

Pole 4 F. 2

O.R.S.T.O.M. Fonds Documentaire

N° : 25412 ex 1

Cote :

B
26.8.88 87
M

LA COMPENSATION, NOUVELLE VOIE DE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES NORD/SUD

par Thierry SAUVIN*

La réticence des banques pour octroyer de nouveaux crédits aux pays en voie de développement, l'inefficacité croissante de l'endettement sur l'accumulation du capital et le caractère aléatoire de l'investissement direct étranger tant en ce qui concerne sa répartition géographique et sectorielle que ses retombées sur l'économie du pays d'accueil, obligent ce dernier à utiliser d'autres moyens de régulation pour assurer la reproduction de son système socio-économique. Le recours à la compensation semble être la panacée et constitue un degré de liberté supplémentaire pour de nombreux pays en voie de développement. En maintenant voire en développant certains flux commerciaux entre le Nord et le Sud, cette modalité d'échange permet d'atténuer la crise économique et financière, mais son extension n'est pas sans conséquence sur l'aspect relationnel des agents économiques. En effet, par le biais des produits proposés en compensation, l'interface traditionnelle acheteur-vendeur perd de sa validité, l'un et l'autre deviennent des partenaires. Ainsi, il serait intéressant de se demander de quelle manière la compensation, en créant des rapports spécifiques entre les contractants, est susceptible de provoquer un approfondissement de l'internationalisation du vendeur.

Mais avant d'élucider la nature des liens entre les partenaires, il importe de présenter brièvement dans une première partie les pays ou zones géographiques demandeurs de compensation, les principales formes de compensation rencontrées et les différents agents économiques qui entrent dans le cadre d'une telle opération. Puis, dans une seconde partie, nous tâcherons de montrer que la compensation va bien au-delà de la sphère du commerce international; l'étude des stratégies commerciales et industrielles des entre-

* Chercheur ORSTOM.

prises « exportatrices » et des motivations des partenaires pour ce type de pratique (avantages et inconvénients) devrait nous permettre de dévoiler le véritable visage de la compensation.

PREMIÈRE PARTIE

PRÉSENTATION DE LA COMPENSATION

I. — DÉFINITION ET TYPOLOGIE DES ACCORDS DE COMPENSATION

La compensation est généralement définie comme étant une transaction commerciale dans laquelle l'acheteur impose au vendeur un paiement total ou partiel en marchandises. Cette définition, trop restrictive, assimile la compensation à une relation purement commerciale. Or, comme nous le verrons dans notre étude, la compensation va bien au-delà de la sphère commerciale, elle induit entre autres un approfondissement de l'internationalisation de l'entreprise exportatrice qui, par ailleurs, peut être l'instigatrice d'une telle opération. Ce phénomène invalide donc en partie la définition de départ. Cependant, il importe pour le moment de présenter les principaux types d'accords. Le critère de l'origine des produits, bien qu'imparfait, nous permet de « dresser » une typologie.

A. Biens de compensation issus de la technologie vendue

Ce sont des accords de rachat de production (*buy-back*) qui correspondent à une forme particulière de contrat de « contre-achat » où le vendeur de l'équipement ou le bailleur d'une licence reçoit en paiement de l'acheteur un produit fini ou semi-fini qui a été fabriqué à l'aide de l'équipement vendu (machines, ensembles industriels) ou de la licence concédée. Les produits de compensation sont donc des « biens résultants » de l'opération de vente initiale. Ces accords, dont les montants sont généralement importants, portent fréquemment sur une période de temps relativement longue (jusqu'à 25 ans).

B. Biens de compensation dont la fabrication n'a aucun lien avec les produits exportés

Ceci n'empêche pas que les produits de compensation peuvent être issus du même secteur d'activité (ou de la même branche industrielle) que le produit exporté. Ce phénomène est fréquent dans les relations France-pays de l'Est.

A l'intérieur de cette catégorie on distingue trois types d'accords :

1 / Le « troc » (*barter*)

Il ne donne lieu qu'à un contrat unique, caractérisé par une absence de règlement financier. Le paiement est réalisé à 100 % par compensation en marchandises. Bien qu'en expansion, cette modalité d'échange est relativement peu développée. Par ailleurs, il s'agit généralement d'une transaction d'Etat à Etat.

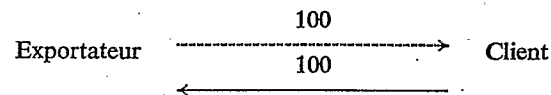
2 / La compensation au sens strict

C'est une opération qui prévoit dans le cadre d'un contrat unique un paiement pour partie en devises, pour partie en nature. Ce type de transaction est rarement utilisé en raison des difficultés pouvant résulter de litiges entre les protagonistes. Par ailleurs, les organismes de garantie de crédits à l'exportation (COFACE) refusent généralement les contrats comportant une clause d'importation. Ce problème est résolu avec la pratique du « contre-achat ».

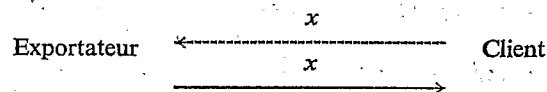
3 / Le contre-achat (*counterpurchase*)

De par sa relative souplesse par rapport aux formes précédentes, le contre-achat est la procédure la plus usitée. Cette forme de compensation est caractérisée par deux contrats séparés, juridiquement indépendants. Le premier *a)* règle les ventes de biens et/ou services et stipule un paiement total en devises; et le second *b)* représente l'engagement d'achat de l'exportateur dont le montant correspond à un pourcentage de la vente initiale (premier contrat). Ce taux est quelquefois supérieur à 100 % (incluant le montant de l'exportation, les intérêts bancaires, le fret, les pièces de rechange...).

a / Un contrat de vente :



b / Un contrat de contrepartie :



----- : Marchandises.

----- : Monnaie.

Cette formule présente l'avantage de permettre l'exportation et son paiement en devises, indépendamment de l'achat de produits locaux pour l'exportateur. Evidemment, cette technique n'est possible que lorsque la situation financière du pays client rend applicable les procédures classiques de financement.

C. *Autres formes de compensation*

Certains pays ou entreprises demandent certaines « conditions » qui ne peuvent pas être classées dans les deux grandes rubriques ci-dessus.

On distingue :

- 1 / La sous-traitance : le client oblige le vendeur à sous-traiter chez lui ou dans son pays une partie des produits qu'il lui a commandés (introduction d'une valeur ajoutée locale);
- 2 / Que le vendeur investisse dans le pays de son client (investissements productifs);
- 3 / Faire participer le client à un futur projet (accord de coopération : connaissances, production, commercial);
- 4 / Les transferts de technologie : cet aspect intervient dans les trois grandes rubriques mentionnées (A, B, C).

Les transferts de technologie apparaissent parfois comme étant un produit de compensation à part entière, c'est notamment le cas dans le secteur aéronautique. Leurs évaluations sont complexes, la valeur économique (de l'assistance technique, formation...) et non la valeur réelle, est généralement prise en compte.

Par ailleurs, il convient de souligner que dans les cas (2), (3) et (4) le « produit » de compensation émane non pas du pays client, mais de l'exportateur.

II. — LES PRINCIPAUX PAYS DEMANDEURS DE COMPENSATION

A. *Importance et mesure de la compensation*

Certains organismes spécialisés dans ce type d'opération prétendent que 25 % du commerce mondial se font désormais sous forme de compensation, d'autres, plus modestes, n'avancent qu'un chiffre compris entre 5 et 10 %. Il est très difficile de mesurer l'importance des accords de compensation, car ils ne sont pas comptabilisés en tant que tels, ils sont inclus dans les flux d'« import-export ». On ne possède que quelques approximations, faites à partir de la quantité de dossiers étudiés par les organismes

spécialisés dans les accords de compensation. Bien qu'étant dans l'incapacité de chiffrer l'importance de ces opérations, on constate une nette progression des demandes de compensations depuis le début des années 1980 et une tendance à la généralisation de ce type d'opération à tous les pays, y compris les pays industrialisés.

Avant de présenter la « carte des compensations », deux grandes remarques méritent d'être faites.

— La première tient au choix d'un critère pour mesurer l'importance de cette pratique. En effet, il est possible de comptabiliser la compensation par deux méthodes :

- 1 / Accords de compensation proposés (critère retenu);
- 2 / Opérations réalisées.

La prise en compte des accords de compensation proposés appauvrit, considérablement les données puisque les clauses de l'accord peuvent à la suite de négociations, être totalement différentes de celles qui étaient présentées lors de la proposition du contrat¹. Néanmoins, nous sommes contraints d'utiliser ce critère parce que les opérations « réalisées » sont peu importantes. En effet, nombre d'accords sont abandonnés, enlevés par la concurrence ou bien en « sommeil » (en attente de jours meilleurs). Ce phénomène provient d'une part de l'incapacité de certaines entreprises exportatrices de répondre aux demandes de contrepartie, d'intégrer cette pratique dans leurs stratégies commerciales et industrielles et, d'autre part, au caractère informel de la compensation dans certains pays (absence de structures cohérentes capables de diriger de bout en bout ce mode d'échange).

— La seconde se situe au niveau de la définition de la compensation. Tout dépend de ce que l'on fait rentrer sous le vocable « compensation ». La définition usuelle est insuffisante pour révéler les différents visages de cette pratique (voir la rubrique « autres formes de compensation »).

B. *Carte des compensations (tableau 1)*

Ce tableau, couvrant la période fin 1977 - avril 1985, résulte d'une étude faite pour l'ACECO (Association pour la Compensation des Echanges Commerciaux). Bien entendu ces chiffres ne concernent que les accords de compensation France-pays en voie de développement (en nombre de cas).

L'Amérique latine est la principale zone demandeuse de compensation

1. Parfois, à la suite d'importantes négociations, la demande de compensation peut être annulée.

TABLEAU 1. — Répartition par régions et par pays des accords de compensation entre la France et les pays en voie de développement

Tableau 1. Pays en voie de Développement (fin 1977 - avril 1985)	Nombre	%
Argentine	3	10,0
Brésil	5	16,5
Colombie	7	23,5
Cuba	2	6,5
Equateur	1	3,5
Jamaïque	1	3,5
Mexique	1	3,5
Pérou	4	13,0
Uruguay	4	13,0
Guatémala	1	3,5
Vénézuéla	1	3,5
Amérique Latine	30	100,0
Algérie	8	44,5
Maroc	2	11,0
Tunisie	8	44,5
Afrique du Nord	18	100,0
Guinée	3	21,5
Nigéria	3	21,5
Tanzanie	1	7,1
Zaïre	3	21,5
Libéria	1	7,1
Zimbabwe	1	7,1
Côte d'Ivoire	1	7,1
Angola	1	7,1
Afrique Noire	14	100,0
Egypte	1	16,6
Irak	2	33,6
Iran	1	16,6
Liban	1	16,6
Syrie	1	16,6
Proche-Orient	6	100,0
Chine	11	64,5
Inde	1	6,0
Taiwan	3	17,0
Malaisie	1	6,0
Indonésie	1	6,0
Extrême-Orient	17	100,0
Malte	1	-
Divers	1	-

(notamment au Brésil et en Colombie). Cette pratique est aussi très employée en Afrique du Nord (Algérie et Tunisie). Enfin en Extrême-Orient, la compensation atteint un niveau non négligeable; en effet de nombreux pays ont officialisé cette pratique, notamment en Chine, en Indonésie et en Thaïlande (compensation systématique à partir d'un certain montant d'importation).

Ainsi, les accords se concentrent dans l'ensemble sur des pays possédant un profil de NPI (nouveaux pays industrialisés). Il est vrai que les exportations sont principalement orientées vers les pays ayant un marché solvable (NPI), mais ces derniers, disposant généralement d'un potentiel industriel non négligeable, sont capables de produire un large éventail de biens dans des quantités et qualité relativement satisfaisantes. Par conséquent ils sont plus à même de proposer des compensations que les « autres pays ». Cette dernière remarque nous amène à nous interroger sur l'existence ou l'absence d'une corrélation entre le degré d'industrialisation du pays client et le nombre d'accords proposés (et réalisés). Cette liaison est dans l'ensemble positive², les industriels français et étrangers interrogés considèrent que les pays du premier groupe (profil NPI) sont pour la plupart des « demandeurs » de compensation, la structure de leur système industriel autorise le recours à cette pratique (voire son officialisation).

Les « autres pays », par contre, s'apparentent plutôt à des « fournisseurs » de produits de compensation. En effet, la proposition de contrepartie émane souvent de l'entreprise exportatrice. De cette constatation, il convient désormais de distinguer, d'une part, les « demandeurs de compensation » et, d'autre part, les « fournisseurs »³.

Ainsi, la compensation semble avoir ses limites puisque son essor dépend du degré d'industrialisation du pays client. Toutefois, ses bornes peuvent être repoussées par le fait que certaines entreprises se présentent d'abord en tant qu'« acheteuses », face à des partenaires susceptibles de devenir de futurs clients⁴. Cette stratégie active n'est réservée qu'à de très grandes firmes multinationales ayant intégré la compensation dans leurs stratégies industrielles et commerciales.

2. Plus le degré d'industrialisation est élevé, plus la compensation peut être utilisée et intégrée dans une politique industrielle de long terme. Dans les pays faiblement industrialisés, la compensation est souvent pratiquée au cas par cas.

3. Il ne s'agit pas d'une règle mais uniquement d'une tendance selon laquelle les pays appartenant au premier groupe sont plus aptes à proposer des compensations parce qu'ils possèdent un potentiel industriel suffisant pour fournir des biens de contrepartie.

4. Notamment vis-à-vis des pays les moins industrialisés. L'entreprise exportatrice, après avoir identifié les forces et faiblesses de son éventuel client, s'engage parfois à créer une offre (et voire une demande) de produits de compensation (envoi d'une assistance technique, formation...).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la compensation devient de plus en plus une composante des relations commerciales Sud-Sud⁵. Nous verrons dans notre seconde partie comment les industriels occidentaux peuvent tirer « profit » de la compensation Sud-Sud.

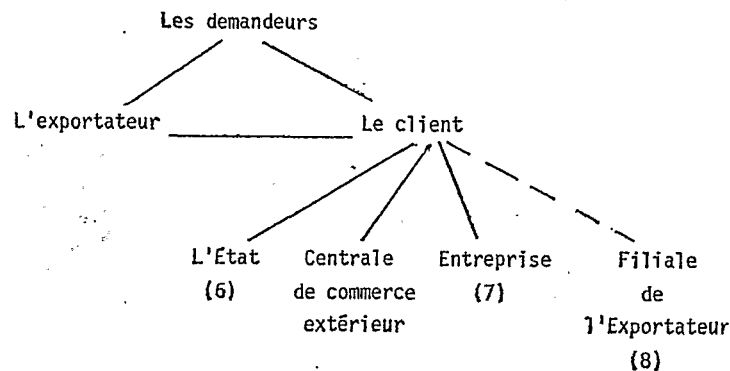
III. — LES ACTEURS

La présentation des acteurs est assez délicate puisque, d'une part, le client n'est pas nécessairement le demandeur de compensation, l'exportateur est parfois le solliciteur, et, d'autre part, les produits proposés en compensation ne proviennent pas toujours du pays client.

Ainsi, nous présenterons successivement sous la forme d'un organigramme :

- les demandeurs de contrepartie;
- les fournisseurs des produits de compensation;
- les agents économiques qui interviennent lors de l'écoulement des produits.

A. Les demandeurs de contrepartie



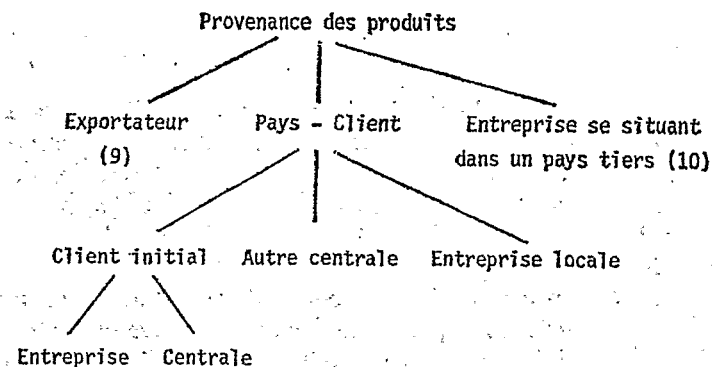
5. L'absence de données fiables sur les échanges compensés Sud-Sud nous empêche de chiffrer l'importance de cette pratique, toutefois, on note une volonté d'instituer ce mode d'échange. C'est ce vers quoi s'achemine la Regional Trade Corporation (RETRACORP) qui réunit Madagascar, les Seychelles, Maurice, la Tanzanie et le Zimbabwe. Par ailleurs, la CNUCED considère que l'utilisation de la compensation peut générer un approfondissement des relations Sud-Sud.

6. Quel que soit le client, l'Etat suit généralement l'opération de compensation de bout en bout.

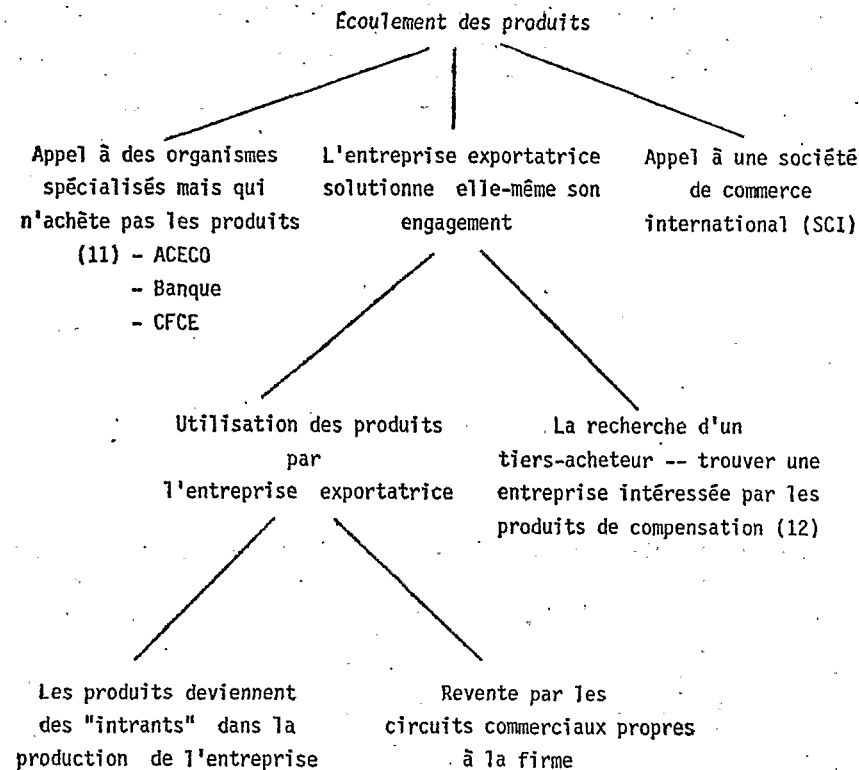
7. Les entreprises publiques sont souvent les principaux demandeurs de compensation (il y a parfois exclusivité).

8. Dans ce cas, l'exportateur est la société mère ou bien une autre filiale appartenant au groupe. Cette dernière est obligée de réaliser les compensations pour que sa filiale implantée chez le pays demandeur puisse importer les « inputs » nécessaires à sa production. Ce cas de figure est fréquent dans le secteur automobile.

B. Les fournisseurs des produits de compensation



C. La recherche de débouchés



9. Voir « les autres formes de compensation », p. 4.

10. Cette situation se rencontre principalement lors d'une opération de *switch*, opération par laquelle la créance en produits dont dispose un pays A sur un pays B est transférée à un pays tiers. Il s'agit d'une négociation de soldes de *clearing* bilatéraux sur une base triangulaire. Le processus peut se représenter ainsi : A exporte un produit à B et achète des fournitures à C. Plutôt que de se faire payer par B en produit dont il n'a pas l'usage et de rembourser C, il demande à B de vendre au pays C des produits.

11. Un rôle d'informateur (conseils) et recherche d'éventuels acheteurs (entreprises, sci).

12. Certaines entreprises possèdent une banque de données où sont répertoriés les offreurs et demandeurs de produits de compensation.

Cela étant, il importe désormais de revenir en détail sur la façon dont l'entreprise solutionne ses engagements. En effet, si les entreprises françaises restent encore ~~relativement~~ moins « armées » que leurs homologues allemandes en matière de compensation, une réflexion existe néanmoins en leur sein sur les moyens permettant d'accroître leur capacité d'absorption de produits de compensation.

L'acuité de la concurrence internationale oblige certaines entreprises exportatrices à apporter un « plus » aux relations commerciales qu'elles ont avec leurs clients. Ce « plus » peut être l'achat de produits locaux et/ou un apport de biens immatériels par l'entreprise exportatrice. La compensation transforme souvent une vente en une relation qui lie durablement les partenaires. Elle intensifie les liens entre l'exportateur et son client, ce dernier devient en fait un partenaire. L'adoption d'une telle stratégie suppose que l'entreprise exportatrice soit capable d'écouler les produits de compensation et surtout de modifier la nature (le contenu) des relations qu'elle entretient avec son client. C'est ce sur quoi nous allons insister à présent.

SECONDE PARTIE

MOTIVATIONS ET STRATÉGIES DES FIRMES EXPORTATRICES

IV. — STRATÉGIES DES FIRMES EXPORTATRICES

A. L'appel à un tiers acheteur

La recherche d'un acheteur des produits de compensation oblige les entreprises à se doter de structures particulières leur permettant de repérer les éventuels demandeurs (cellule et département de compensation au sein de l'entreprise ou bien création d'une filiale spécialisée dans ce type d'opération). De même, elles peuvent aussi faire appel aux services des sociétés de commerce international et des autres organismes spécialisés tels que l'ACECO (Association pour la Compensation des Echanges Commerciaux). Il est intéressant de noter que les FMN sont nettement avantagées par rapport aux firmes mono-nationales parce qu'elles peuvent capter avec facilité les différents demandeurs des produits de compensation par l'intermédiaire de leurs implantations. L'espace multinational dans lequel évolue la FMN est un moyen non négligeable pour accéder à l'information.

B. La compensation interne

Les produits de compensation peuvent être introduits en tant qu'« input » dans la production de l'entreprise ou bien revendus (avec éventuellement quelques modifications) par les propres circuits commerciaux de la firme exportatrice.

1 / Introduction des biens dans la production de l'entreprise

L'industriel va essayer de trouver une valeur d'usage dans le produit proposé en compensation¹³. Si son utilité est reconnue, il devient alors possible d'imaginer son introduction dans le système productif de l'entreprise exportatrice. La compétitivité du produit (son prix et sa qualité) et la régularité des livraisons sont fondamentales pour concrétiser une telle opération. Généralement, ce type de stratégie génère un approfondissement des relations entre les partenaires (envoi d'une assistance technique et formation du personnel par l'entreprise « exportatrice » et création d'un flux commercial régulier).

Là aussi, les FMN se trouvent nettement avantagées, une de leurs filiales ou succursales peut utiliser les produits de compensation, son intégration en amont et en aval constitue un atout non négligeable pour écouler les produits de compensation.

L'incertitude économique qui découle d'un accord de compensation se trouve réduite par la structure internalisée de la firme.

2 / La revente des produits de compensation

Cette solution correspond à ce que certains économistes¹⁴ appellent une « stratégie de réseaux ». L'entreprise se consacre essentiellement à la conception, à la distribution et au « marketing » des produits et délaisse les opérations de fabrication. Ces dernières sont confiées à d'autres entreprises. Cette stratégie correspond à une forme de délocalisation mais les deux firmes sont juridiquement indépendantes.

Les produits de compensation écoulés de cette manière sont généralement des biens finis et appartiennent à la gamme des produits offerts par l'entreprise exportatrice.

Le recours à la compensation interne entraîne un approfondissement des liens entre les partenaires. La relation s'intensifie après la vente. La cession d'un bien matériel est souvent accompagnée de biens immatériels

13. La constatation de sa valeur d'usage est une condition essentielle pour que se réalise l'échange, voir K. Marx, chap. II, livre I du *Capital*.

14. And now, the post industrial Corporation, revue *Business Week*, mars 1986, de J. W. Wilson et J. H. Dobrzynski.

associés d'une part à la transaction initiale (envoi d'une assistance technique afin que l'utilisateur puisse se servir du matériel...) et, d'autre part, à l'opération de contrepartie (adaptation du produit de compensation aux normes techniques de l'entreprise exportatrice...).

C'est ainsi que certains biens sont intégrés en tant qu' « input » dans la production de l'entreprise exportatrice, ou bien revendus sous l'étiquette de cette dernière (biens complétant sa gamme de produits ou se substituant à d'autres dont la production était moins « rentable »).

Cette petite incursion du côté de la firme exportatrice nous permet de dire que la compensation est susceptible de provoquer de profondes mutations dans les stratégies industrielles et commerciales, transformations qui peuvent se traduire notamment par une réorientation des flux d'importation et une extension de l'internationalisation de la production.

C. La réorientation des flux commerciaux

Le recours à la compensation interne entraîne souvent une réorientation des flux commerciaux de la firme exportatrice. Celle-ci abandonne ses anciens fournisseurs au profit de nouveaux qui sont demandeurs de compensations. Ces derniers deviennent client et fournisseur de l'entreprise exportatrice (sauf dans le cas où l'accord de compensation n'est pas passé avec l'entreprise cliente).

Par ailleurs, la réorientation des flux commerciaux de l'entreprise exportatrice peut être une mesure préventive contre la compensation. Il s'agit de diriger ses importations (M) vers les pays demandeurs afin d'accroître (ou de maintenir) ses exportations (X). Il y a ainsi valorisation des importations. On a : $X = f(M)$.

En d'autres termes, il s'agit de créer un « crédit de compensation » à valoir sur de futures ventes de l'entreprise exportatrice.

D. Compensation et internationalisation de la production

L'internationalisation de la production de l'entreprise confrontée ne semble pas être un moyen d'éviter la compensation¹⁵. Selon les industriels interrogés, cette pratique n'apparaît pas comme étant un facteur d'implantation à l'étranger comme le sont les autres formes de protectionnisme. Néanmoins, sans disparaître, la compensation peut entraîner un approfondissement de l'internationalisation de la production de l'entreprise,

15. C'est-à-dire créer ou acquérir une filiale dans le pays « client » pour écarter toute demande de compensation.

soit directement lorsque la contrepartie prend la forme d'un investissement direct chez le pays client ou bien indirectement pour écouler les produits proposés en compensation.

Mais avant d'insister sur cet aspect, il convient de rappeler que lors d'un accord de rachat de production le couple exportation d'un ensemble industriel-compensation devient une forme d'implantation qui diffère des « modèles » traditionnels.

1 / Les accords de rachat de production

Ces accords, pouvant durer parfois plus d'une décennie (certains sont renouvelés), méritent une attention particulière puisque la reprise des produits crée un type de relation très spécifique entre le vendeur de l'usine clé en main et l'acheteur. Ils ne peuvent pas être assimilés à une opération purement commerciale. Il s'agit d'une forme d'implantation à l'étranger sans (ou peu) participation au capital de l'usine installée¹⁶. Par ailleurs, de cet accord naît une multitude de relations jointes à l'opération initiale (exportation de l'ensemble industriel) pour réaliser les objectifs que se sont assignés les contractants (assistance technique, formation...). Ainsi, les relations entre le vendeur et l'acheteur s'intensifient, le client tend à devenir un partenaire, un associé.

Le fait de ne pas détenir le capital¹⁷ de l'usine installée limite considérablement les risques du « vendeur », néanmoins ce dernier contrôle la production de l'entreprise à partir de relations essentiellement composées de fournitures en services.

2 / L'investissement étranger peut être lui-même une contrepartie : « J'achète vos produits mais à condition que vous implantiez une filiale dans notre pays ou que vous preniez une participation au capital de notre entreprise... »

3 / Quelques grandes entreprises ont créé ou acquis une filiale de production chez leur client (voire un pays tiers) pour utiliser les produits de compensation en tant qu' « input »¹⁸. Par ailleurs, certaines firmes ont installé une filiale de commercialisation chez le pays « demandeur » pour écouler les produits locaux. Les stratégies d'implantation japonaises en Amérique latine méritent d'être signalées. En effet, il y a fréquemment à la fois implantation d'une filiale de production et de commercialisation. Cette dernière, étant chargée de commercialiser les produits du pays d'accueil

16. Voir *Les nouvelles formes d'investissement dans les PVD* de Charles Oman, OCDE, 1984.

17. Eventuellement une participation minoritaire.

18. Il s'agit d'une compensation interne. Le produit est introduit dans l'espace internalisé de la firme multinationale.

sur une échelle mondiale, libère la filiale de production étrangère¹⁹ des éventuelles obligations de compensation que le pays hôte aurait pu lui demander.

4 / Certaines firmes multinationales utilisent leur espace internalisé pour bénéficier de la compensation Sud-Sud et Est-Sud. Le cas de Volkswagen illustre à merveille cette stratégie. Cette entreprise automobile a exporté en Irak et au Nigéria des voitures fabriquées par sa filiale vw do Brasil grâce aux accords de « troc » existant entre le Brésil et ces deux pays.

Ces remarques s'adressent essentiellement aux firmes déjà fortement multinationalisées; le fait de posséder un espace internalisé considérable leur permet de résoudre avec plus d'aisance leurs obligations (débouchés pour les produits de compensation) et de saisir quelques opportunités (commerce Sud-Sud et Est-Sud). Cela étant, il importe de souligner que l'internationalisation de l'entreprise « exportatrice », née des accords de compensation, s'apparente souvent aux « nouvelles formes d'investissement ». En effet, la participation de la firme « exportatrice » au capital de l'entreprise locale²⁰ est souvent minoritaire voire inexistante. Les contractants, parfois juridiquement indépendants, sont surtout économiquement liés par les contributions immatérielles de l'entreprise « exportatrice » (assistance-technique, licences...). Il s'agit d'une « internationalisation fondée sur les actifs intangibles de la firme, sur son capital humain plutôt que sur ses capacités financières »²¹. Ces nouvelles formes d'investissement ne peuvent pas être assimilées à de la « vente », puisque la rémunération de l'apport technologique est souvent fonction des résultats de l'activité de l'entreprise locale (pourcentage du chiffre d'affaires ou des bénéfices). La « stratégie de réseau » mentionnée précédemment s'inscrit parfaitement dans cette tendance où les entreprises délaissent les opérations de fabrication à d'autres firmes (appartenant notamment aux pays demandeurs de compensation) et s'orientent vers des activités de services situées en amont et/ou en aval du stade de production.

La compensation a donc le pouvoir de transformer une vente en une relation qui lie durablement le vendeur et l'acheteur par le biais des

19. Il est important de signaler que de nombreuses filiales de FMN se trouvent confrontées à des compensations, afin d'obtenir le droit d'importer les « inputs » nécessaires à leur production. En fait, il s'agit d'un moyen de contrôler, de maîtriser les retombées économiques de l'implantation d'une filiale étrangère sur les structures productives, sur l'équilibre extérieur, sur l'emploi et sur le potentiel scientifique et technologique du pays d'accueil.

20. Il s'agit de l'entreprise qui fournit les produits de compensation (usine clé en main installée par l'« exportateur », autres entreprises locales).

21. Voir *Le capitalisme mondial* de Ch.-A. Michalet, p. 61, 2^e éd., 1985.

« produits » de contrepartie, biens ou services émanant soit du pays client ou bien de l'exportateur. Et de cette alliance naissent d'autres relations qui contribuent à accomplir la métamorphose de l'acheteur en partenaire.

V. — LES AVANTAGES DE LA COMPENSATION

A. Pour le pays demandeur

1 / Avantages financiers

a - Il semble possible de déceler une corrélation entre l'aggravation des crises de liquidité dans les différents PVD et l'apparition de propositions de compensation. Le recours à la compensation a pour but de réduire au minimum les paiements en monnaies internationales (c'est le cas du « troc » où il n'y a pas de flux monétaires directs entre les partenaires), ou bien d'obtenir à terme un équilibre financier entre les deux partenaires (utilisation du « contre-achat »²² ou du « buy-back »).

b - Un moyen pour contourner les problèmes commerciaux suscités par des monnaies nationales inconvertibles ou surévaluées. Il permet d'éviter tout ajustement par la dévaluation consécutive d'une monnaie généralement surévaluée.

c - La compensation est aussi une réaction au régime de contrôle des changes (une nécessité pour obtenir le droit d'importer des biens et services).

d - La compensation peut être perçue comme étant une riposte à l'agression extérieure (instances financières et monétaires internationales). De nombreux PVD préfèrent utiliser leurs exportations par compensations pour continuer à importer plutôt qu'obtenir des devises qui serviraient à rembourser leurs dettes à l'égard du Fonds monétaire international (FMI) et des grandes banques occidentales.

2 / Avantages économiques

a - Un moyen d'acquiescer ou de maintenir les débouchés. Le recours à l'échange compensé est vital pour les pays qui ont choisi un mode d'industrialisation basé sur l'exportation de produits primaires. C'est le cas des nouveaux pays industriels dits de la seconde génération²³ : Thaïlande,

22. Il est intéressant de signaler que la pratique du « contre-achat » a subi un net recul au début des années 80 du fait de l'aggravation de l'endettement des PVD. Par contre, les « autres formes » de compensation ont continué de croître.

23. Voir *L'industrialisation dans le sous-développement* de P. Salama et P. Tissier, Ed. Maspero, 1982.

Malaisie, Indonésie et Philippines, où les gains obtenus des exportations permettent les importations de biens d'équipement. Toutefois, il est intéressant de noter que la compensation ne semble pas être un moyen pour contourner les obstacles à l'importation sur les marchés des pays de l'OCDE (soumis aux mêmes réglementations que les produits courants).

b - Les accords de compensations ont également permis de développer l'exportation de certains produits (produits primaires et biens industriels). Ces échanges ont contribué d'une part à diversifier la structure des exportations des PVD et à réduire la vulnérabilité de leurs recettes d'exportation résultant du petit nombre de produits qu'ils exportaient naguère et, d'autre part, à accroître le nombre de leurs clients (réduction de leur dépendance).

c - Un moyen d'écouler des produits difficiles à vendre (aspect prix-qualité) et de remédier aux problèmes de « marketing » que rencontrent les PVD.

d - L'accord de *buy-back* présente de nombreux avantages :

- Il y a autopaïement de l'installation et les débouchés sont stables et garantis pour la durée de l'accord (dix à quinze ans parfois).
- Puisque le vendeur de l'installation doit reprendre une partie de la production, le pays client a des chances d'obtenir une technologie récente et de bénéficier d'une assistance technique. Il est donc possible d'espérer un certain transfert de technologie.
- La reprise des produits est un moyen de combler le décalage entre la capacité de production de l'unité exportée et la courbe de demande pour ce produit dans le pays acquéreur (économies d'échelle qui entraînent une diminution des coûts de production).
- Quant aux frais de distribution à l'étranger, ils sont inexistantes puisque c'est le vendeur de l'installation qui les prend en charge.

* Pour l'entreprise exportatrice

- Être capable de tirer avantage de la compensation suppose que l'entreprise exportatrice ait intégré cette pratique dans sa stratégie industrielle et commerciale. Si c'est le cas, le vendeur peut accepter une demande de compensation et utiliser le cas échéant ce procédé pour accéder à de nouveaux marchés²⁴.

- Comme nous l'avons vu précédemment, la compensation est susceptible de provoquer une extension de l'internationalisation de l'entreprise « exportatrice ». Ainsi cette dernière bénéficiera des avantages « traditionnels » de la multinationalisation (utilisation d'une main-d'œuvre à

24. OCDE, *Echanges compensés, pratiques des pays en voie de développement*, Paris, 1985.

bon marché, avantages fiscaux...). Par ailleurs, les risques seront moindres qu'à l'ordinaire puisque le capital de l'entreprise locale est rarement détenu par la firme « exportatrice » (au pire formation d'une *joint-venture*).

- Les accords de rachat de production *buy-back* sont un moyen d'être présent dans les pays où l'investissement direct étranger est interdit ou réglementé.

- Enfin, le fait d'accepter les produits de compensation peut générer de futurs échanges commerciaux entre l'industriel et le pays demandeur (climat favorable pour de futures affaires).

VI. — LES INCONVÉNIENTS

A. Pour l'exportateur

- Bien que la compensation soit de plus en plus intégrée dans les stratégies industrielles et commerciales de certaines entreprises françaises (notamment dans le secteur de l'aéronautique, de l'ingénierie et quelques grandes entreprises de biens d'équipement), ce type d'opération reste néanmoins perçu, dans l'ensemble, comme étant une astreinte très sévère à l'exportation. La compensation constitue une réelle barrière à l'entrée pour les PME et le dépassement de cette contrainte nécessite des investissements matériels et humains très importants.

- Par ailleurs, il est intéressant de s'interroger sur l'incidence de ce phénomène sur l'économie du pays exportateur.

1 / Les produits de compensation (biens manufacturés) écoulés en France peuvent concurrencer les produits français et ainsi créer des difficultés économiques pour certaines entreprises. De plus, si ces dernières sont clientes de l'entreprise « exportatrice », celle-ci enregistre par conséquent une diminution de son chiffre d'affaires.

2 / Les sociétés de commerce international sont parfois obligées de « casser » les prix afin d'écouler les produits de compensation. Cette sorte de *dumping* risque de provoquer de nombreuses difficultés pour les entreprises françaises.

3 / La compensation affecte la structure d'approvisionnement de l'entreprise exportatrice. La compensation interne et la sous-traitance, forcée ou bien délibérément recherchée par l'entreprise exportatrice pour obtenir un crédit de compensation, constitue nécessairement un manque à gagner pour les sous-traitants français.

Le problème est d'autant plus délicat que la France ne peut guère se permettre une concurrence par la « qualité ». Hormis quelques domaines d'activité comme l'espace et l'aéronautique, la France est spécialisée dans des productions relativement banales. De ce fait, l'économie française est exposée à un risque important de substitution des biens fabriqués localement par les produits de compensation. Le secteur automobile est particulièrement sensible à ce type de problème. En effet, le pays acheteur ou d'accueil, lorsqu'il s'agit de l'implantation d'une chaîne de montage, impose généralement un certain pourcentage d'intégration de valeur ajoutée locale dans le produit exporté ou monté sur place. De plus, à cette astreinte est souvent greffée une autre obligation, celle de réexporter une partie de la production (automobiles et/ou pièces détachées). Ainsi, le développement des accords de compensation peut constituer un handicap pour l'instauration d'une politique industrielle nationale.

B. Pour le pays demandeur

1 / Les tenants du libéralisme affirment que l'échange compensé est un facteur de crise puisqu'il entraîne un dysfonctionnement de l'économie de marché, notamment une évolution anormale des prix. En effet, tout vendeur face à une obligation de compensation tend à inclure dans ses prix les coûts qui résulteront de cette opération.

Ainsi, l'importateur paye plus cher ses achats. Ce processus est évidemment source d'inflation et en vendant ses productions par la contrainte le pays s'affranchit des relations avec le marché et perd toutes chances de mieux s'adapter aux exigences du consommateur.

Par ailleurs, les accords de compensation sont une forme de protectionnisme, forme contraire aux principes généraux du « libre échange ».

2 / La fixation du volume des échanges (bilatéraux) se fait nécessairement au niveau du partenaire dont la capacité d'exportation est la plus faible (d'où une réduction possible des échanges).

3 / Un procédé qui risque de compromettre les effets de régulation des marchés entrepris par le biais d'accords de produits (pétrole).

4 / Le recours à la compensation n'entraîne pas nécessairement une augmentation en volume des échanges. Les produits de compensation peuvent concurrencer les produits vendus normalement. De plus, l'inélasticité de la demande de certains produits (matières premières) empêche toute augmentation des échanges.

5 / Nous avons vu que la demande de compensation n'émanait pas nécessairement du client. Le vendeur peut se présenter en tant qu'« acheteur » pour remporter un marché. Dès lors, la situation dans laquelle se

trouve le client est différente puisque la compensation n'a pas été « pensée » pour son importation. De ce fait, elle peut être néfaste pour son économie et devenir éventuellement une contrainte (insuffisance de l'offre des produits de compensation d'où formations possibles de goulots d'étranglement, risque d'inflation...). Bien entendu, un tel scénario peut se réaliser aussi pour un pays véritablement demandeur de compensation.

CONCLUSION

Les développements précédents ont fait ressortir les limites de la définition traditionnelle de la compensation. Cette pratique va bien au-delà d'une simple transaction commerciale. Elle crée, par le biais des produits de compensation, des rapports spécifiques sur longue période entre le vendeur et l'acheteur. Ce dernier se transforme en partenaire tout en restant juridiquement indépendant.

Cette alliance correspond à une forme d'internationalisation de l'entreprise « exportatrice » caractérisée généralement par une quasi-absence d'engagement financier.

Cependant, le passage de l'acheteur à l'associé n'est possible que si le vendeur est capable d'exercer les fonctions d'un ingénieur. Cette condition autorise la réalisation de ces opérations complexes qui comprennent de nombreux intermédiaires (entreprises industrielles, banques, sociétés de commerce international...). Dans un climat de vive concurrence, la capacité qu'a l'entreprise à combiner les différents participants à un projet assorti de compensations peut constituer un avantage compétitif.

La métamorphose du vendeur en ingénieur conditionne celle de l'acheteur en associé. La première nous ramène indubitablement sur un problème de politique industrielle. En effet, l'élargissement de la capacité d'absorption de produits de compensation nécessite une stratégie industrielle qui puisse offrir davantage de souplesse dans le système productif et de possibilités pour développer de nouveaux domaines d'activité.

Ainsi, à l'inverse des idées reçues, la compensation est susceptible de provoquer un effet évolutif sur le comportement des agents économiques concernés.