

ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Les stratégies des entreprises au défi du protectionnisme

Avril 2017

**INSTITUT
FRIEDLAND**

Les entreprises entrent, avec la révolution numérique, dans de nouvelles stratégies globales qui devraient conforter leur rôle moteur dans la mondialisation (I). Mais les politiques publiques de plusieurs États, dont celles des États-Unis, première puissance économique mondiale, revêtent des formes aiguës de protectionnisme (II). Dès lors, ces dernières vont-elles impacter les stratégies des entreprises ? Et comment les entreprises sont-elles susceptibles d'y réagir ? (III)

Corinne Vadcar
Senior analyste
@VadcarCorinne



Temps
de lecture

COMMENT LES ENTREPRISES RENFORCENT LEUR RÔLE DANS LA GLOBALISATION AVEC LE NUMÉRIQUE

Sans minorer la part des politiques publiques dans l'abaissement des barrières au commerce¹, les entreprises ont joué, ces dernières années, un rôle moteur dans les échanges internationaux. La question des coûts (low-cost countries) a été un puissant déterminant de leurs stratégies de mondialisation des chaînes de valeur. Avec l'ère numérique, l'enjeu essentiel pour les

entreprises est différent : il s'agit de mettre le client au cœur de leurs business models.

> Intrants de services

Les échanges de services intermédiaires sont en forte croissance contrairement aux échanges de biens intermédiaires (3,1 % sur 2012-2016 contre 7,4 % sur 1995-2007). La valeur ajoutée des services dans les exportations manufacturières de l'OCDE était de 10 à 12 % en 2008 (7 à 8 % en 1995) selon l'OCDE

Ces nouvelles stratégies transforment les flux d'échanges internationaux. Alors que le commerce international était soutenu par les intrants de biens, il l'est

maintenant par trois autres catégories de flux : **les services intermédiaires, les services et biens digitalisés et les données.**

> E-commerce

Les échanges de biens et de services par voie électronique (e-commerce) se sont accrus fortement : ils représentent 12 % des échanges internationaux (McKinsey). Cet essor est davantage soutenu par le commerce B2B que le commerce B2C¹ ; les ventes via les places de marché, notamment celles de services, devraient prendre une place considérable.

1. En 2013, le e-commerce B2B était de \$15 000 mds ; le e-commerce B2C était de \$1 000 mds (CNUCED).

1 L'impulsion des États en faveur de la libéralisation commerciale a été déterminante dans l'essor des échanges commerciaux des années 1960 à 1994. La moyenne des droits de douane sur les produits manufacturés est passée de 40 % en 1947 à moins de 5 % en 1994.

> Flux de données

Les échanges transfrontières de données (data) explosent également ; ces flux ont représenté \$2,8 trillion en 2014, et pourraient être multipliés par 9 d'ici 2020 (McKinsey). Les data sont devenues des ressources à très forte valeur : les entreprises les recueillent auprès du client (consommateur final ou entreprise) pour comprendre ses usages, créer des besoins et apporter des solutions nouvelles ou personnalisées (economy on-demand). Mais l'appréhension et la mesure de ces données sont très difficiles.

La plateforme des business models qui met en relation client et prestataire à très grande échelle soutient ces **échanges de services et de biens digitalisés** (films, musiques, photos, vidéos, services financiers, médicaux...).

Acteurs américains et chinois² dominant, en grande partie, cette mondialisation numérique. Ils s'appuient sur les **barrières à l'entrée** que sont : la puissance des algorithmes, l'effet de réseaux, la prime au premier entrant et la loi des rendements croissants.

Enfin, la nécessité de créer de la valeur sur le maillon de la relation-client invite les entreprises à fragmenter certains marchés ; cette évolution n'est pas confirmée dans tous les secteurs ou tous les produits comme l'illustre la vente d'iPhone (Apple) sans différenciation selon les marchés ; elle est visible dans la distribution agro-alimentaire ou les cosmétiques et va de pair avec la personnalisation de la relation-client.

Elle participe à **une forme de mondialisation segmentée** dont on pressent qu'elle peut ouvrir un nouveau champ d'opportunités. Toutefois, il y aura, cette fois, une différence de taille par rapport au passé : la Chine jouera aussi dans la cour des grands.

Reste que ces nouvelles stratégies globales doivent composer avec de nouvelles réalités : des politiques publiques qui évoluent significativement vers le protectionnisme et le nationalisme.

2 GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft), NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber) et BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi).

COMMENT LES POLITIQUES PROTECTIONNISTES CHANGENT SIGNIFICATIVEMENT LA DONNE MONDIALE

Durant la phase de mondialisation des chaînes de valeur, les pratiques protectionnistes, relativement circonscrites, n'ont pas réellement porté de coup d'arrêt aux stratégies d'internationalisation des entreprises pour trois raisons majeures :

- ▶ une forme de consensus autour du libre-échange a permis aux entreprises, jusqu'à la crise de 2008-09, de se déployer à l'échelle mondiale alors que le cycle de négociations à l'OMC n'aboutissait pas ; ce consensus a contribué à l'essor des accords bilatéraux de libre-échange ;
- ▶ avec des chaînes de valeur mondialisées, les politiques commerciales ne sont plus seules à impacter le commerce mondial ; ce dernier n'est plus seulement une question d'importation, d'exportation ou de balance commerciale mais de transformation des systèmes productifs³ ;
- ▶ les politiques publiques visant à relocaliser la production dans les pays de l'OCDE ont eu peu d'impact ; elles semblent minorer le poids des facteurs à l'origine de la mondialisation des systèmes productifs et de la migration des sources de profitabilité sur la chaîne de valeur.

La tentation protectionniste a été plus forte après la crise de 2008-09. Pour autant, les pratiques protectionnistes ne représentaient encore récemment qu'une faible part des échanges entre pays du G20 : 0,94 % de la valeur des importations de biens du G20 et 0,73 % de la valeur des importations mondiales (OMC).

On présente ce protectionnisme comme étant à l'origine du ralentissement du commerce international mais c'est davantage le ralentissement du commerce international qui génère du protectionnisme à mesure que la part du gâteau (trade pie) se réduit.

3 P. Lamy, "Quel avenir pour le commerce international ?", CEPPII, Conférence, 14 décembre 2016.

> Forme de barrières aux échanges

Les barrières traditionnelles à l'import (licences, quotas, certifications) ont toujours été d'un usage fréquent, aux États-Unis comme ailleurs. Avec la crise de 2008-09, les mesures de soutien aux industries (subventions) se sont fortement accrues. L'usage des instruments de défense commerciale (anti-dumping, anti-sauvegarde et anti-subsidies) s'est aussi développé : les pays émergents s'en sont dotés et des situations de surproduction industrielle (acier chinois) sont source de nouvelles procédures anti-dumping en Occident. Mais c'est le fort développement de formes de restriction telles que les exigences de contenu local ou de localisation qui est à souligner : il peut contraindre les stratégies des entreprises ou entraîner une diversion des flux commerciaux internationaux⁴ : deux tiers des entreprises de la zone euro ont dû localiser leur production hors d'Europe pour ces raisons (enquête BCE).

1. Voir OECD Trade Policy n° 180, 2015 et PIIE, Trade & Investment Policy Watch, July 22, 2016.

Avec le numérique, une autre forme de protectionnisme a émergé. La tentation des États de se protéger des plateformes numériques est devenue forte : **les outils de politiques publiques** tels le droit de la concurrence, la fiscalité, la protection et la localisation des données sont actionnés⁴.

Aujourd'hui, l'orientation non seulement protectionniste mais aussi mercantiliste⁵ et nationaliste des politiques publiques trouve sa source dans des facteurs de mieux en mieux identifiés. La mondialisation est, de fait, refusée pour ce qu'elle représente : un catalyseur de changements auxquels les économies sont inégalement préparées. Mais ces politiques protectionnistes et nationalistes sont surtout à replacer dans une dynamique géopolitique : elles sont au cœur des rapports de puissance entre grands acteurs mondiaux.

4 J.-L. Biacabe et C. Vadcar, Création de valeur dans un monde numérique, Institut Friedland, Étude, janvier 2017.

5 Le mercantilisme est une doctrine économique mue par un fort antagonisme des intérêts nationaux ; il consiste à penser les échanges commerciaux internationaux comme un jeu à somme nulle où un pays gagne tandis que les autres perdent (voir Unil, Projet BaSES).

- ▶ d'un côté, la numérisation est perçue comme une chance de réorganiser et de redistribuer les systèmes productifs ; elle ouvrirait la possibilité de changer la donne mondiale (game changer) ; la Chine, qui se donne pour ambition de devenir l'une des trois grandes puissances industrielles d'ici 2049, ne s'y trompe pas.
- ▶ de l'autre, la numérisation est perçue comme une chance de reconstituer le lien entre production, consommation et échanges dans un espace national⁶ ; c'est cette perspective qui semble séduire un certain nombre de projets étrangers. Des entreprises s'emploient à tirer parti de la faculté qu'offre l'usine digitale de "réviser totalement le paradigme productif (...)".

Aujourd'hui, les décideurs politiques sont incités à déployer un ensemble d'outils qui pourraient favoriser cette redistribution des systèmes productifs en faveur de leur pays. Reste à savoir si ces politiques protectionnistes telles que mises en œuvre peuvent impacter les entreprises.

DANS QUELLE MESURE LES POLITIQUES PROTECTIONNISTES PEUVENT IMPACTER LES STRATÉGIES GLOBALES DES ENTREPRISES

La littérature économique explique comment les nouvelles mesures commerciales prises par les États-Unis pourraient rater leur cible et être dommageables à l'économie mondiale.

Elle met aussi en avant l'interdépendance des économies ou encore la puissance sans précédent des entreprises dans le commerce international comme garde-fous à toute guerre commerciale. Pour autant, on ne peut ignorer la force de ces nouvelles contraintes. On doit se demander dans quelle mesure elles peuvent impacter les stratégies globales des entreprises.

⁶ D. Desjeux, "Les métamorphoses du consommateur-producteur-distributeur", The Conversation, 9 février 2017.

⁷ G. Babinet, "Une mondialisation s'éloigne, une autre arrive", Les Échos, 8 mars 2017.

Vers un impact significatif des politiques protectionnistes ?

Les stratégies d'entreprise résultent, d'une manière générale, de logiques économiques⁸ ; quand la contrainte d'État devient forte, l'impact est loin d'être neutre. Les discours et mesures protectionnistes ont pour premier effet de générer **incertitude et attentisme**. Certaines décisions d'investissement sont suspendues ou reportées, traduisant, en partie, une anticipation de scénarios pessimistes : les entreprises se fixent, à titre préventif, des **programmes d'économies** ou des objectifs de marge opérationnelle intégrant le scénario de développements politiques ou économiques imprévus. D'autres effets indirects observés (taux de change) sont très impactants.

Au demeurant, ce sont **les flux commerciaux** qui encourent le plus grand risque et, parmi eux, les flux de biens intermédiaires qui participent aux chaînes de valeur entre les États-Unis et les pays à faible coût de main-d'œuvre. Plus les industries sont insérées dans les chaînes de valeur, plus le risque qu'elles soient impactées par des mesures protectionnistes est important : du fait de leur complexité, ces chaînes ne peuvent pas être transformées rapidement.

Elles peuvent être d'autant plus contraintes que des schémas relativement sophistiqués gouvernent certaines d'entre elles. Les relations donneurs d'ordre/fournisseurs reposent sur des paramètres élaborés sur le temps long (normes et certifications, qualité, confiance, transfert de savoir-faire, etc.). L'hypothèse qui consiste à dire qu'en cas de droits de douane élevés, les industries américaines ou européennes – telles que l'aéronautique – pourraient se déployer ailleurs (en dehors du Mexique par exemple) est peu plausible dans un temps court.

Les flux d'investissement devraient, a priori, être moins impactés par les pratiques restrictives. Les entreprises qui ont des sites de production aux États-Unis se disent, de fait, moins préoccupées que les entreprises exportatrices.

⁸ S. Guillou, Atlantico, 12 décembre 2016.

Au demeurant, il n'est pas exclu que certains gouvernements renforcent le contrôle de ces investissements pour éviter la pénétration d'acteurs étrangers, chinois notamment, dans des secteurs dits stratégiques.

De même, un nombre croissant d'entreprises, chinoises, coréennes et taiwanaises, s'intéressent de plus en plus au territoire américain pour accéder directement au marché. Ce sont des accords tacites "usines contre marchés" : un État donne l'accès à son marché intérieur si l'entreprise étrangère installe un site de production en respectant les obligations de contenu local (intrants, main-d'œuvre). Mais restreindre les importations ne fait pas forcément venir les investissements. Illustration en sera ou non donnée par la décision de l'Algérie de retirer, dès 2017, la licence de distribution aux concessionnaires automobiles nationaux qui vendraient des véhicules non produits sur le territoire algérien.

Les flux de services échapperaient aussi à cette logique protectionniste mais pourraient être impactés indirectement par des restrictions sur la mobilité des personnes. **Les activités technologiques** sont aussi susceptibles d'être touchées car elles ont besoin de l'accès au marché mondial pour amortir les importants coûts fixes de R&D. Si l'on réduit cet accès, on réduit aussi la capacité des nouvelles technologies à financer et à se développer.

Vers un impact relatif des politiques protectionnistes ?

Au demeurant, tous ces éléments méritent d'être relativisés. D'une part, ce que sera la politique commerciale des grands acteurs économiques fait encore partie des inconnues : on pourrait se situer dans une sorte de zone grise. D'autre part, les technologies numériques impactent considérablement la structure et la géographie des échanges internationaux. La chaîne de valeur d'un véhicule connecté de Tesla (Modèle S) en est l'illustration⁹.

Il convient aussi de mettre en exergue les spécificités sectorielles et éviter

⁹ <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA843311210.PDF>

toute généralisation : dans l'automobile, certains intrants de taille volumineuse voyagent peu et doivent être situés à proximité des chaînes de montage ; en outre, les Américains font tout pour empêcher toute domination automobile étrangère sur leur marché. Il est donc pertinent de comprendre les réalités micro-économiques (firm-level evidence) pour faire les bonnes politiques.

Par ailleurs, la numérisation ouvre des opportunités différentes ; en Chine, des PME rencontrent une progression rapide sur le marché dans un contexte de digitalisation rapide en allant, non pas sur des secteurs sensibles, mais sur la connexion rapide, le smart transport, les villes connectées.

Par ailleurs, **le numérique tend peu à peu à exonérer des normes, barrières et règles.** Ça ne veut pas dire pour autant

que les entreprises ne veulent pas de règles. Loin s'en faut. Mais, dans les faits, force est de noter que les clients des plateformes numériques s'attachent peu aux barrières éventuelles. Le succès auprès des consommateurs d'un Netflix, qui a l'avantage du premier entrant, a un puissant effet alors que ces acteurs ne respectent pas toujours les règles.

Le changement de nature des flux commerciaux rend donc certaines barrières commerciales ineffectives¹⁰. Et l'on peut donc parier sur le côté anachronique de la politique commerciale américaine. De même, le protectionnisme numérique a aussi ses limites. De nombreux pays édictent des règles visant à obliger à localiser les data sur le territoire national ; or, la localisation effective

¹⁰Voir R. Baldwin, Trump's Anachronistic Trade Strategy, Project Syndicate, February 9, 2017 et The Great Convergence, Information Technology and the New Globalization, The Belknap Press, November 2016.

n'empêche pas le traitement de ces données en d'autres endroits.

Enfin, la demande se trouve dans les pays émergents (développement des classes moyennes) ; cela va modifier la géographie des flux. Cela explique l'intérêt des entreprises pour des poids lourds démographiques (Inde, Iran, etc.) qui ont une forte croissance.

Quand une entreprise occidentale fabrique en Asie, il y a de fortes chances pour que le produit final soit destiné et consommé par les populations asiatiques. Sans minorer l'influence de la politique américaine, de fortes mutations comme la régionalisation des échanges ou la montée en puissance d'acteurs numériques chinois ne peuvent être ignorés.

Conclusion

En résumé, ces contraintes pourraient avoir trois séries de conséquences micro-économiques :

- 1/ elles pourraient impacter les entreprises qui sont dans des logiques commerciales et ont peu de marge de manœuvre au risque de les voir disparaître en tant qu'acteurs globaux ;
- 2/ elles pourraient les amener à opérer des arbitrages géographiques/sectoriels, des ajustements stratégiques¹¹ ou entrer dans des logiques d'investissement ou servicielle, s'adapter étant dans la nature de l'entreprise ; les investissements sous forme de fusions et acquisitions (F&A) connaissent ainsi une forte hausse ;
- 3/ elles pourraient les conduire à se transformer encore plus vite et à basculer dans un modèle plus résilient dans l'économie numérique ; le risque du protectionnisme, parallèlement au risque géopolitique, est alors la polarisation de l'économie mondiale autour de quelques acteurs.

En même temps que les échanges internationaux font face aux vents politiques contraires, ils connaissent des mutations structurelles puissantes qui peuvent rebattre les cartes pour tous.

11. Pacte d'actionnaires vs. obligation de part minoritaire dans un joint-venture, activités d'assemblage vs. obligation de contenu local (difficile à remplir en l'absence d'un tissu de fournisseurs), rachat de sociétés vs. barrières à l'entrée, etc.

Les stratégies des entreprises au défi du protectionnisme

Directeur de publication et de la rédaction
Thierry Philipponnat

Auteur : Corinne Vadcar

Retrouvez l'Institut Friedland sur www.institut-friedland.org

- @IF_Institut
- @InstitutFriedland
- Institut Friedland

Conception / Maquette
Laurence Guillot

Impression : Cicero
CCI Paris Ile-de-France

Crédit(s) photo(s)
oatawa-GettyImages

Tous droits réservés.

