

# *Les relations commerciales France/Etats-Unis*

## *L'Amérique telle qu'elle est*

**Bruno DURIEUX**, économiste, Ancien Ministre du Commerce Extérieur, Inspecteur Général des Finances et, depuis 1999, Président du Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

**Patrick MESSERLIN**, spécialiste des Etats-Unis et de l'OMC, Professeur des Universités à L'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Directeur du Groupe d'Economie Mondiale de Sciences Politiques (GEM).

**Éditeur** : Editions d'Organisation et Groupe d'Economie Mondiale de Sciences Po

**Date de parution** : juin 2003

**Volume** : 266 pages

### **INTÉRÊT DE L'OUVRAGE**

Cet ouvrage a permis d'observer et d'évaluer, grâce à l'illustration de cas concrets, l'évolution des comportements des acteurs économiques et financiers américains sur la scène économique internationale dans les années 1990.

Dans les années 1980, les Etats-Unis ont connu de profondes mutations économiques. La globalisation financière et économique issue de la révolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, les énormes gains de productivité issus du travail, leur puissance innovatrice... ont placé ce pays dans une position dominante sur la scène mondiale.

Les événements du 11/9/2001, loin de ruiner ce géant économique, ont au contraire bien mis en évidence sa suprématie aux plans militaire, politique, commerciale, mais aussi sa distance avec les instances internationales.

Les objectifs de cet ouvrage sont de :

- mesurer les effets du 11 septembre
- montrer les clés du succès de ce premier marché mondial vraiment intégré
- décrire les modifications de leur rôle dans le commerce mondial.

Cet ouvrage montre également les relations Etats-Unis/France ou Union Européenne et met en évidence les forces et les faiblesses de chacun, en particulier le recul de la sphère d'influence de l'Europe, de ses avantages comparatifs, au profit des Etats-Unis qui ont mis en place une stratégie d'expansion mondiale très bien structurée et se donnent les moyens de leur réussite.

## CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

### ↳ Composition de l'ouvrage

Cet ouvrage a été réalisé grâce à la contribution de Conseillers du Commerce Extérieur exerçant aussi bien en France qu'à l'étranger. Les auteurs les ont interrogés sur certains points caractéristiques de l'économie et de la politique commerciale des Etats-Unis. Ils ont fournis la matière première des sous-chapitres qui ont été ensuite rédigés et intégrés au plan d'ensemble de l'ouvrage.

L'ouvrage se décompose en six chapitres, introduits et conclus :

- Monsieur Bruno DURIEUX a fait une préface dans laquelle il montre la suprématie des Etats-Unis qui ont connu une période de croissance très importante sur ces vingt dernières années, en réorganisation son économie, libérant ses ressources d'innovation et de productivité. Il présente également les moyens que les Américains consacrent à leur stratégie de développement sur les marchés internationaux : une approche pragmatique, des budgets orientés vers la compétitivité américaine, l'effort de recherche-développement leur donnant une avance significative dans des domaines innovants, une politique plutôt protectionniste. Toutefois, il présente depuis quelques années des signes économiques et politiques inquiétants : déficits records, dette extérieure gigantesque, montée de l'anti-américanisme. Il conclut sur le fait que c'est un pays d'économie de marché classique où toute entreprise a sa place, où la France doit accentuer sa présence et ses parts de marchés.
- Monsieur Patrick MESSERLIN fait une introduction pour expliquer les objectifs de cet ouvrage. Il présente les différents rôles des Etats-Unis sur la scène mondiale, avec ses forces et faiblesses. Il termine sur le recul de l'Europe aux plans économique, commercial et juridique, et ses différents handicaps eu égard aux Etats-Unis pour s'imposer comme une véritable puissance exportatrice de règles et techniques.
- Le premier chapitre est consacré aux « mécanismes d'influence » et comprend 6 sous-chapitres :
  - Le rôle des entreprises dans le système législatif américain
  - Les mécanismes d'influence d'une grande entreprise américaine en Allemagne
  - Le Comité Européen de l'American Chamber of Commerce (AmCham)
  - Les cabinets américains d'avocats d'affaires et l'expansion de la Common Law
  - Le mécénat
  - La coopération en matière d'influence au Japon
- le deuxième chapitre est consacré à la politique commerciale américaine : l'agriculture avec 4 sous-chapitres :
  - « Faites ce que je dis, mais pas ce que je fais »
  - Les Etats-Unis dans le commerce mondial des produits laitiers
  - Les Aides alimentaires américaines et crédits à l'export
  - Les exportations françaises de vins vers les Etats-Unis
- Le troisième chapitre est consacré à la politique commerciale américaine dans l'industrie, décomposé en 4 sous-chapitres :
  - L'avenir de l'acier
  - Les normes et barrières à l'installation aux Etats-Unis
  - Le soutien public à la R-D
  - La stratégie d'ouverture et veille technologique

- Le quatrième chapitre aborde la libéralisation des services et les réformes réglementaires, avec 9 sous-chapitres :
  - Comparaison entre les droits anglo-saxon et français
  - Les avantages économiques du régime américain de protection des brevets
  - « QTE Lease » : une technique américaine de location-vente transfrontalière
  - Quelle alternative au modèle bancaire et financier américain ?
  - L'influence des Etats-Unis sur le secteur financier coréen ?
  - La réglementation de l'aviation d'affaires après le 11/0
  - L'ouverture des marchés publics « sensibles » du BTP à des entreprises étrangères
  - Le géant se réveillera-t-il ?
  - L'e-tourisme français face à au géant américain
  
- Le cinquième chapitre décrit le comportement des investisseurs américains et recouvre 5 sous-chapitres consacrés aux motivations qui président au comportement de ces investisseurs, gage de réussite ou d'échec
  - Le goût du risque : AES Corporation dans les pays de l'ex-URSS
  - Le sens stratégique : Citibank en Egypte
  - L'investissement américain dans l'immobilier d'entreprises
  - La certitude d'avoir raison : Wal Mart à l'assaut du monde
  - Le facteur humain
  
- Le sixième chapitre fait le point sur les partenariats et alliances qui, malgré des difficultés culturelles et des techniques commerciales, pourraient être inconcevables, mais qui ont fait leurs preuves et présenté des expériences réussies, gage de complémentarité et d'efficacité américano-européennes. Il y a 5 sous-chapitres, relatant chacun des expériences fructueuses de partenariats entre une entreprise américaine, même une firme multinationale, et une autre entreprise européenne. On trouve également des implantations sur le sol américain de PME françaises qui n'ont pas reculé devant des difficultés, malgré leur petite taille, la complexité du marché américain et les coûts exorbitants, mais se sont données les moyens de leur réussite.
  - S'implanter aux Etats-Unis : l'expérience d'une PME française
  - Se fondre dans le paysage américain : l'action des grands groupes publicitaires français
  - Global One : une joint venture dans les télécommunications
  - L'alliance stratégique entre Aventis et une grande multinationale américaine
  - Une alliance de nécessité : Procter et Gamble/Bic en Russie

Ensuite, une conclusion fait le point sur les différents développements en décrivant la situation du marché américain à l'heure actuelle, ses opportunités et menaces et sur les efforts que doivent accomplir à la fois les entreprises et les institutions françaises et européennes pour pouvoir aborder ce marché.

Une bibliographie d'ouvrages et de rapports clôt cet ouvrage.

## ↳ Idées principales

Cet ouvrage présente le marché américain de différentes façons :

- une approche économique pour préciser les différents agrégats, leur évolution et les perspectives d'avenir, surtout après le 11 septembre qui a créé une rupture, à la fois sur le sol américain et dans leurs relations internationales, avec les PVD, PMA, pays concurrents et l'OMC.
- une approche commerciale montrant les atouts des Américains dans leurs tractations contractuelles ou leurs projets d'approche d'un marché étranger : une vision pragmatique du monde des affaires, un effort d'innovation encouragé par les pouvoirs publics, la suprématie de leur droit, ainsi que de leurs normes, standards et contraintes réglementaires, une prise de décisions et d'actions rapide, un effort d'adaptation dans certaines situations pour s'imprégner d'un environnement différent, mais aussi leurs faiblesses : manque d'adaptation au contexte culturel, gestion des ressources humaines insuffisante...
- une approche culturelle pour montrer dans certains cas comment les Américains ont pu s'adapter ou se sont heurtés à des écueils insurmontables.

Il situe également la France ou l'Union Européenne dans les différentes facettes du marché américain pour souligner les expériences réussies ou au contraire les handicaps liés surtout à la diversité de visions dans le cadre de l'Union Européenne, pénalisant pour les efforts des entreprises agissant dans leur cadre national. Il oppose également les visions politiques américaines et européennes, les débats passionnés au sein des instances internationales pour mieux marquer nos faiblesses et les freins empêchant les entreprises européennes de se développer à l'international.

Les auteurs prônent que les entreprises puissent prendre exemple sur les expériences réussies de certains consoeurs et sur les atouts des entreprises américaines pour pouvoir non seulement se lancer sur ce marché complexe mais prometteur, au sein duquel il existe de réelles opportunités pour nos firmes, à condition de tenir compte des difficultés et se donner les moyens de les surmonter.

C'est un ouvrage que chaque firme devrait lire avant de se lancer sur le marché américain. C'est également un outil indispensable pour chaque pédagogue ou étudiant qui a besoin à la fois de connaissances précises, mais surtout d'illustrations concrètes tirées d'expériences vécues par des entreprises américaines, mais aussi européennes.

**La première partie présente les mécanismes d'influence des institutions, mais également des entreprises américaines pour peser sur le système législatif et administratif des pays d'accueil**

Les Etats-Unis et l'Europe s'opposent sur la conception des mécanismes d'influence dans la vie économique. Les Européens se cantonnent au lobbying. Les Américains dépassent ce rôle et réalisent un travail patient, constant et méthodique de collecte et d'analyse d'informations pour pouvoir discuter et influencer les discussions. Les cabinets d'avocats jouent un rôle-clé dans le mécanisme d'affaires juridiques, mais les entreprises interviennent aussi dans le cadre de mécénat ou pour la protection de leurs intérêts.

Ces groupes d'influence sont de véritables interlocuteurs des autorités législatives et administratives.

Les groupes d'influence collaborent étroitement avec les autorités qui peuvent résoudre tous leurs problèmes de manière rapide et efficace.

Le premier sous-chapitre cite l'exemple d'une entreprise américaine qui s'est implantée en ex-RDA et a germanisé sa direction. En effet, les Américains estiment qu'un dirigeant de filiale d'un grand groupe doit bien connaître la mentalité, la culture et la langue du pays d'accueil.

Parallèlement, l'entreprise a construit des relations d'influence avec les Fédérations Professionnelles et les Pouvoirs Publics. A ce titre, les chambres de commerce et d'industrie à l'étranger sont les mieux placées pour défendre les intérêts des entreprises à l'étranger.

Un deuxième sous-chapitre présente ensuite le Comité Européen de la Chambre de Commerce Américaine : AmCham.

C'est un modèle d'influence et d'intelligence économique qui est financièrement et politiquement indépendant. Il a été créé après le Traité de Rome pour suivre le développement européen. Ensuite, sa mission a été étendue afin qu'elle puisse discuter des réformes et des réglementations avec l'Administration européenne et apporter des solutions à tous les problèmes soulevés par le législateur européen. Elle exprime le point de vue de 130 entreprises implantées en Union Européenne et réfléchit aux conséquences des initiatives de l'Union Européenne pour les entreprises américaines.

La diversité de ses actions, sa rigueur et sa méthode sont les garants de son efficacité.

L'Union Européenne a un jeu d'influence bien structuré, mais il lui manque le poids politique, dû à la faiblesse de son organisation politique, alors que les Américains l'apportent lors des tractations.

Un troisième sous-chapitre caractérise la puissance économique des Etats-Unis :

- ses moyens financiers
- son rayonnement économique
- la présence à l'étranger de ses entreprises
- l'influence des majors pétrolières.

Au plan juridique, la Common Law a tendance à surpasser notre droit de tradition latino-germanique. Les Etats-Unis, en s'implantant dans les pays émergents, participe à la construction et à la refonte du droit local, l'imprégnant de Common Law.

Les Universités forment également les élites étrangères qui ensuite rénovent leur droit (par exemple, l'Indonésie pour permettre les investissements directs étrangers).

Les Américains imposent leurs techniques comptables, financières et appliquent le droit américain dans les contrats internationaux.

L'utilisation de l'anglais dans la vie des affaires est un vecteur de diffusion plus rapide des techniques juridiques.

Un dernier sous-chapitre illustre le domaine de la communication. Les entreprises américaines consacrent d'importants moyens financiers au mécénat sous forme d'aides, d'investissements, de subventions par de multiples institutions. Elles s'impliquent plus particulièrement dans les domaines de l'enseignement, de la santé, du social. Pour gérer ces financements, se créent des organismes ad hoc.

Les entreprises américaines s'assurent ainsi de leur visibilité et de leur notoriété.

## **Le deuxième chapitre est consacré à la politique commerciale américaine : l'agriculture**

Les Etats-Unis oscillent entre ouverture et protectionnisme. Les agriculteurs américains sont divisés en 2 groupes de pensée : certains sont persuadés de ne pas survivre au libre échange et exigent des subventions pour soutenir leurs revenus, d'autres pensent gagner des parts de marché à l'étranger.

Le jeu politique se passe entre le Congrès, favorable aux peurs, et les Administrations, favorables à l'expansionnisme.

En fait, l'agriculture américaine présente 2 enjeux : l'aide alimentaire et les normes et standards pouvant devenir des pièges à long terme.

Le premier sous-chapitre présente l'évolution historique des relations entre la politique américaine et les agriculteurs. De nombreuses lois visaient à réduire les subventions dans l'agriculture traditionnelle. En fait, paradoxalement, elles se sont traduites par des augmentations astronomiques des dépenses. L'agriculture américaine est devenue la plus compétitive du monde et les prix des produits ont baissé. Des mécanismes de compensations de perte de revenus se sont mis en place, conjoncturellement et structurellement.

Malgré leurs engagements de réductions des subventions et de droits de douane dans le cadre de l'OMC, les Etats-Unis pratiquent une politique de soutien direct à l'agriculture et font concurrence à d'autres pays dans le domaine de leurs avantages absolus. Au niveau de l'agriculture, l'Union Européenne est en conflit permanent avec les Etats-Unis qui réclament la suppression des restitutions lors des exportations, mais n'acceptent en retour aucune concession et pratiquent des aides déguisées autorisées dans les critères de l'OMC.

L'ouvrage donne ensuite des exemples de produits agricoles, comme les produits laitiers dont le système de fixation de prix est très complexe et opaque. Les Etats-Unis sont autosuffisants pour le lait brut, mais sont le 1<sup>er</sup> importateur de fromages avec des droits de douane bas, mais des quotas tarifaires, barrière efficace pour limiter les importations.

Le troisième sous-chapitre présente une polémique sur le bien fondé de l'aide alimentaire américaine et surtout les modalités de sa distribution. L'OMC sert de cadre à des négociations concernant les subventions déguisées intégrant cette aide. En 2001, 85 pays en ont bénéficié pour 10 millions de tonnes de denrées agricoles, soit 7 milliards d'USD, sous forme de dons ou à des taux d'intérêt très bas.

Cette aide est un véritable instrument de régulation du marché intérieur américain et permet la gestion des excédents. Les producteurs peuvent ainsi trouver de nouveaux débouchés.

En contre-partie, les Etats-Unis imposent aux pays les moins avancés tous les moyens pour assumer leurs approvisionnements par des crédits à l'exportation et leur politique commerciale.

Mais ces aides sont à présent décriées car elles ont un effet pervers : les pays bénéficiaires sont peu incités à produire sur place ce qu'ils peuvent acheter à un prix très bas ou se le procurer gratuitement.

Au niveau des vins, les Français ont perdu des parts de marché aux Etats-Unis en raison de difficultés administratives et réglementaires qui datent de la prohibition. Toutefois, ces contraintes

ne sont pas discriminatoires, car elles s'appliquent à tous les pays et à tous les produits, même américains.

L'ouvrage cite des exemples d'affaires qui ont opposé les Etats-Unis et la France. Le Promycidone est un produit que l'on trouve dans presque tous les vins, mais il n'était pas homologué aux Etats-Unis. En outre, ces derniers avaient en plus la volonté de faire certifier les vins français. La solution a été trouvée grâce au Codex Alimentarius qui avait déjà statué sur le promycidone et la compréhension de l'administration américaine face aux pressions constantes de la France et de l'Union Européenne.

Lors de l'affaire du panel « bananes », en 1998, l'Union Européenne a été condamnée par l'OMC pour cause d'incompatibilité de son régime bananes et les Etats-Unis ont été autorisés à pratiquer des mesures de rétorsion sur les produits français.

Une collaboration s'est instaurée entre les organisations européennes et américaines du secteur du vin pour demander l'exclusion des vins de ces mesures, chose respectée jusqu'à présent.

Les exportations françaises de vins sont aussi handicapées par :

- le comportement des consommateurs américains qui préfèrent acheter américain et ont une évolution des goûts de consommation éloignée de nos vins.
- Des efforts marketing insuffisants
- Une réglementation trop contraignante.

### **Le troisième chapitre présente l'approche commerciale américaine dans l'industrie**

Cette politique est bien moins défensive que dans l'agriculture, mais elle se caractérise par des mesures protectionnistes, des normes et le rôle de leurs agences de protection. En outre, les Américains cultivent une passion pour la nouveauté technologique, bien supérieure à leur méfiance et leurs entreprises se développent dans le développement technologique, avec l'aide de la puissance publique.

Cette politique s'oppose à celle de la France sur 2 points :

- elle n'entraîne pas de crise de confiance
- les Américains ont confiance dans un progrès technique bienfaisant.

L'ouvrage s'attache à nous présenter plusieurs secteurs industriels dont le premier est l'acier. Les Etats-Unis ont en 2001 augmenté les droits de douane sur les importations d'acier pour satisfaire les revendications d'un secteur menacé et en contradiction avec les principes de l'OMC. Ces mesures entraînent un coût de l'acier plus cher et des restructurations nécessaires rendues plus difficiles.

L'Union Européenne a été touchée de plein fouet par la fermeture du marché américain et elle a déposé une plainte devant l'OMC.

Toutefois, le sous-chapitre présente l'expérience d'un petit producteur américain d'acier qui a investi pour se démarquer de la concurrence, rendant son entreprise plus compétitive et plus propre. Ainsi, les meilleures entreprises peuvent dégager des marges, les plus faibles disparaîtront.

Le sous-chapitre suivant illustre le problème des normes et barrières à l'installation aux Etats-Unis avec l'exemple de De Dietrich qui a poursuivi le gouvernement américain en justice pour obtenir le droit d'importer des produits respectant les normes et gagné.

Pour réussir sur ce marché énorme, concurrentiel et accessible, il faut entretenir un dialogue constructif et constant avec l'Administration américaine et se respecter mutuellement.

Les Etats-Unis soutiennent l'effort collectif de recherche-développement en particulier dans le domaine énergétique dont ils sont dépendants à 85 %. Ils se sont rendu compte, après le 11/9, que

l'énergie représentait un élément-clé de la sécurité nationale pour l'approvisionnement et se sont lancés dans de grands programmes d'exploration.

L'approche américaine est différente de l'europpéenne qui se focalise sur les énergies renouvelables et la protection de l'environnement. De surcroît, les Français aident peu la recherche-développement.

L'ouvrage présente ensuite le cas d'une PME d'Aquitaine produisant des produits pour l'aviation certifiés par Airbus et Boeing qui a réussi son implantation à Miami pour pénétrer le marché américain. Boeing a profité de l'expertise de cette entreprise et a favorisé son implantation. Après le 11/9, elle s'est orientée vers le secteur militaire pour ne pas freiner son développement.

Les Américains font la course à la recherche, au développement technologique et à l'enregistrement des droits de propriété industrielle. La France est décalée, bien qu'elle ait une forte réputation pour sa capacité d'innovation et que des collaborations existent pour le développement des nouvelles technologies. En effet, les entreprises françaises hésitent à prendre des risques et se découragent facilement devant les difficultés de protection de la propriété intellectuelle. Elle risque en outre de ne plus avoir accès aux secteurs à haute valeur ajoutée, très prisés par les Américains, et se priver de nouveaux emplois.

#### **Le quatrième chapitre présente la liberté des services et les réformes réglementaires**

Les services représentent 80 % du PNB américain. Les réformes réglementaires sont très dynamiques et les pouvoirs publics veillent à définir le meilleur environnement juridique autour des services.

Ce chapitre commence par la comparaison des droits français et anglo-saxons où l'auteur montre les handicaps du droit français :

- l'anglais est la langue commerciale et des contrats internationaux
- le système juridique de la Common Law est accusatoire, permettant une facilité de preuve aux parties et une plus grande confiance dans la justice américaine
- 80 % des litiges sont résolus par voie transactionnelle, car les parties sont informées au préalable sur leurs chances de succès
- les procédures commerciales anglo-saxonnes ne sont jamais pénales
- les réparations sont plus complètes aux Etats-Unis
- les procès sont plus rapides
- le mensonge et les manœuvres dolosives sont sanctionnées par le « contempt of Court »

Notre système présente de nombreux handicaps et la diffusion de notre droit français est insuffisante. Il faut revoir le système de la preuve, la procédure pénale, la formation et le métier des magistrats, traduire les travaux de la jurisprudence et de la doctrine et donner plus de place à l'arbitrage.

Par contre, notre système est plus simple que celui des contrats anglo-saxons trop complexes.

Un deuxième sous-chapitre est consacré aux avantages économiques du régime américain de protection des brevets.

Depuis le début des années 1980, toute chose ayant un intérêt économique est brevetable aux Etats-Unis. De plus, la protection est meilleure, plus économique et plus simple qu'en Europe. C'est un atout certain pour ce pays qui favorise la recherche et attire les chercheurs du monde entier.

Toutefois, vu l'importance stratégique du marché américain, il est indispensable à une PME de déposer un brevet, bien que ce soit un parcours du combattant. L'exemple de la PME française Vision Numeric montre qu'en se donnant les moyens, la protection de la propriété intellectuelle est possible.

Un autre sous-chapitre présente une technique américaine de location vente transfrontalière très utilisée aux Etats-Unis et quasiment inconnue en Europe. Cela consiste en une option d'achat pour le locataire à l'expiration de la location pour un prix d'acquisition fixé à l'avance. Cela permet un double amortissement au profit de 2 bénéficiaires différents soumis à des législations différentes.

Un quatrième sous-chapitre pose la question d'une alternative au modèle bancaire et financier américain.

Les Etats-Unis ont développé un modèle de banque universelle (one stop shop with global reach) qui domine le domaine bancaire international, grâce à la période d'euphorie boursière et à la libéralisation de l'économie. Il s'agit d'une nouvelle intermédiation où la banque laisse de côté le financement simple au profit d'un rôle de collecteur d'épargne, de tiers de confiance, de preneur de risques et de fournisseurs de liquidités. La puissance des marchés financiers américains permet de diffuser largement les pratiques américaines dans le monde bancaire (le New York Stock Exchange et le NASDAQ représentent environ la moitié de la capitalisation boursière) ; la Security Exchange Commission adopte les règles comptables et le droit anglo-saxon ; les grands conseils financiers sont américains.

L'affaire ENRON a révélé que les règles de gouvernement d'entreprises ne sont pas sous étroite surveillance et que les montages financiers et comptables sont de plus en plus complexes et inadaptés à l'immatériel et à l'avenir. Par conséquent, les investisseurs ne sont pas assez protégés. Des mesures de régulation par le secteur privé ont été mises en place pour encadrer le monde financier.

Aujourd'hui, le modèle de banque universelle est remis en cause par les autres Etats car elle engendre des conflits d'intérêts et donc plus de risques juridiques. C'est une aubaine pour l'Europe qui pourrait exporter des règles et techniques financières et comptables.

Un exemple d'influence des Etats-Unis sur le secteur financier coréen montre son rôle de leader grâce à des firmes multinationales puissantes dans le domaine financier et leur présence mondiale qui accroît la diffusion des techniques et pratiques financières. Les conseils américains ou coréens formés aux Etats-Unis permettent l'adoption des standards comptables et juridiques.

Un sixième sous-chapitre illustre la réglementation de l'aviation civile après le 11/9.

Les Etats-Unis sont le principal marché de l'aviation d'affaires dans le monde avec 75 % du trafic et 68 % de la flotte, contre 10 % en Europe.

Après le 11/9, les Etats-Unis ont fermé leur espace aérien. Des protestations se sont élevées auprès d'organisations de l'aviation d'affaire aux plans européen, américain et international. Certains pays avaient un sentiment de discrimination car ils ne soutenaient pas la politique extérieure américaine. Pour l'Europe, ces événements se sont traduits par des coûts supplémentaires pour s'adapter aux règles de sécurité et le mépris flagrant des Etats-Unis pour les conventions internationales.

Un septième sous-chapitre est consacré à l'ouverture de marchés publics sensibles du BTP à des entreprises étrangères, illustrée par l'expérience de LMC Corporation, filiale américaine de l'entreprise rémoise « Les Métalliers Champenois SA », implantée aux Etats-Unis depuis 1986 pour restaurer au départ la Statue de la Liberté. Les Etats-Unis auraient eu les moyens financiers, techniques et humains pour effectuer les travaux, mais ils ont reconnu la supériorité de l'entreprise française qui a gagné un appel d'offres constitué de 373 pages et franchi des embûches administratives et financières.

Cet exemple montre l'ouverture du marché américain qui sait reconnaître et récompenser l'excellence. C'est une opportunité pour les entreprises françaises car le savoir-faire issu du compagnonnage est inconnu aux Etats-Unis.

Le sous-chapitre huit pose la question du réveil de ce géant en matière touristique. La puissance touristique avait été mise en avant, puis abandonnée par l'Administration Clinton, alors qu'elle représente 30 % de l'activité mondiale, au même titre que l'Union Européenne. Le secteur privé est très important pour la promotion du tourisme, mais le 11/9 sera fatal pour tous ces efforts.

L'e-tourisme est très développé aux Etats-Unis dont 80 % des transactions touristiques ont lieu en ligne. Ainsi, ils ont une audience internationale, des offres en anglais, une relation client personnalisée comme enjeu prioritaire.

Les Etats-Unis ont une vision stratégique différente de l'Europe, privilégiant le long terme, la qualité des services, la fidélité des clients, ce qui représente des coûts cinq fois moins élevés qu'en Europe où de nombreux gaspillages sont effectués.

### **Le cinquième chapitre présente le comportement des investisseurs américains**

L'accroissement des investissements internationaux a été supérieur à celle des échanges de biens, surtout aux Etats-Unis. Les investisseurs américains ont le goût du risque, le sens de la stratégie et de l'innovation. Mais ils ont aussi des difficultés à renoncer à la certitude d'avoir raison et à gérer le facteur humain dans des environnements étrangers. Parallèlement, des mouvements anti-globalisation attaquent les symboles de ces investisseurs.

Les sous-chapitres seront consacrés à des illustrations de ces points forts et faibles de ces investisseurs américains :

- le goût du risque avec AES Corporation dans les pays de l'ex-URSS qui a attendu que les conditions institutionnelles, légales et tarifaires soient bien définies avant d'investir.
- Le sens de la stratégie avec l'exemple de Citibank en Egypte qui a dominé le secteur bancaire de détail en réduisant les investissements physiques, concentrant ses efforts sur l'automatisation, les systèmes informatiques, l'outsourcing et la communication, ainsi qu'une stratégie différenciée selon les régions du monde.
- L'investissement américain dans l'immobilier d'entreprise en France avec des capitaux considérables et la modernisation de ce marché grâce à des techniques nouvelles de financiarisation, de professionnalisation et d'internationalisation.
- La certitude d'avoir raison avec Wal Mart à l'assaut du monde qui a voulu exporter son modèle américain et s'est heurté à des problèmes logistiques, des prix trop chers par rapport au niveau de vie, des standards locaux non respectés, un comportement trop rigide ou incohérent en matière d'organisation et de management des ressources humaines. La grande enseigne n'a pas su s'adapter et elle a dû quitter les marchés étrangers.
- Le facteur humain avec l'entreprise américaine de matelas SEALY qui a échoué dans ses implantations à l'étranger pour ne pas avoir changé la direction et l'encadrement afin d'être plus proche des Administrations et du personnel.

Les Français ont des avantages dans ces domaines.

### **Le sixième et dernier chapitre présente les partenariats et alliances**

Les Etats-Unis peuvent aussi développer des partenariats avec d'autres firmes. Les PME françaises n'ont pas de handicap lié à leur taille si elles développent une rigueur dans leurs choix stratégiques pour assurer une immersion optimale sur le marché américain.

Le type de partenariat est un choix crucial ; ainsi les joint-ventures sont difficiles car les Américains sont plus flexibles que les Européens qui restent attachés à la poursuite de la stratégie initiale.

Le premier sous-chapitre présente l'expérience d'implantation d'une entreprise française aux Etats-Unis : Axon'Cable fabriquant des câbles électriques pour hautes technologies depuis 1989. Les objectifs étaient : la veille stratégique et technologique, la sous-traitance, l'innovation aux Etats-Unis qui permettait de satisfaire des clients en Europe plus rapidement, de meilleurs délais, des coûts réduits.

Les choix stratégiques se sont portés vers le lieu, Chicago en raison des fuseaux horaires et du plus aéroport du pays, vers la méthode d'implantation, du portage avec Pêchiney à l'implantation d'une filiale commerciale avec 2 autres PME françaises complémentaires.

La PME a respecté la réglementation du travail, s'est adaptée à l'environnement américain en américanisant sa démarche, ses documents, sa communication.

Patience et persévérance sont les maîtres-mots. Avant de vendre un produit, il faut asseoir la notoriété industrielle de la société.

Un deuxième sous-chapitre est consacré à l'action des grands groupes publicitaires français qui doivent se fondre dans le paysage américain.

La publicité est née aux Etats-Unis et elle est diffusée à partir de ce pays. Le secteur publicitaire est structuré autour des réseaux américains et se sont installés en France dans les années 1960. Les entreprises américaines sont très patriotes et développent un grand protectionnisme.

Les agences françaises ont échoué dans leur première tentative de pénétration du marché américain. Ainsi, la publicité française est inadaptée aux Etats-Unis (échec de Renault pour le lancement de la Dauphine), Havas et BDDP ont connu des déboires sérieux.

Dans les années 1990, Publicis et Havas ont modifié leur stratégie en s'associant à un réseau d'agences bien implantées aux Etats-Unis, en développant une image mondiale (exemple de l'entreprise « Cécile et Jeanne » spécialisée dans la joaillerie qui s'est totalement intégrée au marché pour contourner le chauvinisme).

La taille de l'entreprise n'a pas d'importance : Vivendi a aussi connu des déboires.

Un troisième sous-chapitre illustre une joint-venture dans les télécommunications entre Global One et France Télécoms qui amorçait une stratégie internationale en 1994-95 et une capacité des Américains de se mobiliser sur des projets stratégiques et s'en donner les moyens.

Un quatrième sous-chapitre montre l'alliance stratégique Aventis/multinationale pharmaceutique américaine pour compenser les problèmes de recherche-développement d'Aventis et le coût d'entrée élevé pour entrer sur ce marché. L'entreprise américaine avait besoin de l'expérience et du savoir-faire d'Aventis, les négociations ont été menées dans un climat de confiance réciproque, une certaine flexibilité existe au-delà du contrat, les entreprises se sont adaptées réciproquement aux méthodes de travail différente et ont développé un « relationship management ».

Le dernier sous-chapitre présente une alliance de nécessité entre Procter et Gamble et Bic en Russie pour contrer les effets désastreux de la crise. Procter et Gamble a partagé son réseau de distribution et retrouvé ses profits. Bic a développé son activité de manière très rentable.

Procter et Gamble s'associait pour la première fois avec une autre entreprise et ses lères négociations avec Gillette, d'un secteur d'activités similaire, avaient échoué.

## CONCLUSION

Le marché américain est accessible à condition d'en mesurer les risques, savoir investir, procéder méthodiquement et dans la durée.

Le 11/9 n'a pas ruiné les Etats-Unis mais a normalisé la puissance américaine. Le modèle de capitalisme et ses capacités de première économie mondiale sont ébranlés, mais ce pays a surpris par sa capacité à rebondir.

Il reste le moteur de la croissance mondiale, le centre de gravité de l'économie mondiale, grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et aux importants gains de productivité.

Le retour de l'Etat est nécessaire pour surveiller les marchés même si les fondements du modèle américain ne sont pas remis en cause.

Aujourd'hui, le recul des investissements directs aux Etats-Unis est brutal, la dépréciation du dollar stimule les exportations, les pays tiers redoutent un retour au protectionnisme, un risque d'escalade existe au sein de l'OMC, le déficit budgétaire explose, ainsi que la dette extérieure.

Mais les événements récents confirment la solidité du modèle économique américain, le pragmatisme de ses habitants et n'a pas créé d'effet d'aubaine pour d'autres pays.

## UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	BTS Commerce International Licence professionnelle MST	++	Permet à l'enseignant d'avoir une vision complète et critique du marché américain et des illustrations concrètes par des expériences d'entreprises.
Pour la préparation à un concours	Agrégation	++	Peut donner des références en économie, en TEJS, en mercatique et des illustrations concrètes
	Capet	+	Peut illustrer l'épreuve d'économie et apporter des références théoriques et concrètes pour l'EST
Pour la culture générale		++	Incontournable pour mieux connaître le marché américain et pouvoir suivre son évolution dans divers domaines le caractérisant. Peu d'ouvrages présentent des illustrations de stratégies d'entreprises et cet effort est louable ici.