

---

**Tawfiq RKIBI****COMPETITIVITE ET LOCALISATION GEOGRAPHIQUE:  
QUELLES SOLUTIONS POUR LES REGIONS  
PERIPHERIQUES?**

La globalisation galopante confirme l'insignifiance et l'impuissance croissante du pouvoir politique face aux manœuvres des grands groupes multinationaux, eu égard à la mobilité du capital et des activités économiques sur le marché mondial. L'adoption de stratégies axées, simultanément, sur la différenciation à coûts réduits et sur les économies d'échelle constitue l'ingrédient principal du nouveau paradigme de la production et des échanges au niveau planétaire. Il devient difficile, aujourd'hui, d'identifier la nationalité des entreprises globales sachant qu'elle sera probablement différente selon qu'il s'agit de l'origine géographique des fonds, du lieu d'accumulation des actifs immobilisés ou de celui de la concentration du chiffre d'affaires. Les politiques interventionnistes des Etats deviennent, dans ces conditions, peu efficaces en matière d'attractivité. Le rapport centre-périphérie, tel qu'on le connaissait en économie du développement, s'est vidé de son sens ; il reflète, dans l'état actuel des choses, les déséquilibres régionaux en matière de densité des tissus productifs et de croissance économique. De nos jours, le solde serait plutôt favorable aux économies émergentes.

Depuis son adhésion, en 1986, à la Communauté Economique Européenne, le Portugal n'aurait pas réussi son passage d'un modèle axé sur l'avantage comparatif, dominé par le coût des facteurs (main d'œuvre essentiellement), vers un système ancré dans l'économie de la connaissance et qui privilégie les avantages compétitifs. Les délocalisations ont affecté plusieurs régions portugaises réputées pour leur contribution à la création

d'emplois<sup>36</sup>. L'étroitesse du marché local ne favorise nullement l'implantation de grandes unités industrielles. Arrivant à leur terme, les fonds communautaires produisent de moins en moins d'effets «analgésiques».

Le poids relatif de l'économie nationale, en Europe et dans le monde, est de plus en plus réduit et les pouvoirs publics peinent à rectifier une trajectoire imposée, de facto, par le mouvement global. A travers le cas du Portugal, cette communication se propose d'apporter une contribution au diagnostic et à l'ébauche des issues possibles aux problèmes de compétitivité engendrés par l'envergure de la libéralisation du mouvement des capitaux et des échanges, dont les conséquences, plutôt néfastes, affectent principalement les régions périphériques.

### **Le difficile chemin de l'économie portugaise**

La situation économique actuelle du Portugal contraste avec son passé, car le pays n'a pas manqué de jouer un rôle prépondérant dans les échanges mondiaux. D'abord dans l'histoire, avec les grandes découvertes et le tracé des nouvelles cartes maritimes.

Ensuite, à travers son empire situé aux quatre coins du monde (Macao, Goa et Timor en Asie, l'Angola, le Mozambique, la Guinée-Bissau, São Tomé et le Cap Vert en Afrique, le Brésil en Amérique du Sud et les îles de Madère, Porto Santo et des Açores dans l'Atlantique). Le parcours à travers l'histoire, les mélanges avec d'autres peuples, le passé colonial spécifique et récent, sont autant de facteurs qui forgent l'identité portugaise caractérisée par la tolérance et l'ouverture sur le monde. Paradoxalement, la position marginale que les entreprises portugaises occupent aujourd'hui sur le plan international est parfois perçue, par les interlocuteurs étrangers, comme

---

<sup>36</sup>Il n'existe pas, à notre connaissance, de statistiques officielles publiées sur le mouvement des délocalisations.

synonyme de dimension humaine à la fois flexible et apte au dialogue. Ce sont, en effet, les indicateurs d'une position stratégique forte dans les échanges Nord/Sud et Est/Ouest, mais en opposition, malheureusement, avec la performance économique du pays. Bien qu'occupant une position géostratégique privilégiée, le Portugal est considéré comme un pays périphérique avec une économie fragile et largement tertiaire. Depuis l'adhésion à la Communauté Économique Européenne cette «périphérisation» s'est accentuée. Avec l'Union Économique et Monétaire, le centre de gravité ibérique s'est fixé dans deux métropoles: Madrid et Barcelone.

Les multinationales qui avaient leur siège à Lisbonne ou Porto ont transféré leurs centres de décision vers les deux villes espagnoles.

Le pentagone formé par Londres, Paris, Milan, Munich et Hambourg concentrerait, vraisemblablement, 50% du revenu communautaire; ce dernier tend à se renforcer avec l'arrivée des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), géographiquement proches. Dans ces conditions, tout semble confirmer la réduction progressive du rôle et de l'importance économique du Portugal au niveau de l'économie et des échanges internationaux. Par ailleurs, le marché et la monnaie uniques ont accéléré l'intégration et la dilution du pays dans l'économie ibérique.

Ce n'est donc pas un hasard si le Gouvernement portugais a annoncé, à maintes reprises, les priorités en matière de coopération internationale. L'Espagne qui est devenue, en 2002, le premier destinataire de l'investissement portugais à l'extérieur (IPE), a été confirmée comme première priorité et les autorités portugaises ont appelé leurs agents économiques à y concentrer une partie significative de leurs efforts.

Contrairement aux approches antérieures, on n'insiste plus sur le volet économique de la coopération avec la Communauté des Pays de Langue Portugaise (CPLP); les Pays Partenaires Méditerranéens (PPM), constituent,

apparemment, une deuxième priorité. L'ancien Premier-Ministre portugais et actuel Président de la Commission Européenne, M. Manuel Durão Barroso, a affirmé clairement que l'option CPLP dépendait exclusivement du choix des entreprises portugaises qui doivent, le cas échéant, assumer leur responsabilité<sup>37</sup>.

Le Portugal semble abandonner, peu à peu, le levier de proximité culturelle et linguistique en matière de coopération économique internationale. En réalité, le problème réside davantage dans la proximité culturelle perçue que dans la distance réelle qui sépare les décideurs portugais des espaces dits psycholinguistiques<sup>38</sup>.

Dans une communication, l'ancien Premier Ministre et actuel Président de la République, Anibal Cavaco Silva, a déclaré que «...la baisse de l'IDE dans l'industrie est préoccupante et l'on a même assisté à des délocalisations vers d'autres pays... le Portugal révèle des difficultés quand il s'agit de disputer l'attrait de l'investissement non seulement avec l'Espagne, mais également avec l'Irlande, l'Italie et les pays de l'Europe de l'Est...»<sup>39</sup> (sic).

Hormis quelques rares produits tels que le vin de Porto, la porcelaine, le liège et les agglomérés de bois, on ne trouve pas de marques portugaises globales sur le marché mondial. Les niveaux de productivité sont inférieurs à la moyenne européenne et le coût des facteurs de production a tendance à augmenter. A contre-courant, le Portugal est sur la voie de perdre certaines compétences propres sans pouvoir, pour autant, les compenser par une politique de mise à niveau, de modernisation et de reconversions sectorielles.

---

<sup>37</sup>Interview accordée au quotidien «Diário de Notícias» du 25 janvier 2003. *DN Negócios*, pp. 2-3.

<sup>38</sup>RKIBI, T. *Gestion interculturelle différenciée et performance des investissements directs étrangers.*, In: Actes de la XII<sup>e</sup> Conférence Internationale du Réseau PGV, pp.493-502, Timisoara, 2006.

<sup>39</sup>SILVA A. C. *A «nudez» da economia portuguesa e os decisores políticos.* In: Conférence de l'Université Portucalense, Porto, 18 mai 2001.

Par ailleurs, si l'élargissement récent de l'Union Européenne peut constituer une opportunité pour les entreprises, il ne manque pas de produire deux effets inéluctables:

- la réduction des appuis financiers communautaires en raison des changements des critères de définition des zones dites de cohésion;
- une concurrence inévitable en ce qui concerne l'investissement direct étranger (IDE) intrant, sachant que les PECO sont, pour le moment, plus attractifs dans ce domaine. La libéralisation croissante des échanges à l'échelle planétaire a introduit une nouvelle menace dans certains secteurs traditionnels tels que le textile, la confection, la chaussure et l'industrie automobile. La fermeture de filiales de grandes multinationales installées depuis plusieurs années au Portugal et les toutes dernières délocalisations d'unités importantes comme Yazaki et Delphi, confirment cette nouvelle réalité<sup>40</sup>.

Les indicateurs montrent, finalement, que l'économie stagne. Le centrage quasi exclusif de la politique budgétaire sur la réduction du déficit fait hésiter les entreprises, réduit l'investissement et intimide les consommateurs.

On se demande si la simple refonte du code du travail et la mise en place d'une diplomatie qui se veut économique vont, à elles seules, stimuler la croissance. Cet agrégat s'est, en effet, éloigné de la moyenne européenne et, plus particulièrement, du taux enregistré en Espagne. L'optimisme affiché par le gouvernement, début 2008, a été revu à la baisse par les organismes financiers internationaux et, plus récemment, par la Banque du Portugal.

La fusion, en 2007, de l'API – Agence pour la Promotion de l'Investissement (opérationnelle depuis 2003) avec l'ICEP- Institut des entreprises pour les Marchés Extérieurs et la réorganisation des autres institutions de coopération témoignent d'une préoccupation des autorités,

---

<sup>40</sup>Délocalisations annoncées en avril 2008.

d'autant que les indicateurs économiques internes et la conjoncture européenne et mondiale ne s'annoncent pas de bonne augure.

### **Ébauche de solutions stratégiques**

Sur la base des constats précédents, on se propose de mettre en évidence quelques recommandations concernant l'environnement des entreprises et les rapports à entretenir avec les espaces considérés comme prioritaires. La réponse passe par un cadre géopolitique qui inclut quatre niveaux d'intervention: l'environnement général, l'Europe élargie, le bassin méditerranéen et de l'espace lusophone. La stratégie adoptée dans le futur sera de nature à extraire, ou non, le Portugal de sa position marginale actuelle.

#### *L'environnement général*

Le redressement rapide de quelques indicateurs macroéconomiques est une condition nécessaire mais insuffisante pour la reprise. La compétitivité des entreprises et du pays nécessite des changements structurels urgents dont les effets ne peuvent être espérés qu'à moyen et long terme. Une attention particulière doit être accordée au système scientifique et technique. Les fonctions de recherche et développement ont toujours constitué une faiblesse du Portugal, avec un investissement inférieur à 1% du PIB. Des alliances stratégiques avec d'autres pays européens peuvent contribuer au développement du savoir faire et stimuler l'innovation sur la base de transferts de technologie ou d'exécution de programmes communs et cofinancés en matière de recherche scientifique et d'innovation.

Ce handicap structurel paraît difficilement surmontable sans le concours d'autres pays tels que l'Espagne, la France, l'Allemagne ou le Royaume Uni.

Une définition des créneaux prioritaires est indispensable. Un effort gigantesque doit porter sur l'image du pays, notamment auprès des marchés

traditionnels et préférentiels. La qualité des produits et des services doit être exemplaire.

La position périphérique voire marginale du pays sur l'échiquier économique international doit être revue et corrigée. La localisation géostratégique privilégiée qui fait du Portugal un pays simultanément atlantique et à vocation méditerranéenne doit être mise à profit. Le repositionnement du Portugal passe par la construction d'un axe atlantique économique et logistique vertical. Jusqu'à présent, la dimension atlantique du pays a été circonscrite dans un cadre horizontal né d'une alliance purement sécuritaire. L'axe atlantique vertical doit constituer une alternative au cordon ombilical qui lie le Nord marocain au Sud espagnol et, par conséquent, à l'Afrique et à l'Europe, à travers le détroit de Gibraltar. En réalité, la saturation de l'axe méditerranéen à tous les niveaux (flux des biens et des personnes) met toutes les chances du côté d'une stratégie atlantique parallèle orientée Nord-Sud. Concrètement, cet axe doit faire le lien avec plusieurs zones:

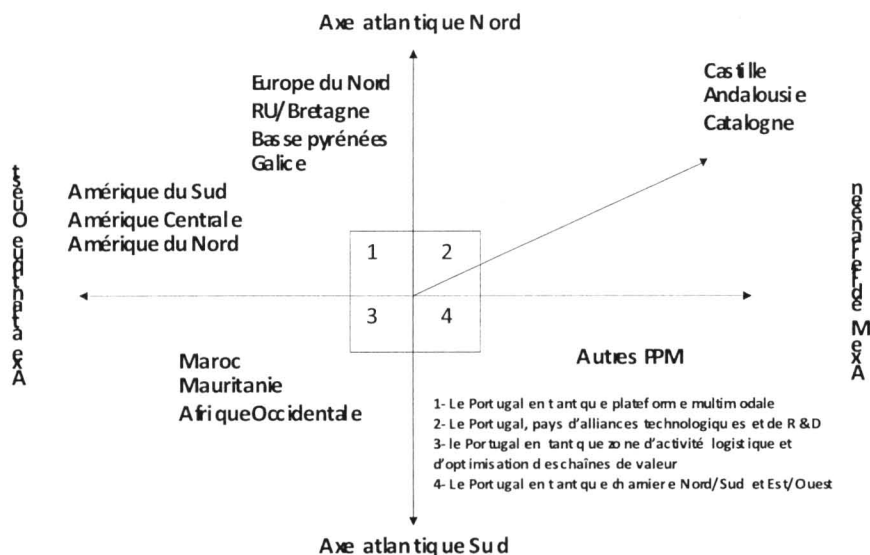
- le Maroc, pays du Maghreb, d'Afrique, du Monde arabe, de l'Islam et allié économique de l'Union Européenne dans le cadre d'un accord d'association; ce pays a renforcé, en 2007, son importance stratégique avec la mise en service du nouveau port de Tanger et sa plateforme logistique;
- le Portugal, frontière atlantique de la Péninsule Ibérique, aux échanges intenses avec l'Espagne et aux relations privilégiées avec le monde lusophone (PALOP- Pays Africains de Langue Officielle Portugaise et le Brésil);
- la Galice, région autonome espagnole importante qui s'identifie davantage à la culture portugaise;
- la France et le Royaume-Uni à travers la Bretagne et le tunnel sous la Manche;

- le Nord de l'Europe et l'Afrique occidentale (les deux extrêmes de l'axe) qui présentent des opportunités économiques insuffisamment explorées et peu exploitées par les opérateurs portugais.

Il convient de souligner, que les pays situés sur l'axe présentent, du moins pour certaines régions, un diagnostic comparable à celui du Portugal et auraient, apparemment, tout intérêt à coopérer dans le sens préconisé. Le Pays peut donc favoriser son désenclavement économique en donnant au transport multimodal, par exemple, un plein effet, en participant à la mise en place de terminaux aussi bien au Maroc qu'au Portugal et en veillant à leur efficace rattachement au réseau européen.

La création de zones d'activité logistiques capables d'accueillir des unités de montage de produits sensibles technologiquement et l'attrait de centres européens de recherche et développement pourraient avoir, sans doute, un effet sur la revitalisation du poids économique et stratégique du pays. La figure ci-dessous, propose les axes d'une géostratégie possible pour ce désenclavement:

**Figure 1**  
**Axes de développement géostratégique**



Sur le plan de l'assistance aux entreprises, toutes les actions doivent converger vers la réussite des projets d'internationalisation. Concrètement, certaines mesures et/ou actions qui ont fait leur preuve doivent être renforcées. Les propositions seraient les suivantes:

- créer un instrument financier, équivalent à la caisse de coopération française, pour soutenir les entreprises portugaises à l'étranger lorsqu'elles se portent candidates aux appels d'offre internationaux ; si les entreprises portugaises des travaux publics sont souvent compétitives au niveau des solutions techniques et des propositions commerciales, elles sont défavorisées en ce qui concerne les solutions financières; faute de lignes de crédit à taux d'intérêt bonifié, les opérateurs portugais n'arrivent pas à concourir, sur un pied d'égalité, avec leurs homologues étrangers;
- la diplomatie économique annoncée dans le cadre du programme de priorité du gouvernement doit passer par un changement des mentalités et des hommes; des diplomates «nouveaux profils» doivent être en mesure de réunir, en temps réel, l'information économique d'intérêt stratégique et la diffuser d'une façon sélective auprès des entreprises et assurer le suivi de son exploitation;
- les réseaux d'entreprises portugaises implantées à l'étranger, bien qu'embryonnaires, doivent permettre d'obtenir les effets de synergie nécessaires, notamment en matière de collecte de l'information utile et de diffusion auprès d'autres entreprises portugaises;
- l'organisation de cycles de formation à l'international avec des projets d'IDE industriels intégrés pour les entreprises qui souhaitent s'implanter hors frontière; la formation doit être non seulement technique, mais également interculturelle; l'élaboration du projet d'IDE de chaque entreprise devrait, alors, être accompagnée par un ou plusieurs spécialistes qui assureraient son encadrement et le suivi de son exécution;

l'Association Industrielle Portugaise (AIP) a réalisé une action isolée dans ce sens, à laquelle nous avons apporté notre concours en tant que formateur;

- les organismes gérant les instruments nationaux et communautaires d'appuis doivent assurer une assistance rapprochée des PME; ces dernières ont des difficultés pour rentabiliser les avantages de l'environnement en raison, des déficiences en compétences capables de formaliser et de gérer les candidatures au QREN (programme de référence stratégique national, en vigueur entre 2007 et 2013);
- indépendamment des besoins financiers, le recours aux sociétés de capital risque est utile à plusieurs égards; le concours de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) ou d'autres institutions financières portugaises ou locales confère non seulement de la notoriété, mais aide, également, à dépasser certaines bureaucraties tout en contribuant à minimiser les risques et les entraves liées à la corruption; concrètement, le capital risque améliore le rapport de forces dans la mesure où la présence des institutions financières peut exercer un effet dissuasif sur l'Administration ; il en est de même pour les fonds de garantie;
- les grandes entreprises qui sont les mieux dotées et qui obtiennent généralement les meilleures performances au niveau de l'IPE doivent mettre leur expérience à la disposition des PME;
- l'effet d'imitation (*follow the leader*) doit, sous certaines conditions et précautions, faire l'objet d'une incitation de la part des organismes publics et privés de promotion; il s'agit de trouver les bonnes pratiques et de généraliser le *benchmarking*;
- permettre à l'effet «locomotive» de jouer totalement son rôle; les donneurs d'ordre au Portugal doivent soutenir et inciter leurs sous-traitants et partenaires locaux à les accompagner dans leurs stratégies d'IPE;

- mettre la grande distribution portugaise au service des producteurs nationaux en vue de soutenir leurs produits aussi bien sur le marché local que sur le marché extérieur; les réseaux de distribution hors frontière (groupes SONAE et Jerónimo Martins, entre autres) doivent, par conséquent, être étoffés et des mesures d'incitation et de rapprochement avec les investisseurs industriels doivent être prises.

L'impact de l'internationalisation des entreprises locales sur la croissance économique nationale doit être évalué. Hormis les exportations, on connaît mal le *pay back* et l'on ignore tout de l'effet des ressources dégagées à l'extérieur sur le redressement, la reconversion et la modernisation du tissu économique national et sur la promotion de l'emploi.

### *L'Europe élargie*

La menace potentielle que peut représenter l'Europe élargie doit être considérée comme une opportunité de croissance et d'expansion du commerce extérieur, de l'IDE et des affaires en général. Les entreprises doivent être proactives. Du *benchmarking* à l'utilisation des instruments communautaires d'appui aux PECO, plusieurs voies restent ouvertes aux agents économiques nationaux:

- l'observation du modèle de développement industriel des nouveaux adhérents à l'UE peut, dans des domaines bien précis, servir de référence aux décideurs politiques et aux entreprises portugaises; les cas de succès enregistrés en Pologne, en République tchèque, en Hongrie et en Slovénie sont exemplaires, notamment en ce qui concerne les activités à forte intensité technologique;
- effectuer des alliances stratégiques qui couvrent la technologie et la recherche-développement; les dimensions économiques de ces pays sont similaires à celles du Portugal et les réalités sont souvent proches; il en est de même pour les rapports de force;

- les perspectives d'amélioration rapide du pouvoir d'achat dans les PECO sont réelles et la croissance sera présente durant plusieurs années; les industriels et les exportateurs portugais doivent d'ores et déjà s'intéresser aux réseaux de distribution dans ces pays, marquer leur présence et bénéficier de cet élan;
- la proximité des PECO par rapport aux marchés nordiques et allemand peut justifier des délocalisations et/ou des investissements industriels portugais; une telle approche se justifie par la nécessité de répondre aux conditions imposées par le «juste à temps» et par le besoin de conserver et/ou de conquérir les donneurs d'ordre et les clients allemands;
- l'optimisation des chaînes de valeur; toutes les entreprises industrielles doivent comparer leurs compétences distinctives à celles des entreprises originaires des PECO; il sera, ainsi, possible d'idéaliser, selon les produits, des chaînes de valeur conçues en fonction d'une connexion séquentielle des avantages comparatifs et compétitifs qui interviennent à chaque stade de la conception, de la fabrication et de la distribution;
- rentabiliser les instruments d'appui communautaires et les fonds de mise à niveau des PECO; l'expérience portugaise dans ce domaine peut faciliter l'accès à ces marchés qui sont en plein mouvement de modernisation et de restructuration.

#### *Les Pays Partenaires Méditerranéens*

L'un des problèmes les plus importants résulte du risque politique tel qu'il est perçu par la majorité des entreprises<sup>41</sup>. La création d'un climat de confiance propice à l'intensification des relations économiques doit passer par une coopération entre les deux rives en matière de défense; celle-ci doit tenir compte d'une participation pleine des forces européennes et sud

---

<sup>41</sup>RKIBI, T. *L'entreprise Sud-Européenne entre l'Elargissement à l'Est et les Accords d'Association avec les Pays Partenaires Méditerranéens. Quelles Stratégies pour les Entreprises Portugaises?* Grenoble: PUG, 2004.

méditerranéennes. Cette approche géostratégique contribuera très probablement à dissiper les méfiances et les hésitations des investisseurs. Le gazoduc Maghreb-Europe et la liaison électrique Espagne-Maroc sont des exemples de projets qui ont contribué au renforcement du cordon ombilical qui lie les deux rives de la Méditerranée.

Les croisements d'intérêts doivent être multipliés afin de conditionner le champ des décisions politiques et garantir une certaine dépendance mutuelle, elle-même génératrice de paix et de stabilité régionale. Le dossier de l'immigration contribue également à la sensibilité des relations euro-méditerranéennes. L'IDE communautaire peut et doit contribuer à une solution durable à ce problème. Les programmes de mise à niveau pour ces pays doivent, à notre sens, prévoir une prime communautaire pour la création de l'emploi dans les PPM. L'excellence des relations politiques est à l'origine du choix des PPM en tant que destinataires de l'IDPE<sup>42</sup>. Dans le cas présent, le gouvernement portugais d'une part et les gouvernements marocain, tunisien et égyptien (principaux destinataires), d'autre part, doivent œuvrer pour maintenir le bon climat qui caractérise leurs relations.

Sur le plan concret des affaires, le Portugal doit prendre certaines mesures:

- baliser les branches d'activité et sélectionner les PPM qui présentent un intérêt politique et économique;
- renforcer la politique de financement du partenariat en améliorant et en augmentant les lignes de crédit mis à la disposition des entreprises portugaises et tiers méditerranéennes;
- flexibiliser l'assurance du risque PPM en rendant les primes d'assurance compétitives et comparables à celles qui sont adoptées par les autres membres de l'UE vis-à-vis de ces pays;

---

<sup>42</sup>Ibid.

- pondérer l'intérêt des PPM dans la logique d'une coopération avec des pays tiers ; un pays comme le Maroc, par exemple, bénéficie de facilités d'accès vers d'autres marchés arabes et africains;
- divulguer auprès des entreprises les instruments communautaires de mise à niveau des PPM et les financements découlant de la nouvelle politique de voisinage de l'Union, car une grande méconnaissance de ces programmes est observée chez les agents économiques; l'utilisation directe ou indirecte de ces outils est peu fréquente au Portugal;
- renforcer le rôle des chambres mixtes de commerce et d'industrie dans la mesure où elles ont encadré plusieurs cas de succès et disposent d'une expérience de grande envergure.

Concernant les investisseurs potentiels, ceux-ci doivent tenir compte de plusieurs éléments;

- le choix du partenaire d'abord; sa compatibilité culturelle et sa contribution au projet en valeur ajoutée réelle vont conditionner le succès de l'IPE; une formation universitaire associée à une connaissance et une expérience de l'Occident sont des facteurs préférentiels lors du processus de sélection; les entreprises ne doivent pas hésiter à contrôler la totalité des capitaux si le partenariat n'est pas justifié;
- le recours systématique à des interfaces tels que les bureaux d'expertise juridique et comptable, les transitaires, les banques et les consultants spécialisés surtout lors de la phase initiale du projet; une telle procédure peut contribuer à réduire les entraves bureaucratiques, à éviter la corruption et à minimiser les marges d'erreur;
- comme pour les PECO, l'optimisation des chaînes de valeur permet de joindre les compétences distinctives, les avantages comparatifs et compétitifs dans une perspective d'économies d'échelle et de réduction des coûts;

- la proximité géographique a été souvent décisive dans le choix du PPM destinataire<sup>43</sup>; ce facteur doit être valorisé en matière de délocalisation industrielle ou lorsque le choix du pays sous-traitant, par exemple, doit répondre aux besoins des marchés proches tels que ceux de l'Europe du Sud.

On a souligné que si la proximité culturelle était un atout, celle-ci n'expliquait pas la maîtrise. *L'espace lusophone* de cette distance, aussi faible soit-elle. Faute de moyens, compte tenu de sa petite dimension, le Portugal n'a pas la possibilité de se tourner, simultanément, vers plusieurs marchés. Le pays doit se donner des priorités.

Une diplomatie économique axée sur la proximité culturelle et soutenue par la lusophonie ne semble pas durable. Compte-tenu de ses propres contraintes, le pays ne réunit pas les conditions pour jouer, dans l'espace lusophone, le rôle que joue la Grande-Bretagne par exemple au niveau du Commonwealth ou celui de la France au niveau du groupe de la francophonie.

Coïncidence ou pas, la nouvelle orientation gouvernementale privilégie une approche ibérique. Cette marginalisation de l'intérêt de l'espace psycholinguistique ne signifie pas que des actions plus ou moins isolées, plus ou moins ponctuelles ne soient pas entreprises sur le marché lusophone. Certaines recommandations peuvent être formulées:

- Une distance culturelle, apparemment courte, ne doit pas faire l'économie d'une approche interculturelle des projets d'investissement; la langue commune cache, en effet, de nombreuses différences dont la maîtrise est déterminante pour le succès de l'IPE dans la CPLP;
- le Brésil doit être considéré dans une logique technologique dans la mesure où il offre une plate-forme de recherche et développement de grande utilité pour certaines entreprises portugaises;

---

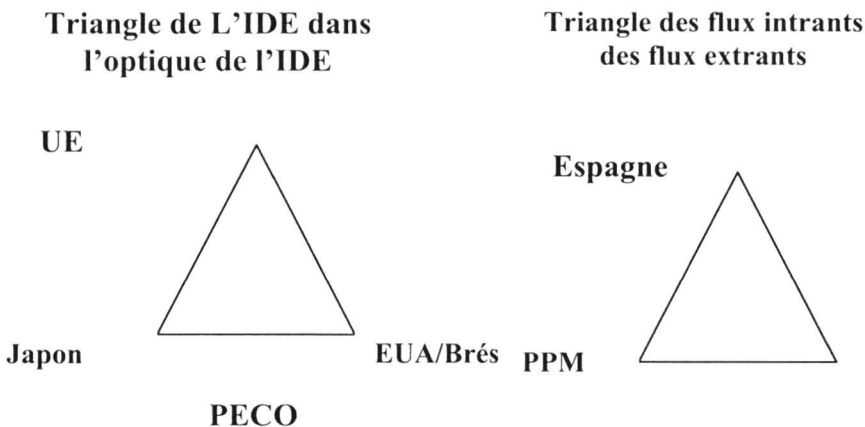
<sup>43</sup> Ibid

- l'Afrique lusophone doit être considérée dans la logique de son marché interne et non de celle des marchés tiers; les investisseurs doivent, par conséquent, privilégier la distribution comme pilier d'appui essentiel à des stratégies d'exportation directe ou indirecte;
- les PME doivent opter pour des IDE industriels qui se situent dans l'orbite des grandes entreprises ou des donneurs d'ordre nationaux et étrangers; les PME portugaises sont en réalité déficientes en encadrement et en moyens financiers et logistiques; l'alliance avec des partenaires plus importants peut aider à minimiser ces insuffisances.

### Considérations finales

Il semble qu'un changement au niveau des choix géostratégiques et de l'approche managériale soit à la fois nécessaire et inévitable. L'internationalisation de l'entreprise portugaise peut contribuer au désenclavement du pays. L'IDE, dans le cas considéré, aura deux configurations différentes selon qu'il s'agit de flux de capitaux intrants ou extrants. Deux triangles d'IDE illustrent donc les scénarios futurs tels qu'on les propose (fig.2).

**Figure 2**



Le saut qualitatif et la transition de l'économie portugaise ne pourront se faire qu'avec des acquisitions de capitaux et de technologies dans le cadre d'alliances avec les entreprises originaires des zones avancées (Europe, EUA et Japon). En revanche, l'IPE nécessite une concentration géographique des efforts et la fixation des priorités en fonction de l'optimisation de la chaîne de valeur.

## **RESUME**

A travers le cas portugais, cette communication souhaite apporter une contribution au diagnostic et à l'ébauche des issues possibles aux problèmes de compétitivité engendrés, entre-autres, par la globalisation et qui affectent les régions dites économiquement périphériques.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. INE, Instituto Nacional de Estatística. O sourcing internacional, Lisboa, Abril 2008. Available from internet: [www.ine.pt](http://www.ine.pt).
2. RKIBI, T., Attractivité des espaces régionaux e performance des investissement directs étrangers: Une causalité ou simple perception?. [In:] Actes de la XIII<sup>e</sup> Conférence Internationale du Réseau PGV, Lisbonne, 20-21 septembre 2007.
3. RKIBI, T., Gestion interculturelle différenciée et performance des investissements directs étrangers, [In:] Actes de la XII<sup>e</sup> Conférence Internationale du Réseau PGV, Timisoara, 20-21 septembre 2006.
4. RKIBI, T., L'entreprise Sud-Européenne entre l'Elargissement à l'Est et les Accords d'Association avec les Pays Partenaires Méditerranéens. Quelles Stratégies pour les Entreprises Portugaises? Grenoble, PVG, 2004.
5. RKIBI, T., La maîtrise des distances culturelles constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?. [In:] Revista Portuguesa de Management, n<sup>o</sup>1. 2008.
6. SILVA A. C., A «nudez» da economia portuguesa e os decisores políticos. [In:] Conférence de l'Université Portucalense, Porto, 18 mai 2001.