays émergents eux-mêmes,

sont en concurrence entre elles pour entrer dans cette collaboration et les termes de l'échange sont globalement mieux partagés qu'ils ne l'ont jamais été. Dans les contrats de coopération, les transferts de savoir-faire et de technologies aux personnels locaux sont devenus la règle. Ce transfert de pouvoir se concrétise dans le fait que les expatriés sont relativement peu nombreux et que les postes d'encadrement sont de plus en plus tenus par des autochtones.

Mais, pour cette raison même, la globalisation peut être aussi un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît. Ce n'est pas en effet un processus dans lequel les grandes entreprises étendent leur pouvoir sur un territoire économiquement vierge. C'est dans le cadre d'approches partenariales que les réseaux de la mondialisation se tissent et on constate que ces réseaux fonctionnent de manière beaucoup plus interactive qu'il n'y paraît au premier regard. Que ce soit en matière d'effets de diffusion sur les entreprises locales, d'ouvertures de marchés obtenus du fait même des délocalisations, ou de création de filières d'exportation, l'enjeu de la globalisation dépasse, et de loin, les effets premiers sur lesquels il est parfois tentant de s'arrêter.

Finalement, et c'est la troisième leçon principale de ces études, la réciprocité se juge aussi sur le respect mutuel des cultures : pour que les modes de fonctionnement des entreprises soient efficaces, les opérations de mondialisation exigent autant la reconnaissance de l'autre que l'adhésion commune à des valeurs. Et cette reconnaissance mutuelle demande du temps, ce qui relativise cette vision d'un capital mobile à la recherche d'opportunités de court terme. On ajoutera que, par conviction, nombre de dirigeants d'entreprise prennent des décisions en faveur des populations locales ou de la protection de l'environnement qui dépassent les exigences contractuelles strictes.

Ces études visent modestement à ouvrir la réflexion et à éclairer le débat. Elles sont centrées, pour l'essentiel, sur le destin de ces communautés humaines dont la faiblesse des niveaux de vie serait inacceptable, si rien n'était fait pour contribuer à les augmenter. Mieux éclairer les opinions publiques pour mieux faire comprendre les actions développées par les entreprises dans les économies émergentes est une condition nécessaire pour accélérer ce mouvement.

Au terme de cette introduction, je voudrais faire partager au lecteur ma conviction et une interrogation :

- Ma conviction : aujourd'hui, l'intérêt des entreprises est d'expliquer clairement ce qu'elles font. Mais il me paraît tout aussi important qu'en retour elles s'attachent à comprendre les situations auxquelles sont confrontées d'autres entreprises, et qu'elles sachent écouter les jugements que la société porte sur leurs propres actions.

De la confrontation des opinions avec d'autres acteurs naissent des progrès qui influent sur tous les domaines de la vie de l'entreprise.

- Mon interrogation : j'ai le sentiment que l'entreprise peut être, dans beaucoup de pays émergents ou en voie de développement, un véritable accélérateur du progrès pour leurs économies. Pour autant, on constate que certains pays ne parviennent pas à décoller, voire régressent alors même qu'ils réunissent un certain nombre d'atouts. Comment nos entreprises peuvent-elles contribuer, dans le respect de la souveraineté de ces pays, à débloquent ces situations qui perdurent depuis trop longtemps ?

Je remercie tous ceux, nombreux, dans les entreprises, dans les lycées comme au sein de l'Institut, qui ont apporté leur inestimable contribution à la rédaction de cet ouvrage.

**Thierry Desmarest**

***Président de la commission  
Entreprises dans la mondialisation  
de l'Institut de l'entreprise***

## **PREFACE**

**G**lobalization generates much research, thinking and debate. Corporations, though among the leading players involved, are hardly heard in the discussions. The *Institut de l'entreprise*, under the chairmanship of Michel Bon and at the initiative of its general representative Jean-Pierre Boisivon, asked a number of its members to contribute to these deliberations. This book is the fruit of an exciting project I was asked to conduct from October 2002 to December 2003.

The chosen method was to use monographs. Rather than engage in macro-economic evaluations, which are important, we decided instead to look at approximately twenty globalization experiences out of the hundreds developed by companies over a period of time - in some cases as long as a century.

Much as we expected, none of the businesses chose to describe a failed venture, although here and there we saw that they had overcome various unforeseen difficulties. They came under the cross-fire of questions from economics and social sciences teachers who from the start had been invited to assist in running this project. The demands of the learning process, in which the pupils seek the deeper meaning, and the need to view the answers as part of a wider problem, led the businessmen to think in greater depth about their own decisions and actions.

Three main ideas can be drawn from the fruits of this collaborative effort.

Globalization is often a simpler phenomenon than one usually imagine. Movement in this direction is often spurred at the request of the sovereign States themselves and of companies within the emerging countries. Businesses in developed countries, and in emerging countries too, compete with each other to enter into this collaboration and the terms of exchange are

generally more equitably shared today than ever before. In cooperation contracts, know-how and technology transfers to staff on the spot have become the rule. The fact that expatriates are relatively few in number and managerial positions increasingly held by employees locally recruited attests to this transfer of responsibility.

However, for this very reason, globalization can also be a much more complex phenomenon than it might seem. Indeed, the process is not one in which major corporations expand their power over an economically virgin territory. These globalized networks develop ties in a context of partnership ventures and we notice that these networks operate in a much more interactive way than might be suggested at first glance. Whether regarding the effects of irrigation of practices and new standards through to local businesses, markets opening as a result of new locations, or the creation of new export channels, the stake of globalization far exceeds the impact initially foreseen.

Finally, and this is the third main lesson drawn from these studies, reciprocity is judged also on mutual respect for our individual cultures: for the businesses' operating methods to be efficient, globalization projects demand recognition for the other party as much as a sharing of values. And this mutual recognition takes time, thus relativizing the image of mobile capital seeking short-term opportunities. Let us add that as a result of their convictions many business leaders make decisions in favor of local employees or environmental protection that extend beyond the needs of strict contract compliance.

These studies aim modestly to open up our thinking and clarify the debate. They focus essentially on the destinies of those human communities whose low standards of living would be unacceptable, if nothing were done to try and improve them. Enlightening public opinion to a better understanding of the actions developed by businesses in emerging economies is necessary to speed up this movement.

On ending this introduction, I would like to share with the reader my personal belief and one question:

- I am convinced that it is in the interest of all businesses today to explain clearly what they do. I think that it is equally important that they should endeavor to understand the situations other businesses face and be open to how society judges their actions.

Comparing their opinions with those of other players generates advances that influence all aspects of corporate life.

- I have the feeling that businesses can be a genuine driving force for progress in the economies of many emerging or developing countries. Sadly though, some countries fail to take off or even regress despite the presence of several favorable factors. The question is then : how can our companies break the deadlock and help improve these enduring situations while at the same time maintaining respect for the sovereignty of those countries?

Finally, I wish to extend my thanks to the many persons in companies, high schools and the *Institut de l'entreprise* whose contributions to this book have been invaluable.

**Thierry Desmarest**

***President of the committee  
"Businesses in Globalization"  
of the Institut de l'entreprise***

## INTRODUCTION

Un concept, c'est parfois l'arbre qui cache la forêt : à force de regarder le monde à travers son prisme, on en arrive à ne plus voir les choses telles qu'elles sont. Quand le concept de mondialisation a commencé à se substituer à celui d'internationalisation, beaucoup ont pensé que leur destinée collective commençait à échapper à tout contrôle. Les forces anonymes des marchés, que les États avaient mis tant de mal à canaliser, semblaient reprendre le dessus.

Au milieu de ces forces et s'en servant comme des leviers, des acteurs pas du tout anonymes, les grandes entreprises, paraissent se jouer du destin sans prendre la mesure de l'angoisse que suscitent les délocalisations d'emplois, voire la perte des centres de décision.

Pour jeter un peu de lumière dans l'ombre de ces forces, il faut prendre le mouvement à la racine et remonter des effets jusqu'aux causes. C'est le but des études de cas qui ont été élaborées en partenariat entre une vingtaine d'entreprises adhérentes de l'Institut de l'entreprise et autant d'enseignants de sciences économiques et sociales des lycées. Les premières ont joué le jeu de s'arrêter un instant sur leur expérience, de retrouver les acteurs de ces aventures et de s'impliquer dans des réponses circonstanciées. Les seconds ont joué le rôle d'aiguillon pour faire remonter leurs questions, voire celles de leurs élèves.

L'étude qu'on va lire est la synthèse de ces travaux. Elle ne cherche pas à dire plus que ce que les faits disent, elle est une futaie où chaque tronc peut développer sa charpente. Elle montre que l'entreprise est une institution qui peut, selon les circonstances, faire tampon entre les exigences du court terme et les nécessités du long terme. Dans cette marge de liberté, et selon la volonté que l'on en a, il est possible de faire entrer un esprit de collaboration et de service qui rend la mondialisation plus humaine.

## **LES PRATIQUES DE LA MONDIALISATION : VINGT ÉTUDES DE CAS**

Pour le fond, la meilleure façon d'aborder la question est sans doute de commencer par faire justice aux arguments les plus souvent développés autour de la mondialisation. Il sera ensuite possible d'avancer progressivement dans la découverte des expériences les plus significatives d'une manière humaine de procéder à ce mouvement et de l'encadrer.

# 1 LES MOTIVATIONS DE LA MONDIALISATION

---

## A. LA MODÉRATION DES COÛTS SALARIAUX

La recherche des coûts salariaux modérés est une réalité. Dans les pays développés, les entreprises sont en effet prises en tenaille entre les exigences en termes de prix du consommateur final et l'évolution des coûts salariaux et sociaux. Dans les pays à développement intermédiaire, il s'agit avant tout d'atteindre un niveau de prix qui permette d'ouvrir le marché à des populations dont le pouvoir d'achat est encore faible : l'exportation à partir de pays développés est impossible et l'implantation locale s'impose. Les industries les plus emblématiques de cette situation sont les industries textile et automobile. Par ailleurs, on observe un mouvement similaire dans un certain nombre de services qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle.

Fortement utilisatrice de main-d'œuvre, concernant un métier familier aux populations du monde entier, l'industrie textile est confrontée à une concurrence très vive, qui l'a contrainte à multiplier les plans sociaux. Pourtant, l'enrichissement des consommateurs se traduit pratiquement toujours par une demande de diversification qui ouvre des perspectives en termes de stratégies. Celle de **Chantelle**, spécialisée dans la lingerie féminine, a consisté à rester une entreprise industrielle et donc à conserver des emplois dans ce secteur en France. Mais, pour y arriver, il a fallu organiser un « déploiement international » progressif appuyé sur une différenciation des marques. Aux pays à bas salaires, les unités de production des produits vendus en grandes surfaces et pour lesquels l'effet tenaille est le plus contraignant. A la France, l'assemblage de modèles de haut de gamme distribués par des magasins spécialisés. Entre les deux, une production locale destinée à la vente locale. Au total donc, une entreprise qui a su maintenir 700 emplois industriels en France en utilisant la mondialisation comme une opportunité.

Dans l'automobile, les exigences des clients sont telles que les constructeurs ont pressé leurs fournisseurs de diminuer leurs prix de 5 % par an. Cette demande coïncide avec l'ouverture des marchés des pays d'Europe centrale et orientale. Les techniques modernes de production à flux tendus étant fondées sur une distance optimale entre la réduction de coûts de production et l'augmentation des coûts de logistique, on a assisté à une multiplication des implantations en Europe de l'Est. Le déplacement d'une unité de fabrication de faisceaux électriques du Portugal en Lituanie par Systech, filiale commune à **Siemens** VDO et Yazaki, illustre parfaitement cette recherche de l'implantation optimale pour des gains extrêmement faibles et vraisemblablement peu durables en termes de coûts de fabrication. En créant cinq sites en Pologne, **Faurecia** se met en situation de suivre ses clients qui ouvrent des unités de production en République tchèque et en Slovaquie et dont les appels d'offre spécifient clairement des prix « Europe de l'Est » pour les composants. Il est vrai qu'ils se sont donné pour objectif de produire un véhicule pour 5 000 euros !

Pour ce qui est des services, un mouvement de délocalisation d'activités telles que la gestion des plateformes téléphoniques, le traitement de l'information ou les opérations liées à la gestion des contrats a commencé. Dans l'assurance, par exemple, les filiales d'**AXA** au Royaume Uni, au Japon et en Australie ont transféré sur AXA Business Services à Bangalore en Inde une partie de la gestion administrative de leurs contrats d'assurance dont, pour le Royaume-Uni, le traitement des remboursements d'assurance maladie. En Inde, à compétence égale, les coûts salariaux sont inférieurs à ceux des pays plus développés. Dans le même temps, le type d'emploi concerné y est considéré comme attractif, représentant une option de carrière à long terme, ce qui n'est plus toujours le cas dans des pays plus anciennement industrialisés. Bien entendu, un tel mouvement suppose la pratique de la langue du client, comme c'est le cas de l'anglais voire même d'autres langues avec l'Inde. Le Maroc ou l'île Maurice sont cités comme des pays susceptibles d'accueillir des délocalisations d'activité pour les entreprises francophones.

## B. LES CONTRAINTES DE LOCALISATION

La localisation de nombreuses activités est soumise à des contraintes géographiques fortes. C'est évidemment le cas pour le pétrole qu'il faut aller chercher là où il se trouve. Cela concerne toute une série de produits coûteux ou difficiles à transporter. C'est enfin naturellement l'une des contraintes qui pèse sur toute une gamme de services.

**Lafarge** est implanté au Maroc depuis 1929, **Air Liquide** au Japon depuis 1910. A l'origine d'un tel mouvement, il y a la volonté de servir les besoins locaux de développement et la diffusion de l'innovation technologique. On sait que la protection des brevets implique l'exclusivité des droits de propriété pendant le temps d'amortissement des frais de recherche. En même temps, l'avance technologique se renforce d'elle-même grâce aux investissements en recherche-développement. Le succès d'Air Liquide en Indonésie est venu de l'anticipation des besoins futurs d'un important client potentiel. En même temps, l'implantation qui avait été décidée s'insérait dans un pôle de développement où se concentre près de 80 % de la chimie et de la pétrochimie indonésienne.

C'est le même type de pari sur l'avenir qui a poussé **Accor** à créer le premier Novotel au Brésil en 1977. Il s'agit d'un hôtel destiné aux classes moyennes émergentes et aux entreprises très utilisatrices de séminaires. On comprend aisément que l'adossement à une enseigne internationale représente une assurance de qualité pour l'utilisateur des services d'hôtellerie ou de restauration. En même temps, le produit Ticket Restaurant<sup>®</sup> développé par Accor en Europe tombait à pic pour accompagner le développement économique du pays et soutenir le Programme d'Alimentation des Travailleurs (PAT), institué en 1976 par l'Etat. Par la suite, le principe du Ticket Restaurant<sup>®</sup> a été décliné en *Ticket Alimentação*<sup>®</sup> (1990), en *Ticket Combustivel*<sup>®</sup> pour l'achat d'essence (1986), en *Ticket Transporte*<sup>®</sup> pour la prise en charge des frais de transports en commun (1993), en *Ticket Seg*<sup>®</sup> pour les frais d'assurance (1989) ou encore en *Ticket Farma*<sup>®</sup> pour l'achat de médicaments dans des pharmacies conventionnées. A chaque fois est appliqué le même principe de partage des frais entre l'entreprise qui assume une partie des dépenses de ses salariés, le salarié qui contribue par un prélèvement sur sa feuille de paie et l'Etat qui concède une exonération fiscale.

Plus inattendue sans doute est la délégation des services de nettoyage et de collecte des déchets de la ville de Chennai (Inde) à **Veolia Environnement**. Obtenu sur appel d'offre, le marché prévoit quotidiennement le balayage de 700 kilomètres de rue, la collecte des déchets (420 000 tonnes par an) et son transport vers une décharge. Appuyé par un bureau d'ingénierie local, la proposition de Veolia Environnement a été retenue pour son avantage compétitif et son caractère innovant. Au-delà des aspects techniques, on insistera sur la campagne de communication à destination de la population. Pour sensibiliser celle-ci aux avantages d'une collecte régulière des déchets que les Indiens manipulent peu volontiers, les moyens retenus ont été ajustés aux populations cibles : théâtres de rues destinés aux personnes illettrées, spots télé, annonces dans les journaux, affichettes en tamoul, interventions dans les écoles concernant l'hygiène et la propreté.

Cette nécessité de se rapprocher du client touche aussi les industries plus traditionnelles du textile et de l'automobile. Il s'agit en effet d'amener les coûts de production à un niveau tel que les produits deviennent accessibles aux salaires locaux. On l'a déjà vu avec l'objectif d'une automobile vendue 5 000 euros dans les pays d'Europe centrale et orientale ; on le retrouve avec le négoce de laine, activité traditionnelle du groupe **Chargeurs**. Celui-ci ne peut en effet passer à côté du marché chinois qui représente, avec l'Italie, 75 % de la demande mondiale de cette matière première. En même temps, l'entreprise a multiplié les établissements d'entoilage qui réalisent les doublures de vêtements, ce qui représente aussi une manière de suivre les clients.

### C. LE SUIVI DES CLIENTS

Le suivi des clients est un autre vecteur de la mondialisation. C'est particulièrement clair dans le cas de la banque. Pour **BNP Paribas**, l'accompagnement des clients en Chine pour financer les échanges commerciaux avec ce pays (*trade finance*), qui était à l'origine de la première installation du groupe à Shanghai au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, s'est traduit par une implantation à Hong Kong en 1958 et l'ouverture d'un bureau de représentation à Pékin en 1980. Par la suite, il restait à décliner une offre complète de services pour profiter des opportunités de développement du marché chinois. L'accompagnement du commerce extérieur

chinois a été facilité par la création d'une société commune entre la BNP Paribas et l'*Industrial and Commercial Bank of China* pour donner naissance à la Banque Internationale de Paris et Shanghai (1992), tandis que le financement de l'investissement a été rendu possible par une association avec une maison de titres chinoise (*Sheynin & Wangoo Securities*), d'une part, et la création de *Chang Yang*, coentreprise constituée avec *Changjiang*, d'autre part. Ces associations sont généralement favorables pour les pays émergents car elles leur donnent accès à la technologie des produits financiers complexes tandis que les banques étrangères restent la première source de crédits en devises pour les firmes étrangères implantées en Chine (*entreprises à capitaux étrangers, FIE*).

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a engendré un nouveau type de relations commerciales. Lorsqu'elles s'internationalisent, les entreprises peuvent faire appel à des sous-traitants locaux à condition de supporter une augmentation des coûts de prospection, de négociation et de suivi des contrats. D'où l'idée de travailler avec une seule entreprise pour le traitement de l'ensemble des opérations de sous-traitance d'un produit particulier ou d'entretien d'un équipement donné. C'est l'offre de **Schneider Electric** à ses grands comptes. Implantée dans près de 130 pays, l'entreprise peut, dans le cadre d'un contrat global, répondre aux besoins locaux par des prestations locales. GlaxoSmithkline bénéficie d'un tel accord pour la fourniture à l'entreprise pharmaceutique des équipements électriques et de la maintenance des installations pour toutes ses usines dans le monde.

Les bases-vie de **Sodexo** répondent à une autre exigence des temps modernes : organiser l'ensemble des services nécessaires à la vie en communauté de personnes réunies pour des raisons professionnelles sur un site généralement situé dans des endroits isolés et d'accès difficiles tant pour les personnes que pour les marchandises. C'est le cas de la mine de cuivre d'Antamina, située dans la Cordillère des Andes, entre 4 200 et 4 800 mètres d'altitude, où l'entreprise assure principalement les services de restauration et d'hôtellerie, l'animation et l'organisation des loisirs d'une part, les services techniques de maintenance et d'entretien préventif, de sécurité et de gardiennage, de protection de l'environnement d'autre part.

## D. L'ÉLARGISSEMENT DES MARCHÉS

La nécessité d'atteindre une taille minimale peut être évoquée pour les activités de banque et d'assurance. Un développement à base géographique élargi permet en particulier une meilleure péréquation des risques ainsi que la compensation des cycles de conjoncture. Par ailleurs, les pays émergents dont la Chine ont trouvé un intérêt à bénéficier du savoir-faire et de l'assise financière de leaders mondiaux comme **AXA**. L'entreprise ne pouvait passer à côté des populations d'Asie qui disposent en valeur relative d'un niveau d'épargne parmi les plus élevés du monde (plus de trente pour cent du revenu). Au sein de ces populations, la classe moyenne urbaine représente une opportunité de développement particulièrement attractive pour les entreprises d'assurance. Elle dispose en effet de revenus croissants et ses besoins d'assurance concernent aussi bien les opérations classiques de protection des biens que les opérations de prévoyance, de santé ou de retraite. Cette opportunité a été accentuée par la privatisation partielle ou totale de régimes de retraite et de prévoyance en Australie, à Hong Kong, à Singapour, en Malaisie puis, progressivement, en Chine.

Le marché des textiles à usage technique (TUT) n'est pas spécialement concerné par la déflation des prix qui touche l'ensemble du secteur. En revanche, le maintien de l'avance technologique suppose des investissements en recherche-développement qui ne peuvent être amortis que sur un chiffre d'affaires croissant. C'est donc une logique de développement international et de conquête de nouveaux marchés qui explique le rachat d'une entreprise tchèque par **Thuasne** et son intégration au sein d'un groupe dont quarante pour cent du chiffre d'affaires est désormais réalisé hors de France.

Plus que d'un élargissement, on doit parler de globalisation du marché pour les composants lourds de l'industrie nucléaire. Du fait de son histoire, **Areva** est la seule société au monde à pouvoir fournir une prestation complète intégrée (études, ingénierie, obtention des autorisations auprès de l'Autorité de sûreté, fabrication et montage sur site) pour l'ensemble des réacteurs à eau pressurisée. C'est cette compétence qui lui a permis d'obtenir le marché américain du changement des composants lourds destinés à porter de 40 à 60 ans la durée de vie des centrales nucléaires de ce pays. Grâce à ce marché, l'entreprise a pu alimenter le cahier des charges de son usine de Châlon Saint-Marcel et maintenir les compétences techniques du personnel.

## E. LA DIFFUSION D'UNE INNOVATION COMMERCIALE

Lorsque **Carrefour** ouvre son premier superpermarché (1960), puis invente l'hypermarché (1963), il ne sait pas encore que le concept du « tout sous le même toit » traversera les frontières et transcendera les cultures. Pourtant, l'internationalisation commencera dès 1973 en Espagne, pour se poursuivre au Brésil (1975) et, par création ou par acquisition, toucher aujourd'hui 30 pays. Ce ne fut pas toujours sans risque, comme les difficultés de l'Amérique latine l'ont plusieurs fois montré, mais l'enseigne a su élargir l'offre de biens et de services au bénéfice d'une population au pouvoir d'achat croissant.

La vente de biens durables passe par la mise en place de services de financement spécialisés. Le crédit à la consommation était l'une des spécialités de *Lukacs S.A.* en Pologne tandis que EFL – *Europejski Fundusz Lezsingowy* – était la première entreprise de leasing mobilier du pays (financement spécialisé de véhicules, notamment de loisir). L'adossement négocié avec le **Crédit Agricole** a permis à l'une et à l'autre de disposer du savoir-faire de *Sofinco*. L'introduction des indicateurs de suivi des risques en vigueur dans le Groupe Crédit Agricole, la refonte complète des procédures d'acceptation des demandes de crédit (grilles de scores, appréciation des risques de non-paiement, processus de décision...), l'industrialisation de la chaîne de recouvrement (rappel téléphonique, courrier, contentieux) ont réduit les impayés. Parallèlement, de nombreuses cartes privées, comme *Castorama Polska*, ont pu être lancées grâce à l'apport technique des spécialistes français du Crédit Agricole.

Sans être à proprement parler une innovation commerciale, la couverture des risques est un accompagnement indispensable de la croissance économique. Or, seuls les grands groupes internationaux sont à même de proposer à leurs clients des couvertures globales. Ce besoin a été en partie à l'origine de l'internationalisation du groupe **AXA** et de son implantation en Asie.

## F. LA PURE OPPORTUNITÉ

Lorsque, en 1994, l'entreprise de production et de distribution d'eau minérale Aqua située en Indonésie perd son fondateur charismatique, celle-ci se trouve en situation vulnérable. Le métier est de plus en plus

technique, le marché de plus en plus concurrentiel et des moyens financiers accrus sont indispensables pour assurer le développement de l'entreprise. L'idée d'un partenariat étranger est alors évoquée en interne avant d'aboutir à la conclusion d'un accord avec **Danone**. Cette aventure montre que, bien que très pointilleuses sur le respect de la culture locale et de leur autonomie de décision, les entreprises des pays émergents peuvent trouver intérêt à engager un partenariat avec les entreprises de pays développés.

L'opportunité, c'est aussi le processus de privatisation mis en place par les pays d'Europe centrale et orientale, qui en termes stratégiques, est aussi synonyme d'élargissement des marchés. La Hongrie a été l'un des pays qui a organisé ce processus le plus rapidement de façon à le rendre irréversible. Pour **Sanofi-Synthelabo**, les performances potentielles de Chinois en matière de recherche ne faisaient aucun doute mais il fallait gérer la transition entre deux systèmes productifs assez radicalement différents. En même temps, il était nécessaire de rassurer l'Etat sur les intentions à terme de l'acquéreur, la crainte d'un pillage de la matière grise suivi d'une liquidation des actifs industriels ne pouvant être levée par de simples paroles. L'opération a été effectuée dans la transparence et l'offre de Sanofi-Synthelabo a été retenue au milieu de cent candidatures internationales parce que l'entreprise a accepté le principe d'une participation minoritaire provisoire, le maintien d'un droit de veto entre les mains de l'Etat ainsi qu'un apport de fonds propres qui permettait de payer les parts de l'Etat tout en contribuant à désendetter l'entreprise.

Il apparaît dans les expériences relatées que la mondialisation obéit effectivement à des stratégies de conquête de marché par croissance interne et externe. Il n'est pas douteux qu'elle passe par des délocalisations. Néanmoins, l'image qui ressort des expériences collectées est celle d'un fonctionnement par capillarité, où le meilleur du savoir-faire mondial est drainé par les besoins de développement d'entreprises du monde entier. Il est logique que ce processus se traduise par une amélioration quantitative et qualitative des facteurs de production disponibles pour la croissance et le développement.

## 2 LES FACTEURS DE PRODUCTION

---

Les strates successives d'interprétation de la mondialisation se superposent souvent dans l'esprit du public. Celle qui est fondée sur la dotation factorielle de facteurs de production, issue des réflexions d'Elie Hecksher (1919) et de Bertil Ohlin (1933), fait figure de modèle canonique. Elle repose sur l'hypothèse que les facteurs les plus mobiles (le capital) se déplacent pour se combiner avec les facteurs fixes (le travail). Elle est complétée par l'hypothèse implicite selon laquelle l'absence de qualification de la main-d'œuvre des pays en développement les conduit à utiliser des techniques de production obsolètes, ce qui évidemment les contraint à un retard structurel par rapport aux pays développés. Le cas échéant, on s'attarde parfois sur les faibles retombées locales en matière de pouvoir d'achat, voire sur le pillage des ressources naturelles dont la plus précaire, l'environnement. Sur la base des expériences collectées, chacun de ces points mérite d'être discuté. On peut même dire que l'une des justifications du changement de paradigme, de l'internationalisation à la mondialisation, vient de l'unification du système productif mondial et de son alignement sur les normes les plus performantes en vigueur dans le monde, y compris au plan social.

### A. L'APPORT EN CAPITAL

En ce qui concerne l'apport en capital, tous les degrés de graduation sont possibles, depuis la mise de fonds minimale dans le cadre d'accords de partenariat, jusqu'à la création nette d'activités nouvelles financées par des apports extérieurs au pays d'implantation. Ce qui mérite peut-être l'attention, c'est l'importance des opérations menées en partenariat avec des entreprises locales.

Dans le domaine du pétrole, l'apport en capital est fondamental. Nombre de pays accordent des permis d'exploration à une association de compagnies pétrolières (incluant la société nationale). Celles-ci supportent les risques de l'exploration et le coût de la mise en production en cas de succès. Un contrat de partage de production leur permet de compenser en nature les investissements réalisés, qui sont souvent considérables. Ainsi les permis du détroit de la Mahakam ont donné lieu à des investissements de l'ordre de 6 milliards de dollars de la part de **Total** et de son associé indonésien Inpex.

L'implantation d'**Air Liquide** en Indonésie a été facilitée par un accord avec une société locale. Une joint venture est créée pour suivre le projet. Air Liquide y prend initialement 51 %, les 49 % restant se partageant entre divers partenaires locaux : l'intermédiaire indonésien, divers actionnaires individuels, le fonds de retraite des employés de l'aciérie Krakatau Steel. Par la suite, Air Liquide Indonésie choisira de retrouver sa liberté de manœuvre de façon à éviter de tremper dans des pratiques commerciales douteuses.

Le développement d'**Accor** au Brésil s'est effectué avec une mise de fonds minimale pour le groupe et la participation d'opérateurs locaux. Une première tentative de pénétration sur le marché brésilien a été effectuée en pleine propriété sous l'enseigne Novotel (1977). Mais les difficultés économiques que le Brésil a connues au début des années 1980 ont compromis la rentabilité des investissements. La stratégie de développement a été entièrement réorientée vers le concept nouveau de résidence hôtelière commercialisé sous la marque Parthénon (1987). Une résidence hôtelière est un immeuble vendu sur plan à des acquéreurs qui peuvent s'y loger, le louer de manière conventionnelle ou l'intégrer à un système de location en groupe. Côté construction, Accor s'est rapproché d'une importante entreprise immobilière locale. Côté vente, l'entreprise a permis de drainer l'épargne des particuliers et a favorisé le placement immobilier. Côté location, Accor se charge d'exploiter les activités d'hébergement : l'entreprise est responsable du contrôle de l'occupation, du règlement des nuitées, de l'entretien des appartements. Ce concept qui mêle en un même lieu appartements résidentiels et location de courte ou de longue durée a remporté un véritable succès puisque, moins de deux ans après leur lancement, 22 résidences Parthénon avaient vu le jour.

Cependant, l'engagement financier peut être plus lourd. **Danone** est monté progressivement de 40 % (1998) à 70 % (2001) du capital de la firme ce qui a permis à l'entreprise de mener une stratégie offensive et de hisser les équipements au niveau des standards occidentaux en matière de qualité de l'eau. Plus radicalement encore, la participation de **Sanofi-Synthelabo** dans le capital de Chinoin est passée de 40 % (1991) à 51 % (1994) puis 100 % (à partir de 1995). Dans le même temps, l'entreprise a été totalement rénovée, passant d'équipements obsolètes contraignant les personnels à un contrôle étroit des process à une gestion informatisée (1994-1995) puis à la construction d'une usine polyvalente selon les standards occidentaux. Les implantations de **Faurecia** en Pologne ont été intégralement financées sur fonds propres ou par endettement sur la tête du groupe. **AXA**, comme les entreprises du secteur de l'assurance, soit par ses investissements directs d'implantation, soit par la gestion régionale d'une partie de ses nombreux actifs qui représentent la garantie assurantielle, est également un acteur important et pérenne de l'apport et de la circulation de capitaux, notamment en Asie.

## **B. LE DIFFUSION DU PROGRÈS TECHNIQUE**

On a déjà évoqué le fait que la mise au point d'un produit nouveau ou d'une innovation justifiait l'exploitation de cet avantage comparatif au niveau international. *A contrario*, des techniques obsolètes pourraient retrouver une seconde vie dans les pays émergents. Pour avoir été vraie et se retrouver encore dans certaines circonstances, cette idée n'est pas vérifiée dans les expériences de mondialisation étudiées.

Dans l'industrie, l'usine **Lafarge** d'El Mashar utilise les dernières innovations technologiques. Il en est de même pour **Air Liquide** en Indonésie. Dans la sous-traitance automobile, pour faire face à l'érosion rapide de l'avantage compétitif, les salariés lituaniens de Systech (**Siemens**) ont ainsi bénéficié du transfert d'une partie des tâches d'industrialisation du faisceau électrique des véhicules (élaboration des plans industriels et chiffrage). Certains sont venus apprendre la maîtrise du logiciel de conception assistée par ordinateur nécessaire à la maîtrise de cette activité au siège parisien de l'entreprise. D'autres ont été accompagnés en temps réel par internet.

L'apport de **Danone** à l'entreprise indonésienne Aqua a consisté en savoir-faire industriel et en transferts de technologie en matière de traitement de l'eau. Les experts d'Evian ont repris le circuit complet de l'eau du sous-sol jusqu'au consommateur final. Ils ont vérifié la protection de la zone aquifère, la qualité du forage, la désinfection des circuits de l'eau. Des recherches approfondies ont été effectuées pour l'amélioration des filtres et la lutte contre la prolifération des germes dans l'atmosphère tropicale indonésienne etc. Les ingénieurs d'Aqua ont été totalement intégrés à cette démarche, aussi bien dans la participation aux réseaux d'expertise et d'échange d'expérience de l'entreprise qu'au sein de la *Water Convention*. Le co-branding Aqua Danone a appuyé cette démarche de qualité au fur et à mesure de la certification des usines aux standards Danone.

Le fait que 50 % du matériel nécessaire à l'amélioration de la collecte des déchets à Chennai ait fait l'objet d'importations montre à quel point l'Inde ne disposait pas du matériel nécessaire. En même temps, pour réduire les coûts liés à des droits de douane élevés, les bennes importées de France ou de Singapour ont été assemblées par des carrossiers locaux sur des châssis achetés en Inde. Ce transfert de technologie a amené Onyx, la filiale de **Veolia Environnement** qui gère ce contrat, à créer son propre atelier de mécanique où travaillent 70 mécaniciens et aide-mécaniciens recrutés et formés sur place.

Cependant, chacun de ces exemples montre que, s'il y a transfert de technologie, il n'y a pas nécessairement intégration des partenaires et filiales étrangères dans le processus même de recherche-développement. Dans le panel des entreprises qui ont participé aux études, **Sanofi-Synthelabo** offre un exemple d'intégration progressive des équipes de chercheurs en une double communauté, celle des chercheurs de l'entreprise tout d'abord, celle de la communauté scientifique internationale ensuite. Pour ce qui concerne la première, on est passé d'une relative autonomie des équipes à leur restructuration autour d'un projet. Dans ce cadre, elles sont amenées à articuler la conception, la production et la distribution des médicaments. Ainsi se crée une véritable synergie entre les équipes du groupe.

On peut classer la diffusion des innovations commerciale comme un des avantages que les pays retirent de la globalisation car il s'agit d'un raccourci

de développement qui peut être très significatif. L'assurance-vie et la gestion d'actifs étaient quasiment inexistantes en Asie du Sud-Est dans les années 50 et en Chine jusqu'aux années 1980. Or, les produits et services de couverture financière ne peuvent être protégés comme les biens industriels par des brevets. **AXA** a pu constater que les technologies et les innovations apportées par les assureurs étrangers étaient rapidement assimilables et utilisables par les assureurs locaux.

## C. L'EMPLOI

C'est sur l'emploi que l'on se focalise pour juger des effets de la mondialisation, en termes quantitatifs comme en termes qualitatifs.

### Sur le plan quantitatif

Il n'est pas question de dresser un bilan quantitatif sur un échantillon étroit d'entreprises. Mais il faut quand même citer quelques chiffres qui peuvent éclairer le débat sous le double jour des emplois créés ici et là.

On a déjà vu que, dans le marché très difficile du textile, **Chantelle** avait réussi à maintenir ses effectifs en se servant du double levier de la délocalisation et de la diversification. Certes, cela correspond à une volonté stratégique marquée de rester un industriel du textile là où d'autres décideurs ont pu choisir de se transformer en distributeurs. Cela montre aussi que les industriels qui se battent pour conserver des niches aux salariés en France ont besoin du soutien de l'opinion publique et de la compréhension des pouvoirs publics.

Chez **PSA Peugeot Citroën**, les embauches ont représenté 30 000 personnes en France depuis 1999 et ce, principalement du fait de l'internationalisation du groupe. L'emploi a été maintenu et les effectifs profondément renouvelés sur le site **Areva** de Châlon Saint-Marcel du fait même de l'ouverture du marché américain. Chez **Air Liquide**, la création des nouveaux pôles de production de gaz industriel que sont Cilegon et Citiburg a apporté aux entités d'ingénierie et de construction

implantées au Japon et en France de nombreuses heures de développement et de montage des unités de séparation des gaz de l'air.

Dans les pays où les entreprises françaises se sont implantées, les créations d'emploi ont parfois été extrêmement importantes, contribuant ainsi de manière décisive au développement économique du pays. **Carrefour** est le second employeur privé au Brésil avec près de 50 000 collaborateurs. En 27 ans, **Accor** a créé 27 000 emplois au Brésil, **Chantelle** 2 600 emplois industriels dans les pays du Maghreb et d'Europe de l'Est, **Faurecia**, près de 3 000 emplois en Pologne. L'exploitation des unités de production de gaz de l'air en Indonésie a conduit **Air Liquide** à embaucher et former plus de 200 salariés en assurant un transfert progressif des compétences en termes de production primaire de gaz industriels, fabrication et conditionnement de mélanges spéciaux, utilisation et mise en œuvre de ces gaz à travers diverses applications industrielles. Chez **AXA**, ce sont 2 550 employés en Asie du Sud Est, et 3 000 au Japon. Les réseaux d'agents comprennent 18 000 agents également répartis entre l'Asie du Sud-Est et le Japon.

### Sur le plan qualitatif

Sur le plan qualitatif, la première question est celle de l'encadrement. On a pu voir l'une des causes du sous-développement dans l'absence de cadres scientifiques et techniques locaux. Les expériences relatées montrent toutes que la mondialisation se traduit par le double phénomène de la circulation des cadres occidentaux d'une part, du transfert aujourd'hui rapide des postes de responsabilité à des autochtones d'autre part.

Les expatriés sont toujours très peu nombreux et la tendance est au décroissement. Ils représentent moins de un pour cent des 27 000 salariés d'**Accor** au Brésil. Seuls quatre ou cinq dirigeants ne sont pas brésiliens et 62 % des postes de direction sont occupés par des femmes. Pour gérer son chantier au Pérou, **Sodexo** a créé 650 emplois locaux et n'avait que 15 expatriés, soit 2,2 % de l'effectif total. Aujourd'hui, il ne reste que trois expatriés aidés de 35 managers locaux pour encadrer 1 600 employés péruviens. A **Air Liquide Indonésie**, le pourcentage de la main-d'œuvre locale est de 97 %.

Bien entendu, la proportion d'expatriés dépend de l'ancienneté de l'implantation : chez **Carrefour**, elle ne dépasse pas 2 % au Brésil, où l'entreprise est implantée depuis près de trente ans (1975), mais peut atteindre 17 % au Japon, où l'enseigne est à peine introduite (2000). Chez **Total-Indonésie**, le pourcentage de cadres indonésiens s'est élevé progressivement de 24 % en 1976 à 76 % en 1989. Pour améliorer encore cette proportion, l'entreprise a lancé un programme de formation des cadres indonésiens à haut potentiel ce qui a permis à 50 d'entre eux d'occuper des postes de direction opérationnelle au siège ou dans d'autres filiales du groupe. Chez **AXA**, l'encadrement est local ; par exemple, le pourcentage d'expatriés en Asie est compris entre 1 et 1,5% selon les exploitations. Il s'agit même d'un principe de management dont les quelques exceptions sont en général temporaires et dues à des aspects conjoncturels.

#### **D. LA QUALIFICATION DES EMPLOIS**

Lorsque la mondialisation se traduit par le développement mondial d'une offre complexe, un problème de qualification se pose inévitablement. En d'autres termes, la mondialisation n'est pas toujours la recherche d'une main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché. Il en est ainsi dans le ciment (Lafarge) ou dans l'automobile (PSA Peugeot-Citroën). De ce fait, l'usage de techniques modernes a exigé d'importants efforts dans la formation du personnel.

A Chennai, Onyx (**Veolia Environnement**) a fait appel à une société locale spécialisée pour embaucher 2 000 salariés en lui spécifiant de ne pas retenir le critère de caste, conformément à ce que prévoit la loi indienne. Dans les faits, on retrouve cependant le schéma de cloisonnement social de sorte que, par exemple, tout l'encadrement intermédiaire fait partie d'une même caste. La formation du personnel a été organisée autour de deux objectifs. D'une part, l'apprentissage de l'utilisation des outils et des méthodes de travail et, plus particulièrement, les règles d'hygiène et de sécurité : les salariés ont été sensibilisés à l'utilité de porter des gants et de passer du nu-pieds aux chaussures de sécurité ; les cours de conduite ont également permis de diminuer le nombre d'accidents. D'autre part, la valorisation du travail de propreté et son impact a permis de motiver les salariés et de les fidéliser : le

turn-over, d'abord égal à 30 %, a progressivement été réduit à 7 % en 2000 et 1,5 % en 2002.

Trois ans après être revenu au Maroc, à partir de 1998, **Lafarge** a entamé un important travail de formation (alphabétisation, mathématiques de base, éléments du métier de cimentier) avec l'aide d'un organisme spécialisé. Cet engagement lourd, de l'ordre de 80 à 700 heures selon le niveau des personnes, était nécessaire pour élever le niveau d'employabilité des salariés de Tétouan dont les deux tiers étaient analphabètes.

Pour ses besoins propres et pour ceux de son client sur le site d'Antamina, **Sodexho** a créé un centre de formation dans une vallée proche du chantier destiné à faciliter l'accès à l'emploi des populations locales non seulement pour la mine (besoins en hôtellerie et restauration), mais aussi pour les besoins des autres sous-traitants dans des domaines comme la mécanique automobile ou le transport. Les cours dispensés ont couvert d'une part des thèmes généraux comme la lutte contre les incendies, les premiers secours, l'hygiène personnelle et alimentaire et, d'autre part, des thèmes plus professionnels pour former des cuisiniers, blanchisseurs, serveurs, du personnel d'entretien, des chauffeurs, des employés administratifs. Plus de 400 personnes ont été formées, pour un total de 20 000 heures dispensées sur deux ans par dix formateurs. Cette école, toujours gérée par Sodexho, a par la suite été transformée en Centre Hôtelier Paroissial et continue à dispenser des programmes de formation.

De manière plus systématique, l'Académie **Accor** au Brésil travaille aussi bien à la formation du personnel qu'à la transmission de la culture d'entreprise. Fondée en 1992, sept ans après la « maison-mère » d'Evry, elle est située à Campinas, à une centaine de kilomètres de Sao Paulo. Au plus bas niveau, 3 000 Brésiliens ne sachant ni lire, ni écrire, ni compter passent chaque année sur les bancs de l'Académie. Pour l'année 2002, sur 27 000 collaborateurs, 22 500 ont reçu une formation au marketing des services, à l'ouverture d'un hôtel, à la qualité, à l'hygiène, à la finance, aux langues. Les responsables d'équipes jouent le rôle de formateurs après avoir été eux-mêmes « formés à former ». Au-delà des méthodes traditionnelles en salle, l'Académie a inauguré en 2001 sa plate-forme de e-learning pour développer l'enseignement électronique à distance, par visioconférence, Internet ou CD-Rom.

Un travail différent, mais tout aussi important, de mise aux normes occidentales des qualifications industrielles a dû être entrepris chez Chinoin. **Sanofi Synthelabo** a ainsi formé les personnels au contrôle qualité pour toutes les étapes du développement industriel, au contrôle des coûts par fonction et par projet, au marketing et à la vente dans une entreprise qui était quasiment dépourvue de ces fonctions.

Il en va autrement dans le secteur des services dont une partie de l'activité est étroitement dépendante des nouvelles technologies (banques, assurances et services financiers) car un certain nombre de pays en développement dispose aujourd'hui d'une main-d'œuvre hautement qualifiée dont les compétences sont au moins égales à celles des pays occidentaux. La formation est alors plutôt liée à l'adaptation à un métier donné, voire à l'amélioration des processus, comme c'est le cas pour l'implantation d'**AXA** à Bangalore, ou encore à la création de plate-forme de services régionalisés en ce qui concerne le réseau dommages d'**AXA** en Asie.

## **E. LA FORMATION PROFESSIONNELLE : « UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ »**

L'automobile est désormais un produit homogène au niveau mondial : les processus d'assemblage, les technologies, les niveaux de qualification sont les mêmes dans les pays émergents et dans les pays développés. Or, les formations professionnelles de type bac professionnel ou bac + 2 correspondant à la maîtrise des actes d'après-vente sont pratiquement inexistantes dans les pays émergents. Pour résoudre ce problème, **PSA Peugeot Citroën** a organisé un partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale et divers partenaires locaux. Cette collaboration se décline sous deux formes : la création de centres de formation d'une part, l'intervention de professeurs techniques dans les formations ponctuelles d'adultes d'autre part.

Les centres de formation sont des plate-formes de formation continue et initiale pérennes destinées à la formation des techniciens locaux des réseaux d'après-vente Peugeot et Citroën ainsi qu'à celle des professeurs techniques et des étudiants des pays concernés. L'Éducation Nationale française apporte son savoir-faire en ingénierie pédagogique et ses ressources humaines. Elle

est garante de la qualité de l'enseignement dispensé et supervise les activités pédagogiques. La marque Peugeot et/ou la marque Citroën fournissent les plateaux techniques et leurs savoir-faire industriel et commercial. Un partenaire éducatif étranger met à disposition des locaux, la logistique générale et des équipes d'enseignants et de personnels administratifs. Les trois dernières créations portent sur la Chine (1999), le Brésil (2002) et le Mexique (2003).

Les formations ponctuelles d'adultes à l'étranger ont été mises en place pour répondre aux besoins liés au développement des marques sur des marchés automobiles d'importation. Elles visent à assurer la maîtrise des actes d'après-vente, en particulier en ce qui concerne le diagnostic des systèmes d'électronique embarquée au-delà des réseaux Peugeot et Citroën. Des groupes de 12 salariés autochtones des entreprises partenaires des marques – le plus souvent les importateurs – auxquels sont gratuitement intégrés deux ou trois professeurs autochtones – reçoivent une formation dispensée par des enseignants techniques français. Les formations s'étalent sur des cycles d'une ou deux semaines. Pour répondre à cette demande, l'Éducation nationale a créé un réseau national de « Professeurs techniques sans frontières ».

Enfin, le succès de ces formules a entraîné une nouvelle demande de services éducatifs ponctuels qui débouche actuellement sur la création d'antennes de formation initiale et continue à la maintenance automobile. Dans le cadre d'un projet réalisé à la demande du recteur de la province chinoise de Hubei, un centre de formation des professeurs de l'enseignement professionnel de la province et de salariés chinois de la joint-venture Dong Feng Peugeot Citroën Automobile (DPCA) est en cours de développement à Wuhan, dans les locaux de l'usine de production des véhicules Peugeot et Citroën. Entre 2003 et 2006, 300 enseignants et cadres chinois du site industriel local bénéficieront de formations ponctuelles.

## F. L'ORIENTATION CLIENT

L'une des caractéristiques des marchés des pays développés est l'exigence extrême de consommateurs saturés, ce qui explique et la qualité et la diversification presque infinie des produits. Ce n'est évidemment pas le

cas dans les marchés où la pression de la demande est forte. Néanmoins, les pratiques occidentales jouent comme un vecteur de transformation des comportements en faveur d'une démarche tournée vers la clientèle.

En Indonésie, **Danone** a aidé Aqua à redéfinir sa stratégie de marketing. En deux ans, le nombre de points de livraison directs chez les consommateurs finaux a doublé. Quant au nombre de points de livraison indirects (chez les petits grossistes et les gros détaillants), il a été multiplié par cinq.

Conformément au principe de la division internationale socialiste du travail, la société Chinoise devait alimenter l'ensemble des pays du marché commun soviétique (le Comecon, selon le sigle anglais), avec des objectifs plus quantitatifs que qualitatifs. Lorsque l'éclatement de l'URSS a privé l'entreprise d'une partie substantielle de ses débouchés, la production de certains produits phares de **Sanofi-Synthelabo** a été transférée en Hongrie. Restait le problème des ventes. Sous le régime collectiviste, celui-ci n'était pas de la responsabilité de l'entreprise mais du gouvernement pour les ventes internes et d'un service gouvernemental, le *Medical Import Export* (Medimpex), pour l'exportation. Il a fallu attendre 1987 pour qu'un médicament hongrois soit autorisé à la vente aux Etats-Unis. Après le rachat, le département marketing sera créé dès 1990 ; il passera de sept personnes à cette date à 214 visiteurs médicaux et personnels administratifs en 2002.

La crise asiatique du dernier trimestre 1997 compromet la situation commerciale et financière d'entreprises comme Krakatau Steel qui importe du minerai de fer réglé en dollars américains et vend sa production en roupies indonésiennes. Pour tenir compte du pincement des marges de l'un de ses principaux clients, **Air Liquide Indonésie** propose divers aménagements commerciaux dont la forfaitisation temporaire de la facturation mensuelle – au lieu d'un paiement au mètre cube – pendant la période la plus sombre de la crise puis, dans un second temps, une révision de la politique commerciale, favorisant une proportionnalité plus importante de la facturation et une déconnexion du contrat du cours du dollar américain.

On ajoutera que l'introduction de compétiteurs étrangers peut entraîner un renforcement de la concurrence au niveau des prix, de la qualité des produits et des services offerts. C'est le cas de l'assurance, où l'entrée

des compagnies d'assurance étrangères, dont **AXA**, sur le marché asiatique s'est traduite par une stimulation vigoureuse de l'innovation pour anticiper les besoins changeants des clients.

Souplesse des modes de financement, certitude de la diffusion des meilleures technologies, bonds spectaculaires de la formation et de la qualification pour que ces technologies puissent être opérationnelles, contribution souvent significative à l'emploi local..., ces réalités viennent pondérer l'image d'un capital à la conquête de nouvelles sources de profit et destructeurs des emplois nationaux. Cette première exploration peut être complétée par une évaluation des effets induits de la mondialisation sur les pays émergents.

## 3 LES EFFETS INDUITS DE LA MONDIALISATION

---

Au-delà de la levée des contraintes de développement liées à la rareté des facteurs de production, l'implantation d'activités nouvelles ou la modernisation d'activités anciennes peut avoir des effets d'entraînement sur les structures productives locales. A l'inverse, les mutations économiques rapides ne sont pas sans effets sur l'environnement ; sans procéder à une investigation globale, on peut s'interroger sur la manière dont les entreprises du panel les ont pris en considération. Avant cela, il convient de considérer le rôle des Etats en examinant notamment le coût qu'ils ont à supporter en contrepartie de l'implantation d'entreprises étrangères.

### A. LES RELATIONS AVEC LES ETATS

Les relations avec les Etats sont diverses et variées. Certaines activités sont directement dépendantes d'autorisations publiques. Il en est ainsi de l'exploitation du pétrole où l'une des difficultés consiste à obtenir une durée de concession suffisante pour rentabiliser les investissements de prospection et de mise en exploitation. Pour donner un exemple, le permis de la Mahakam obtenu par **Total** pour trente ans expirait en 1997. Il a d'abord été prolongé jusqu'en 2009 avant de l'être jusqu'en 2017. De même, **AXA** a été la première compagnie d'assurance européenne à recevoir une licence pour commercialiser des produits d'assurance-vie en Chine par l'intermédiaire d'une *joint venture* Axa-Minmetals.

A un second degré, l'activité des entreprises peut être en liaison avec les programmes de développement locaux. C'est clairement le cas pour le programme de formation professionnelle dont **PSA Peugeot Citroën** est partie prenante. Dans le même esprit, le Ticket Restaurant® développé par **Accor** au Brésil a été l'instrument de la mise en place du Programme d'Alimentation du Travailleur en 1976.

Même si le cas de **Siemens** met en évidence l'impact des aides publiques et autres avantages fiscaux sur les décisions d'implantation, la plupart des entreprises étudiées semblent ne pas avoir considéré ce paramètre comme déterminant dans leurs stratégies industrielles.

## B. LES EFFETS DE DIFFUSION

Exporter des services de formation, comme le fait **PSA Peugeot Citroën** en collaboration avec le Ministère de l'Éducation nationale, c'est exporter un savoir-faire français, une culture française et en retour, le cas échéant, une demande pour des produits français. Plus généralement cependant, la production d'automobiles est un fantastique accélérateur de développement par la revitalisation du secteur industriel local, l'élévation du pouvoir d'achat et la création d'emplois induits, en amont comme en aval. De plus, les formations dispensées dans ce secteur contribuent à un essaimage naturel des savoir-faire organisationnels, techniques et commerciaux. Sur ce point, il n'y a pas de raison de penser que le cercle vertueux qui a permis d'associer le développement de l'automobile à l'amélioration du pouvoir d'achat ne se reproduise pas partout dans le monde.

Lorsqu'un groupe comme **Accor** s'implante au Brésil, il pourrait s'appuyer sur les multinationales du BTP. La pratique est inverse : elle a consisté à faire appel aux entreprises locales. Il n'est d'ailleurs pas sans intérêt de constater que les pratiques de l'économie informelle ont été réintégrées dans l'économie officielle avec la création des hôtels Parthénon. La structure de l'entreprise a été assez souple pour s'adapter au marché local et même pour décliner un produit de base né en Europe (le Ticket Restaurant<sup>®</sup>) en une multitude d'offres du même genre, bien adaptées au marché local.

La production d'**Air Liquide** a entraîné un développement important dans tout le bassin de Cilegon. Pour répondre à la demande, une partie de la fabrication a été confiée à un atelier d'Air Liquide en Chine. La construction du site a été confiée à des partenaires locaux.

Sur un contrat de 36 millions de dollars de chiffre d'affaires, **Sodexo** en a réinjecté plus de 32 millions dans l'économie locale (soit 89 % du total)

sous forme de salaires et charges sociales, d'achats locaux et d'impôts réglés à l'administration fiscale péruvienne. De manière extrêmement concrète, les responsables du site Antamina ont constaté que l'agriculture locale disposait d'un certain potentiel de développement pour la production de légumes et de miel. Sodexho pouvait offrir des débouchés mais encore fallait-il que les producteurs améliorent la qualité de leurs produits et qu'ils s'organisent en coopérative pour accroître les volumes offerts. Après douze mois, le réseau d'approvisionnement dans le proche voisinage était opérationnel et couvrait près de 20 % des besoins en légumes du site, le reste venant des autres vallées. De même, Sodexho a notamment participé au développement d'une unité d'élevage de truites, initialement installée par l'Eglise péruvienne dans une vallée proche, et à la création d'une fabrique locale de yaourts.

Lorsque **Carrefour** s'implante dans un pays, on comprend qu'il adapte son offre pour répondre aux attentes des clients. C'est ainsi qu'en Turquie, le rayon épices est très développé ; le magasin d'Icerenkoy en vend plus de dix tonnes par mois. En Chine, le rayon vélo tient une place très importante et compte tenu de la taille et de la diversité du pays, les magasins de Pékin et de Shanghai n'offrent pas les mêmes spécificités. En Malaisie, le rayon boucherie est organisé de façon à respecter les critères de la religion musulmane. En Colombie, le textile tient une place centrale dans les magasins. Mais le plus important est que plus de 90 % de l'assortiment des enseignes est local, voire régional. Ces retombées sur le pays sont particulièrement significatives grâce au développement des filières qualité.

Inaugurée en 1991 avec des éleveurs bovins de Normandie, la filière qualité consiste à mettre en place un cahier des charges particulièrement exigeant pour le respect de la qualité, du goût, de la sécurité alimentaire et de la protection de l'environnement. Elle concerne toute la chaîne alimentaire et anticipe sur ce qui deviendra la traçabilité. Au Brésil, la filière Qualité a d'abord été développée pour l'ananas et la crevette. Carrefour a signé un contrat avec les producteurs de l'Etat du Tocantins, dans le nord du Brésil, pour la commercialisation de l'ananas Pérola. Grâce à la qualité des plants et au climat stable de la région, ces fruits présentent un faible taux de maladies. Cultivés pendant les mois de janvier à juillet, sans aucun type d'engrais chimique portant préjudice à la santé et à l'environnement, ils

sont emballés dans des boîtes en carton ondulé, ce qui permet une récolte plus proche du moment de maturation. La commercialisation d'ananas par Carrefour au Brésil est passée de 13 tonnes à une fourchette de 30 à 50 tonnes par semaine. Depuis 2002, ce produit est exporté vers les magasins d'Europe. La production d'ananas est aujourd'hui à l'origine de 50 % des richesses de la région de Miracema, Caseara et Maranorte. Elle a entraîné une amélioration du niveau de vie de la population en suscitant le développement du commerce, l'électrification rurale et la création de nouvelles routes.

### C. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

L'accusation selon laquelle les pays développés chercheraient à exporter leur pollution n'est pas nécessairement dénuée de fondement. Plus généralement, les normes antipollution sont moins sévères dans les pays en développement : les industries minières et cimentières peuvent être tentées d'en profiter. L'échantillon montre que la réalité est plus complexe qu'il n'y paraît.

A 4 800 mètres d'altitude, 12 heures de route de Lima et dans une zone où la densité de population est symbolique, Sodexho a pris soin de sensibiliser le personnel issu des vallées voisines de la mine aux pratiques du développement durable. Cela s'est traduit par un ensemble de formations et d'informations sur la potabilité de l'eau, les dangers des eaux usées, la collecte des déchets et leur tri. Cette sensibilisation a permis une amélioration de la protection de l'environnement sur le chantier ainsi que dans la vie quotidienne des populations locales. Pour Sodexho, respecter l'environnement, c'est créer le cadre nécessaire à la qualité de vie. C'est pourquoi des chartes locales sur l'environnement sont mises en place dans la plupart des filiales du groupe, accompagnées de plans d'actions comprenant le tri des déchets, la maîtrise des fluides, l'utilisation de produits verts et d'emballages recyclables.

L'accord passé entre le Ministère de l'environnement du Royaume du Maroc et l'Association professionnelle des cimentiers (APC, 1997) manifeste une même volonté de développement durable. Dans le cadre de cette convention,

les membres de l'APC s'engagent, entre autre, à limiter autant que possible les impacts négatifs sur l'environnement en intégrant la dimension environnementale dans le choix de l'emplacement de l'équipement et des procédés dans toutes les nouvelles installations. Parallèlement, le groupe **Lafarge** s'est engagé depuis mars 2000 dans un accord de partenariat mondial avec *le World Wide Fund (WWF)*, organisation de protection de la nature et de l'environnement. Dans le cadre de ce partenariat, Lafarge a pris l'engagement de réduire de 20 % ses émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment produite dans le monde sur la période 1990-2010. Cet engagement a été intégré dans les technologies utilisées sur le site d'El Mashar.

Chez **Total**, la démarche de développement durable est appliquée de la même manière dans le monde. Pour préserver la mangrove du delta de la Mahakan, Total Indonésie a replanté des palétuviers partout où elle a eu une emprise sur le delta. Elle a proposé aux autorités la constitution d'une réserve naturelle pour préserver cet écosystème fragile et organisé un symposium pour éclairer les pouvoirs publics sur la situation préoccupante créée par l'élevage intensif, sans contraintes environnementales, des crevettes. Une ferme pilote a également été lancée pour définir des conditions d'élevage des crevettes qui préservent l'écosystème.

Lorsque **Carrefour** lance la filière qualité pour la crevette tropicale au Brésil, il s'engage sur un programme de protection de l'environnement visant le respect du biotope. En vue de protéger la mangrove, un parc de 85 hectares est préservé au sein de l'exploitation et une zone de 700 hectares est gelée en périphérie. La faune est préservée par le respect des aires d'alimentation et de nidification des oiseaux.

De manière moins visible, **Accor Brésil** s'est engagé dans la politique de protection de l'environnement du groupe : gestion des déchets et recyclage (500 tonnes collectées, triées et recyclées entre 1999 et 2001), économies d'eau (installation de réducteurs de pertes aux douches et robinets), économies d'énergie (lampes à faible consommation, lampes avec capteurs de présence...), avec mise en place d'un suivi mensuel pour tous les établissements.

Parce qu'elles y sont conduites par la conviction de leurs dirigeants ou parce qu'elles sont placées sous le regard d'organismes non gouverne-

## **LES PRATIQUES DE LA MONDIALISATION : VINGT ÉTUDES DE CAS**

mentaux, les entreprises du panel paraissent appliquer leur politique d'environnement de manière globale. La même démarche semble engagée en ce qui concerne leur responsabilité sociale.

## 4 LES ENTREPRISES FACE À LEUR RESPONSABILITÉ SOCIALE

---

L'image de la multinationale prédatrice, usant la main-d'œuvre avant de l'abandonner sans protection sociale à son sombre destin, est tenace. Il est vrai que les implantations internationales n'échappent pas aux contraintes de flexibilité quantitative et qualitative des marchés. Pourtant, un certain nombre d'entreprises françaises élargissent au monde leurs modes de gestion du personnel. Dans le respect des cultures locales et dans l'enrichissement mutuel, elles sont amenées à prendre des dispositions fermes pour ne pas entrer dans les pratiques de corruption.

### A. LA POLITIQUE SALARIALE

La question du niveau des salaires est centrale dans les opérations de globalisation lorsque celles-ci ont pour objet une production dont la demande finale est située dans les pays développés à économie de marché. Il faut en effet trouver un compromis entre la baisse des coûts obtenue par la délocalisation et l'accroissement du pouvoir d'achat local sans lequel la délocalisation est une brutale affaire de dumping salarial et social.

Il n'en est pas de même lorsque la globalisation obéit à une logique de production de biens et services délivrés à la population locale. Dans ce cas, et d'une manière très générale, les firmes multinationales ont, vis-à-vis des pays d'implantation, une politique salariale globalement plus favorable que celle qui découlerait des conditions du marché local du travail.

La législation indienne prévoit que les salariés sont embauchés pour un contrat de six mois avant de passer à un contrat à durée indéterminée avec une période d'essai de 18 mois. Onyx (**Veolia Environnement**) recrute son personnel à des conditions de salaire légèrement supérieures à celles

des travailleurs locaux équivalents – dont les employés municipaux qui effectuent la même tâche dans d'autres secteurs de la ville. Les avantages retirés de la contractualisation sont importants : accès à un compte bancaire, possibilité d'emprunt donc de mariage et autres signes de reconnaissance sociale.

Les salaires des employés de **Sodexo** sur le chantier Antamina sont supérieurs à ceux qui sont habituellement versés dans le pays pour des postes équivalents. Ainsi, le salaire minimum au Pérou est de 410 soles<sup>1</sup>, souvent pour un nombre d'heures illimité et dans l'absence de couverture sociale. Chez Sodexo, sur le site Antamina, le salaire brut minimum de la catégorie I – employés non qualifiés – est de 762 soles incluant un bonus d'heures supplémentaires et une couverture sociale complète. Chaque salaire mensuel représente ainsi environ neuf mois de revenus d'un paysan des communautés locales voisines. Les effets de diffusion sont d'autant plus importants que, en général, un travailleur péruvien fait vivre, directement ou indirectement, environ dix personnes de sa famille.

Au Brésil, le salaire minimum reste faible, mais les conditions offertes par **Accor** sont nettement meilleures que celles du marché : les accords signés avec les syndicats prévoient notamment un salaire minimum moyen de 382 réals brésiliens (BRL)<sup>2</sup> (contre 240 réals dans le pays). Cette rémunération est assortie de divers avantages dont le plan de prévoyance pour la retraite, lancé en 1999, qui a suscité l'adhésion volontaire de 75 % des collaborateurs, ou le plan médical subventionné par l'entreprise et pouvant couvrir conjoints et enfants. Enfin l'adaptation à la législation brésilienne des plans d'épargne salariale « Accor en Actions » a permis d'offrir aux collaborateurs brésiliens de devenir actionnaires d'Accor à des conditions préférentielles, soit une décote de 20 %. Au total 2 343 collaborateurs (soit près de 10 % d'entre eux) ont souscrit aux deux plans proposés en 2000 et 2002. Ils ont acquis 74 053 actions.

De la même manière, le personnel d'**Air Liquide** en Indonésie bénéficie de la possibilité de souscrire des actions à un tarif préférentiel. **AXA** développe sa culture managériale partout où le groupe est implanté. Elle

---

1. Un dollar américain s'échange approximativement contre 3,5 soles.

2. Un dollar américain s'échange approximativement contre 4 réals brésiliens.

se traduit, en général, par une politique salariale et sociale supérieure à l'offre locale, un accès à la formation, à l'information, à la détermination d'objectifs annuels. Le tout est accompagné d'un entretien d'évaluation. Partout où la législation le permet, les salariés ont accès au programme annuel de souscription préférentielle d'actions, nommé Shareplan.

## **B. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI**

Un chantier d'exploitation minière comporte nécessairement plusieurs phases : mobilisation, exploitation, démobilisation. Ainsi, le chantier géré par **Sodexho** est passé de 150 personnes (novembre 1998) à 5 500 personnes (novembre 2000) pour retomber à 1500 en fin de chantier. En conséquence, les effectifs de Sodexho sont passés de 30 à 650 personnes avant d'être ramenés à 200 personnes. La stratégie de l'opérateur a consisté à faire appel à du personnel itinérant venant de zones éloignées pour faire face aux besoins temporaires de la construction et à donner la priorité au recrutement de voisinage pour couvrir les besoins à long terme du chantier. L'approche de Sodexho a été identique pour l'ensemble de ses fournisseurs locaux. D'une part, l'entreprise a apporté son expertise et développé des actions de formation auprès des micro-entreprises locales et de leurs producteurs pour qu'ils améliorent leurs pratiques artisanales ; d'autre part, elle les a aidés à se structurer en leur donnant la possibilité d'approvisionner d'autres marchés, pour leur éviter de subir la baisse d'activité à la fermeture de la mine. Par ailleurs, Sodexho a proposé d'intégrer la visite de la mine dans un circuit touristique qui comporte les ruines Incas de Chavin de façon à faciliter le retour à la nature du site d'exploitation qui n'est pourtant pas prévu avant quarante ans !

En acquérant Chinoin, **Sanofi Synthelabo** a trouvé une entreprise intégrée qui, au-delà de son cœur de métier, comportait une pléiade d'activités périphériques, toutes largement pourvues en effectifs. La gestion de l'emploi a consisté en un double mouvement d'externalisation des tâches spécialisées et d'accompagnement des départs. Chinoin se sépare de son activité de transport (1993), de son activité de grosses maintenances et de réparations (1994), de ses activités de nettoyage, de sécurité, de gar-

diennage et d'entretien du linge (1995), de ses activités agrochimiques et de fabrication de pesticides (1996). Chacun de ces accords de cession contenait une garantie d'emploi de deux ans. Quant à la réduction des effectifs, elle s'est effectuée principalement par trois canaux. Le premier est celui de la retraite. Le second est celui des personnes qui créent leur propre emploi. Sanofi Synthelabo a fourni une aide sans intérêt remboursable sur quatre ans aux créateurs d'entreprises. Le troisième est celui de l'attribution d'une prime de départ à ceux qui acceptent de quitter l'entreprise. En 1998 et 1999, 200 personnes ont reçu cette prime et ont été aidées dans leur recherche d'emploi. Au total, les effectifs ont été réduits de 4 200 à 2 100 personnes de 1990 à 2002.

Un problème plus classique de réduction d'effectifs lié à l'introduction de nouvelles technologies a été au cœur du plan de redéploiement de l'usine **Lafarge** de Tétouan au Maroc. Créée en 1954, cette usine était technologiquement dépassée ; de plus, l'urbanisation l'avait progressivement ceinturée de sorte qu'il était préférable d'imaginer une nouvelle implantation sur le site d'El Mashar éloigné d'une dizaine de kilomètres de Tétouan. Cependant, bien que la capacité de production de la nouvelle usine soit le triple de l'ancienne, elle emploie 99 salariés contre 195, soit une baisse de 50 % des effectifs. Pour compliquer le problème, les techniques de production de la nouvelle usine se traduisent par une modification de la structure des qualifications. La part des personnels d'exécution passant de 80 à 50 % des effectifs, ce personnel d'exécution ayant par ailleurs des fonctions élargies en termes de contrôle du bon fonctionnement des équipements, seules 49 personnes auront pu être reprises dans le nouveau site.

Annoncé en janvier 2002 pour être effective en octobre 2003, la fermeture du site de Tétouan a été effectuée dans les mêmes conditions de reclassement du personnel que celles que le groupe pratique en France. S'appuyant sur les efforts de formation effectués auprès de personnel depuis 1998, l'équipe chargée du redéploiement a orienté son action vers la création de micro-entreprises. En cas d'accord, le salarié bénéficiait, en plus de son indemnité d'ancienneté, d'une aide financière qui variait en fonction du nombre d'emplois créés, mais qui était plafonnée à 12 000 euros. D'autres salariés ont bénéficié de propositions d'embauche dans diverses entreprises de la région. Enfin, les personnes ayant plus de 55 ans ont pu partir en

retraite anticipée. Au total, sur 121 personnes concernées, 89 ont créé leur entreprise, générant un total de 196 emplois. Là encore, un accompagnement de deux ans est assuré aux nouvelles structures par le groupe cimentier.

On sera peut-être surpris de constater que pour certaines activités spécialisées comme la banque ou l'assurance, le principal problème soit de retenir les talents. En Asie particulièrement, la concurrence entre les employeurs pour s'assurer la collaboration des meilleurs est féroce et il y a un véritable goulot d'étranglement en matière de main-d'œuvre expérimentée. La gestion prévisionnelle des emplois va donc dans l'autre sens, à savoir la constitution progressive d'un réservoir de talents pour les mettre à disposition de l'ensemble de la région. Cela suppose, comme chez **AXA**, la mise en place d'un plan de formation et de carrière pour les jeunes à potentiel en même temps que des politiques de rémunération attractives.

### **C. LES MULTINATIONALES FACE À L'AIDE SOCIALE**

**Total** a souvent été l'objet de demandes d'aide provenant des communautés locales. L'entreprise a mis au point une coopération directe avec les pouvoirs locaux centrée sur des objectifs précis. Sept objectifs ont été fixés dans un plan d'action à cinq ans : améliorer l'éducation, la santé et la nutrition, créer des activités génératrices de revenus, améliorer la qualité des services publics, améliorer les infrastructures publiques, préserver et développer l'héritage culturel des groupes ethniques originaires de Kalimantan Est. Pour l'éducation, des écoles ont été construites, rénovées ou équipées ; 1 250 bourses ont été attribuées pour la scolarité des élèves. En matière de santé, un effort important est effectué pour l'approvisionnement en eau potable (pompes, canalisations...), l'hygiène publique (dispensaires, formation d'infirmiers, latrines publiques...). Pour l'emploi et la génération de revenus, qui correspondent à la majorité des demandes exprimées par les communautés, la société a développé un système de micro-crédits, géré par un comité dans chaque village, qui sélectionne les projets et suit les performances des emprunteurs. Les fonds sont apportés progressivement par Total Indonésie en fonction des succès obtenus. Après deux ans

de ce programme, 3 000 villageois avaient bénéficié d'un prêt de Total Indonésie, que 1 100 ont déjà complètement remboursés. Seuls 10 % des emprunteurs sont en défaut de paiement. L'amélioration des services publics dans les villages passe par la création d'associations locales volontaires à qui il est offert une formation. De petites « mairies » sont construites et équipées. Toutes ces actions ont représenté en quatre ans une dépense d'environ 3,5 millions de dollars.

**Danone** a, via Aqua, une politique active en faveur des communautés où les usines sont implantées. L'objectif est de faire bénéficier les habitants de retombées positives en matière d'emploi, d'aide à l'entretien des routes, de bourses pour les élèves méritants. Poursuivre et renforcer cette politique locale est jugé important surtout dans le contexte politique et institutionnel instable de l'Indonésie actuelle.

Dans le domaine de l'aide à l'enfance, **Accor Brésil** fournit, depuis plus de dix ans, des hébergements, du personnel et des services à l'association d'assistance aux garçons et aux filles de la région Sé. De la fourniture de produits alimentaires à l'éducation dans la rue, en passant par des ateliers d'art, cette association vise à retisser les liens entre les enfants en difficulté et leur famille et à les encadrer dans des programmes existants. Depuis quatre ans, l'organisation de la « journée de l'enfance » par Accor permet de faire « adopter » un élève en finançant sa scolarisation.

La filière qualité crevette de **Carrefour** a été accompagnée d'un important effort de développement social. Ont été organisés :

- Le soutien à la scolarisation des enfants des salariés en collaboration avec l'école locale ;
- L'alphabétisation des employés : tous les ans, environ 80 personnes bénéficient de trois jours de cours par semaine sur des thèmes variés tels que l'hygiène, l'anglais, l'organisation et la qualité du travail, divers cours professionnels spécifiques ;
- Le recrutement à plein temps d'une infirmière avec un suivi médical pour les employés et leurs familles (plus de 1 350 personnes). Ce suivi médical concerne l'hygiène, la vaccination, les soins à domicile, l'éducation

sanitaire, la prévention et l'orientation médicale. Cette infirmière est secondée une fois par mois par la présence d'un médecin.

Dans un autre ordre d'idées, **AXA** a exporté son modèle de mécénat social « AXA Atout Cœur » à la quasi-totalité de ses filiales. A partir de lignes directrices définies au niveau central, les salariés accompagnent les associations locales de leur choix dans leurs activités, avec le soutien matériel de l'entreprise.

## D. LA CULTURE LOCALE

Pour **Veolia Environnement**, s'engager sur le terrain du traitement des ordures ménagères dans un pays comme l'Inde, c'est être confronté à une multitude de pratiques culturelles qui peuvent dérouter un opérateur occidental. D'une manière générale, les Indiens acceptent difficilement de manipuler leurs déchets, confiant à une frange de la société, les *intouchables*, la charge de les gérer. L'organisation de la collecte passait par la sortie des déchets le soir. Or, la tradition dit que « *la prospérité part avec les déchets* ». En conséquence, les commerçants ne les déposent dans la rue qu'au petit matin. Des chiffonniers appartenant au secteur de l'économie informelle assuraient le recyclage de certains déchets qu'ils récupéraient dans les rues ou sur la décharge. La collecte systématique les aurait privés de leur activité si l'entreprise n'avait accepté leur présence. Ils continuent à récupérer en moyenne 10 % du tonnage des déchets produits par la population, mais la formalisation d'un partenariat entre eux et Onyx n'a pu être envisagé dans la mesure où cette population n'est pas structurée et qu'elle est particulièrement attachée à sa liberté.

L'acquisition d'Aqua n'aurait pas été possible si les dirigeants de l'entreprise n'avaient pas eu la certitude que **Danone** respecterait la culture de l'entreprise. Les craintes du management du récepteur étaient clairement exprimées : « *Les chefs d'entreprises indonésiennes nous avaient mis en garde sur le fait de prendre un partenaire occidental : ils sont arrogants, ils ne comprennent pas l'environnement indonésien, leur seul objectif, c'est de vous manger* ». La démarche retenue a été de partir du modèle local et de l'enrichir. Cela a supposé de comprendre et d'intérioriser la culture indonésienne avant

de proposer des projets. Pour y arriver, le directeur envoyé par Danone a appris la langue du pays, assisté aux événements marquants des usines et, conformément à la culture de l'entreprise, s'est comporté davantage en professionnel qu'en patron. Ainsi, il lui a été plus facile d'établir des passerelles entre les deux cultures afin de favoriser la circulation des idées et des savoir faire.

Culturellement, l'Asie privilégie la cohésion du groupe par rapport à l'exercice de l'initiative individuelle ; en liaison avec cette attente, les styles de management sont plus fondés sur l'autorité que sur la délégation. Par ailleurs, la mise en place d'organisations régionales transversales a parfois été mal acceptée parce que les sociétés locales revendiquent leur particularisme : Hong Kong, la Chine continentale, la diaspora chinoise ou encore les populations autochtones d'Asie du Sud-Est ont toutes une forte conscience identitaire. **AXA** a pu s'appuyer sur la diffusion d'une culture commune pour mieux intégrer ses collaborateurs tout en bénéficiant de leur diversité. Un même style de management a été popularisé à l'aide d'un support imagé, les « AXAGRAMS », rapidement assimilés au pays des idéogrammes ! L'organisation décentralisée d'AXA et l'application systématique du principe de subsidiarité ont réduit le champ des conflits potentiels où pourraient s'affronter des cultures de management différentes.

Il peut paraître surprenant de terminer cette analyse des influences culturelles que génère la mondialisation par les conséquences de l'obtention de marchés américains par **Areva**. Et pourtant, il s'avère que les modes de fonctionnement d'un site principalement monoclient (EDF) ont dû être revus pour s'ajuster aux exigences américaines. Il est vrai que les achats de l'électricien français portaient sur des séries de composants-types commandés longtemps à l'avance. Au contraire, les commandes américaines sont toutes différentes – parfois il s'agit d'une première fabrication en France – et les clients ont des exigences fortes en termes de qualité et de délai. Mais c'est la manière américaine de gérer les contrats qui présentait le décalage le plus grand par rapport aux pratiques françaises. On peut le résumer ainsi : rien que le contrat, mais tout le contrat. Alors qu'EDF accepte les déviations mineures dont tout le monde sait qu'elles n'influent pas sur le résultat final, les clients américains exigent une justification du moindre écart par rapport au cahier des charges. Présents dans l'usine, ils court-circuitent volontiers la hiérarchie – ce qu'il a été

très difficile de faire admettre au personnel. Pour sortir de la routine et permettre l'innovation, il a fallu encourager la communication entre individus et équipes en particulier par la création de groupes de réflexion et de proposition en vue de se conformer aux exigences américaines.

## E. LA CONFRONTATION AUX EXIGENCES ÉTHIQUES

La plupart des entreprises qui sont engagées dans des opérations de mondialisation sont confrontées à des pratiques de corruption. Si elles en ont la volonté, et que cette volonté est inscrite dans la culture d'entreprise, elles peuvent s'en préserver. En même temps, cela peut conduire à se séparer de collaborateurs, voire de renoncer à des contrats.

En tant qu'acteur de la santé publique, **Sodexho** a mis en place des standards d'hygiène et de sécurité auxquels il ne veut en aucun cas déroger. L'entreprise a d'ailleurs dû renoncer à un de ses partenariats locaux en raison de différences fondamentales de fonctionnement. Certains de ses employés ont ensuite souhaité rejoindre Sodexho car, pour eux, travailler dans un groupe international qui respecte complètement le code du travail péruvien offre une sécurité qu'ils ne rencontrent pas toujours dans les entreprises locales. D'une manière générale, le principe « ni corrompre, ni être corrompu » a conduit les différentes parties prenantes péruviennes à mieux respecter l'entreprise, ce qui constitue évidemment un avantage à long terme.

Une expérience du même genre a marqué l'expérience d'**Air Liquide** en Indonésie. Lors de son alliance avec un partenaire local, l'entreprise s'est progressivement rendu compte que l'unité de production était construite sur un terrain sans réel titre de propriété ni bail tandis que les pratiques commerciales paraissaient assez douteuses. Le groupe a alors décidé d'abandonner la formule du partenariat pour démarrer une activité nouvelle en pleine responsabilité.

De par son activité, **AXA** est moins confronté aux problèmes de corruption que de blanchiment d'argent sale. Depuis les événements du 11 septembre 2001, date à laquelle la lutte contre le blanchiment a rejoint

la lutte contre le financement du terrorisme, AXA a adopté des processus plus ambitieux que le simple respect des législations existantes. Des responsables en charge de prévenir et de lutter contre ces pratiques sont nommés dans chaque société d'assurance vie et de gestion d'actifs. Une charte définit les grands principes à suivre par chaque société quel que soit le pays d'implantation, même en cas d'absence de législation locale sur le sujet.

Si l'on comprend facilement que la politique salariale des multinationales est plus généreuse que celle des entreprises locales, on peut être surpris de la volatilité de la main-d'œuvre qualifiée, observée plusieurs fois particulièrement dans les domaines de la banque et de l'assurance. D'une manière générale, le souci de l'homme n'est pas étranger à l'action des entreprises françaises engagées dans la mondialisation. On le voit dans le respect des cultures locales ainsi que dans l'engagement auprès des populations qui ne sont pas directement concernées par l'activité de l'entreprise.

## 5 LES DIFFICULTÉS

---

On pourrait croire que les expériences relatées ici sont des *success stories* sans risque et sans rebondissement. En réalité, elles sont le fruit d'une persévérance qui a su vaincre nombre de difficultés.

Les opérations classiques de délocalisation peuvent parfois réserver des surprises. Bien que majoritairement de tradition textile, certains pays de l'Est ont nécessité des temps d'apprentissage plus longs que prévu, notamment dans certaines phases d'assemblage manuel. Pour cela, **Chantelle** a dû organiser des cycles de formation de plus de six mois dans l'entreprise.

L'expérience d'**Accor** est celle d'une foi sans faille dans l'avenir du Brésil, aussi bien en termes de développement économique – qui suscite une demande d'hôtellerie d'entreprise – que de tourisme. Et pourtant, le projet a bien failli être emporté par les crises à répétition que subit ce pays. C'est l'innovation des résidences Parthénon qui, au-delà du succès de toutes les formes de tickets, a permis la poursuite des projets d'hôtellerie. Le groupe peut aujourd'hui décliner l'ensemble de son offre hôtelière, depuis le Formule 1 jusqu'aux Sofitel.

Pour **Veolia Environnement**, le fait qu'une entreprise française se substitue à une entreprise municipale n'a pas été sans susciter des réserves auprès de la population. Ses attentes vis-à-vis d'Onyx ont très certainement été supérieures à ce qu'elles auraient été s'il s'était agi d'une entreprise locale. Ces préventions ont été levées et ces attentes réajustées grâce à un dialogue régulier. Comme il s'agit d'un marché municipal, l'enjeu est politique et le contrat a failli être remis en cause par la nouvelle équipe issue des élections de 2002. Seul un reporting extrêmement précis concernant les tonnages collectés ou les réponses faites aux plaintes des clients a permis d'apaiser les inquiétudes. Cela n'empêche

pas que le règlement des factures dépasse régulièrement de plusieurs mois le délai contractuel de 15 jours.

L'expérience **Sodexo** montre que les délais administratifs peuvent exiger une grande patience. Au Pérou, deux mois étaient nécessaires pour enregistrer une société ; il fallait encore deux mois supplémentaires pour obtenir les premiers imprimés de facture qui doivent être visés par l'autorité fiscale. Les difficultés culturelles ne doivent pas être sous-estimées. Ainsi, ayant détaché du personnel d'encadrement de la filiale chilienne, l'entreprise a été accusée, par la presse péruvienne, d'être une entreprise chilienne qui importait toute la nourriture servie sur le chantier sous forme de plats préparés et congelés en provenance du Chili. Compte-tenu de l'animosité ancestrale entre Péruviens et Chiliens, l'entreprise a remplacé rapidement l'encadrement chilien et formé des cadres locaux.

On a vu que nombre d'activités nécessitaient l'autorisation de l'Etat. L'accès de la **BNP Paribas** à la clientèle des résidents est lié à l'intégration de la Chine dans l'OMC. Celle-ci a récemment autorisé les banques d'investissement, les compagnies d'assurance et les fonds de pension étrangers à acquérir des actions A en monnaie locale, actions auparavant réservées aux investisseurs résidents chinois. Ils peuvent aussi désormais prendre des participations dans les entreprises détenues par l'Etat. Cependant, l'opacité des dispositifs réglementaires et leur caractère de barrière non tarifaire d'une part, l'incertitude sur l'importance réelle des créances douteuses portées par les banques sont autant de freins à un engagement serein.

Lors de son implantation en Asie, **AXA** a été confronté à des contraintes réglementaires. Parmi celles-ci, on notera d'abord la limitation du pourcentage de détention du capital des entreprises locales : 51 % en Chine, 49 % en Malaisie, 25 % en Thaïlande, 26 % en Inde. Des barrières quantitatives peuvent être mises en place comme le *numerus clausus* sur les licences d'exploitation en matière d'assurance-vie en Malaisie ou la limitation à certaines branches comme les seules branches vie-collective et dommages-particuliers en Chine. Enfin, un protectionnisme déguisé est parfois mis en place à travers le calcul des marges de solvabilité, les cessions obligatoires de réassurance ou les tarifications imposées.

## CONCLUSION

La mondialisation est une histoire, elle est un ensemble d'histoires. Au-delà des modèles explicatifs en termes de coûts et de facteurs de production, comme pour **Siemens** dans le cas présenté, elle est l'histoire d'un homme qui croit en son produit – et c'est l'expansion internationale d'**Air Liquide** dès l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, celle de **Thuasne** et de ses textiles à usage technique plus récemment ou encore d'**AXA** avec ses premiers grands investissements internationaux en 1991 qui lui permettent de disposer de la plate-forme la plus internationale de son secteur aujourd'hui. C'est aussi l'histoire d'une entreprise qui se rapproche des besoins des populations – et c'est l'aventure des Ticket Restaurant<sup>®</sup> déclinés comme autant de services par **Accor** au Brésil. Lorsque la survie de l'entreprise est en jeu, il faut se servir du détour de la délocalisation pour conserver la puissance de créativité française et reconstruire une base industrielle, ce qu'a fait **Chantelle**. Parfois, il faut choisir l'offensive sur le terrain du concurrent comme pour **Chargeurs** en Chine.

La mondialisation, c'est aussi l'opportunité d'apporter son savoir-faire comme pour **Veolia Environnement** en Inde, son savoir-enseigner comme **PSA Peugeot Citroën** en Chine ou au Mexique, son sens du service comme **Sodexo** au Pérou.

Convenablement maîtrisée, la mondialisation permet de répondre à l'immense désir d'amélioration des conditions de travail et d'emploi de populations qui cherchent à sortir de la misère et de la pauvreté. D'une certaine manière, elle peut être une revanche sur l'histoire pour les salariés hongrois de **Sanofi-Synthelabo**, une ouverture sur l'avenir pour les mineurs de Walbrych embauchés par **Faurecia**, l'espoir tangible d'accéder à la consommation de biens durables grâce au crédit à la consommation (**Crédit agricole**). En structurant l'approvisionnement

local, en certifiant la qualité des filières d'approvisionnement, **Carrefour** répond à cette demande.

La banque commence par accompagner sa clientèle dans ce mouvement et finit par devenir, comme la **BNP Paribas**, un véhicule du transfert de capitaux pour les pays émergents. D'autres entreprises, comme **Schneider Electric**, élargissent au monde leur offre de services autour d'un contrat unique.

Dans un jeu dont on ne détient pas toutes les cartes, il n'est pas impossible de tracer sa voie : **Danone** l'a montré en Indonésie. Nombre d'entreprises, dont **Total**, ont cherché à soutenir les populations locales dans des micro-réalisations qui les mettent sur le chemin du progrès économique et social.

Les règles de la mondialisation, ce sont les Etats qui les font, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organisations internationales. En attendant que les règles et les normes mondiales se mettent en place, les entreprises peuvent, lorsque leurs dirigeants ont des convictions, se donner des règles qui ont force de loi pour elles-mêmes. C'est ainsi que **Lafarge** étend au Maroc les Principes d'action du groupe et leur application concrète en matière de plans sociaux.

La mondialisation dérange mais elle peut ouvrir la voie au progrès comme l'a montré l'usine **Areva** de Châlon Saint-Marcel lorsqu'il s'agit de s'adapter aux standards américains ; elle peut ouvrir aux autres cultures comme chez **AXA** ; elle peut offrir des opportunités de rencontres et d'échanges entre les hommes et les civilisations.

La mondialisation est décriée lorsqu'elle est trop rapide, car elle remet en cause des situations établies ; elle l'est aussi lorsqu'elle est trop lente, pour autant qu'elle permette aux hommes de sortir de la misère. Rien d'idéal dans tout cela, rien non plus qui mérite de jeter l'opprobre de manière définitive, mais la force contraignante des mouvements économiques que des personnes et des groupes cherchent à humaniser.

## L'AUTEUR

**Gérard Thoris** : professeur de sciences économiques et sociales en classes préparatoires au lycée Henri IV à Paris. Il a notamment publié une *Analyse économique des systèmes* (Armand Colin, 1997) ainsi que plusieurs articles dans le domaine de la fiscalité. Il est également responsable du site Internet de ressources pédagogiques Melchior développé par l'Institut de l'entreprise ([www.melchior-eco.com.fr](http://www.melchior-eco.com.fr)).

## LA COMMISSION ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION

**Président : Thierry Desmarest**, président directeur général (Total)

**Rapporteurs : Elie Cohen** (professeur à Paris IX-Dauphine), **Thierry Raes** (associé, PriceWaterhouseCoopers) et **Gérard Thoris** (professeur de Sciences Economiques et Sociales)

Dans le cadre de cette commission, vingt études de cas ont été réalisées, conjointement par des professeurs de Sciences Economiques et Sociales et des cadres d'entreprises ; elles sont consultables sur le site de l'Institut de l'entreprise ([www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)). Elles portent sur les sujets suivants :

- *L'adaptation de la stratégie internationale de Accor aux spécificités du Brésil*
- *L'implantation d'Air Liquide en Indonésie*
- *La sauvegarde d'une usine du groupe Areva grâce au marché nucléaire américain*
- *L'internationalisation du groupe Axa et son implantation en Asie du Sud-Est*
- *BNP Paribas en Chine et à Hong Kong*
- *30 ans de présence de Carrefour au Brésil : le cas des filières qualité*

- *Un exemple de redéploiement industriel : la lingerie Chantelle*
- *Un exemple d'internationalisation dynamique : la stratégie d'implantation de Chargeurs en Chine*
- *Le Crédit Agricole en Pologne : une stratégie européenne*
- *Le partenariat entre Aqua et Danone en Indonésie*
- *La présence de Faurecia en Europe de l'Est*
- *Le redéploiement industriel de Lafarge au Maroc*
- *PSA Peugeot Citroën : la formation professionnelle, « un outil de développement partagé » dans le cadre de la mondialisation*
- *L'acquisition de Chinoin en Hongrie : comment le groupe Sanofi-Synthélabo a-t-il mené son développement en Europe de l'Est ?*
- *L'adaptation de la stratégie commerciale de Schneider Electric à l'internationalisation de ses grands clients*
- *Siemens France : le transfert de production de faisceaux de câblage automobile en Lituanie*
- *Sodexo au Pérou : un exemple de contribution au développement de l'économie locale*
- *Total en Indonésie et au Qatar*
- *Le positionnement commercial de Thuasne dans les textiles médicaux en République Tchèque*
- *Veolia Environnement dans la mondialisation : le contrat de propreté d'Onyx à Chennai (Inde)*