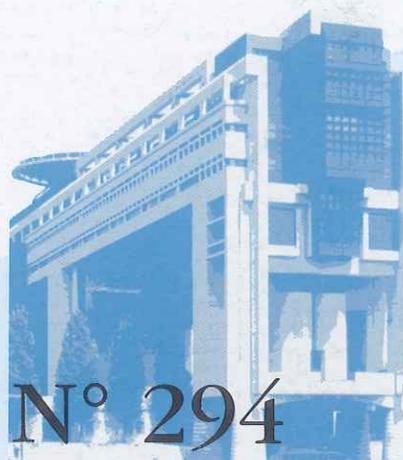




Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# Les Notes Bleues de Bercy



N° 294

DU 16 AU 31 JUILLET 2005

PRIX DE VENTE : 5,50 €

Fonctions tertiaires d'entreprise :  
une composante-clé de l'investissement  
international

Le débat d'orientation budgétaire

La régulation concurrentielle  
des marchés

# Sommaire

## ▲ Économie

### Fonctions tertiaires d'entreprise : une composante - clé de l'investissement international

L'approche sectorielle traditionnelle cache la diversité des fonctions d'entreprise concernées par le développement international. Au-delà des seules fonctions de production, les firmes multinationales créent également à l'étranger des sites de R&D, des réseaux logistiques, des centres d'appel, de services partagés, de décision, des bureaux commerciaux, sources importantes d'emplois et d'investissements pour les pays d'accueil. Les pays développés, dont la France, sont en bonne position en tant que pays d'accueil : selon l'AFII, plus de 50 % des emplois créés en 2004 proviennent des projets d'investissements internationaux dans les fonctions tertiaires.

Article de F. Hatem, Agence française pour les Investissements internationaux (AFII)

Page 1

## ▲ Finances publiques

### Le débat d'orientation budgétaire

Les orientations budgétaires pour 2006 sont tournées vers l'emploi, problème numéro un de l'économie française. Aussi le Plan d'urgence pour l'emploi s'attaque-t-il à la fois aux obstacles au recrutement et au coût du travail et accorde-t-il une attention toute particulière au chômage des jeunes. Le budget 2006 sera marqué par la mise en œuvre de la LOLF et la réforme du pacte de stabilité et de croissance.

Parties I et II du Rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques, présenté au Premier ministre par T. Breton et J.F. Copé (juin 2005)

La partie III "Les principales orientations de finances publiques pour 2006-2008 et enjeux du PLF 2006", sera présentée dans le prochain numéro des Notes Bleues de Bercy

Page 23

## ▲ Économie

### La régulation concurrentielle des marchés

L'entrée en vigueur de nouvelles règles communautaires dans le domaine de la concurrence, a exigé l'adaptation des textes nationaux et le renforcement de la coopération au plan européen. Un processus de révision du Code de commerce a été lancé, destiné à clarifier les relations entre fournisseurs et distributeurs et à remédier au phénomène des " marges arrière ".

Extrait du Rapport d'activité 2004 de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes paru en juin 2005 (première partie)

La seconde partie (La protection des consommateurs) paraîtra dans le prochain numéro des NBB

Page 57

Les Notes Bleues  
de Bercy

Revue d'information  
du ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie.

139, rue de Bercy, Télédéc 536  
75572 Paris Cedex 12  
Rédaction : 01 53 18 72 86

### Abonnements :

- à la version numérique  
(gratuite) :

[www.minefi.gouv.fr/notes\\_bleues/  
portail/sabonner.htm](http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/portail/sabonner.htm)

- à la version papier :

Téléphone : 01 53 18 88 15  
Télécopie : 01 53 18 36 41

Tarifs : France métropolitaine 95 €  
Autres destinations 125 €

La reprise d'articles dans la presse  
est libre de droits, sous réserve  
de la mention de la source

Les Notes Bleues de Bercy, du numéro  
de la revue et de sa date de parution.

Date du dépôt légal : à parution.

N° de commission paritaire : 1550 AD

ISSN 1168-9021

N° 294

du 16 au 31 juillet 2005

## Fonctions tertiaires d'entreprise : une composante-clé de l'investissement international

## Documents consultables sur Internet

[www.minefi.gouv.fr/notes\\_bleues/recherche](http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/recherche)

Saisir le numéro de la revue ("294") et cliquer sur le titre du présent article

◆ *Pour une nouvelle politique industrielle* - Rapport au président de la République - J.L. Beffa - janvier 2005 (71 pages)

◆ *L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux* - Rapport au Premier ministre - S. Huyghe - novembre 2003 (117 pages)

◆ Séminaire gouvernemental sur l'attractivité : les mesures en faveur de l'attractivité de la France - Dossier de presse (7 février 2005)

## Site utile

◆ Agence française pour les Investissements internationaux (AFII)  
[www.afii.fr](http://www.afii.fr)

## Fonctions tertiaires d'entreprise : une composante-clé de l'investissement international

*Fabrice Hatem<sup>1</sup>, Direction des études et du marketing de l'Agence française des Investissements internationaux (AFII)*

L'activité des entreprises fait appel à plusieurs types de fonctions bien distinctes : production des biens et services, bien sûr, mais également R&D, services administratifs et quartiers généraux, logistique et distribution, centres d'appel et de télé-services, etc. Qu'elles soient gérées en interne ou – cas de plus en plus fréquent – externalisées vers des prestataires de services extérieurs, ces activités donnent lieu à des flux d'investissements et de création de postes importants de la part des firmes multinationales, dans leur pays d'origine et à l'étranger.

Une partie de ces activités doivent être localisées à proximité immédiate du lieu où les services produits sont consommés. Ainsi en est-il par exemple des lieux de vente des produits, qui, par définition, sont situés près du consommateur final (hors cas des ventes en ligne). Dans d'autres cas, les services peuvent être consommés à distance du lieu où ils sont produits. Par exemple, l'innovation mise au point par un centre de R&D permettra l'amélioration des procédés de production dans toutes les usines de la firme à travers le monde ; ou encore, le centre de télé-maintenance informatique gèrera les incidents survenus sur tous les postes de travail de la firme, y compris éventuellement hors du pays où est situé ce centre. Il s'agit donc là, dans le jargon des économistes, de services « exportables », dont la localisation est de ce fait susceptible d'être réalisée dans un très grand nombre de lieux et de pays. Ceci donne lieu à des investissements dits « internationalement mobiles », c'est-à-dire pouvant donner lieu à une compétition entre plusieurs pays d'accueil.

Si les marchés concernés restent inférieurs – en montant investi comme en nombre d'emplois créés – à ceux générés par la localisation des sites de production, ils n'en demeurent pas moins importants, tant par leur dimension quantitative qui n'est tout de même pas négligeable, que par leurs perspectives de développement souvent favorables, enfin par le fort impact structurant qu'ils peuvent exercer sur les économies d'accueil (centres de décision et de recherche notamment). On notera également qu'ils font en général appel à une main d'œuvre dont le niveau moyen de qualification est supérieur – voire très supérieur dans le cas des centres de R&D – à celle recrutée dans les sites de production. Cet élément a deux conséquences importantes : d'une part, il signifie que le contenu unitaire des emplois en termes de valeur ajoutée produite et de salaires est supérieur dans ces activités à celui des sites de production ; et d'autre part, que ces activités sont davantage attirées par des pays offrant un haut niveau de qualité en termes d'environnement industriel et humain, même si les taux de salaires y sont plus élevés. En d'autres termes, il s'agit de « segments de marché » sur lesquels les positions compétitives des pays développés restent fortes, ce qui permet de limiter les conséquences négatives des pertes de parts de marchés enregistrées par ces pays dans les activités de production à niveau de qualification moyenne et basse.

Il existe cependant de fortes différences en matière de critères de localisation, donc d'attractivité des différents pays d'accueil, selon le segment de marché concerné. Chacun nécessite de ce fait une analyse spécifique. Après avoir globalement décrit les grandes tendances du marché européen des fonctions tertiaires, on détaillera chacune d'entre elles en distinguant successivement les déterminants et l'historique de l'internationalisation, les critères de localisation des firmes (globalement et par segments), enfin les caractéristiques actuelles du marché mondial et européen : évolution des flux, pays d'origine et de destination, taille et caractéristiques des projets, secteurs concernés. On s'appuie notamment pour cela sur les données des bases de données AFII recensant les projets internationaux en Europe.

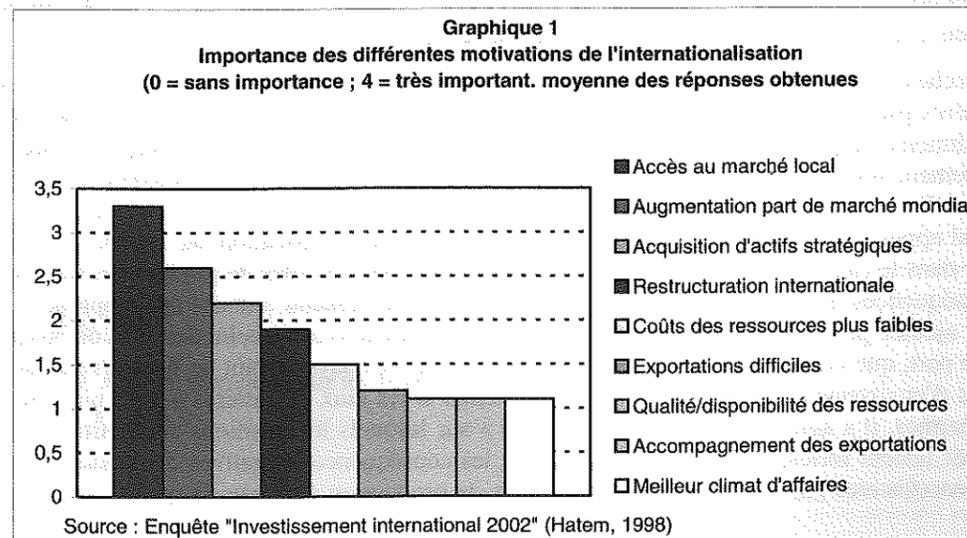
<sup>1</sup> Professeur associé à l'École de management de Normandie

## I - L'internationalisation des fonctions d'appui tertiaire : une tendance lourde

### A - Cause et historique de l'internationalisation

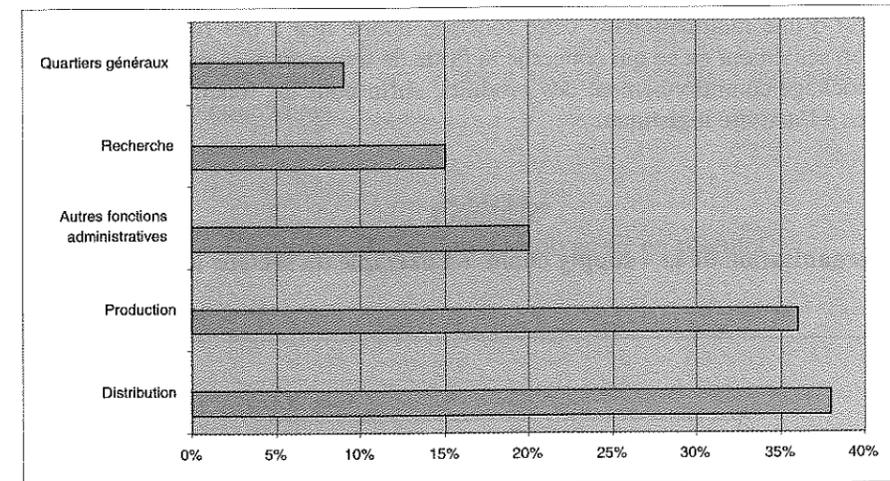
Ce n'est pas la production mais les *fonctions commerciales* (bureaux de représentation et réseaux de distribution) qui ont d'abord connu l'internationalisation la plus marquée. La première phase de l'internationalisation de beaucoup de firmes industrielles s'est en effet traduite par un développement des exportations de produits hors du pays d'origine, ce qui a rapidement nécessité le développement d'une présence commerciale permanente à l'étranger. D'où des flux d'implantation importants, du moins en nombre de projets. Aujourd'hui encore, les bureaux commerciaux représentent le tiers des projets d'implantation étrangers en Europe, même si leur contribution en termes d'emploi est beaucoup plus faible du fait d'une très petite taille unitaire (cf. tableaux 1 et 2).

L'implantation de sites de production à l'étranger a rapidement suivi et accompagné cette phase d'expansion commerciale : la motivation pouvait en être, selon les cas, l'accès à des ressources locales rares, l'accès au marché final, ou la recherche de conditions de production plus favorables (coûts, environnement technique et réglementaire, etc.) (cf. graphique 1). D'abord très focalisée sur quelques industries primaires (mines, énergie) et sur quelques filières industrielles (automobile, chimie, électronique), cette internationalisation de la fonction production s'est progressivement étendue à l'ensemble du secteur manufacturier et touche même aujourd'hui un très grand nombre d'activités de services. Cette fonction « production » représente encore aujourd'hui la très grande majorité des emplois créés par les investissements internationaux, même si sa part en termes de nombre de projets est un peu plus faible.



Cependant, le taux d'internationalisation des autres fonctions d'entreprise est longtemps resté beaucoup plus limité. La R&D et les centres de décisions restaient très majoritairement localisés dans le pays d'origine, malgré la création de quelques quartiers généraux régionaux et de petits centres d'adaptation locale : en témoignage de manière convergente les résultats des multiples enquêtes réalisées auprès des firmes multinationales (graphique 2).

**Graphique 2**  
Taux d'internationalisation par fonction  
(Part estimée de l'activité à l'étranger pour un échantillon de 130 firmes multinationales)



Source : Hatem, 2002

L'élément nouveau des quinze dernières années est une tendance à l'internationalisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, voire à la création de nouvelles fonctions ou de nouveaux types d'organisation de celles-ci, d'emblée conçus sur une base internationale :

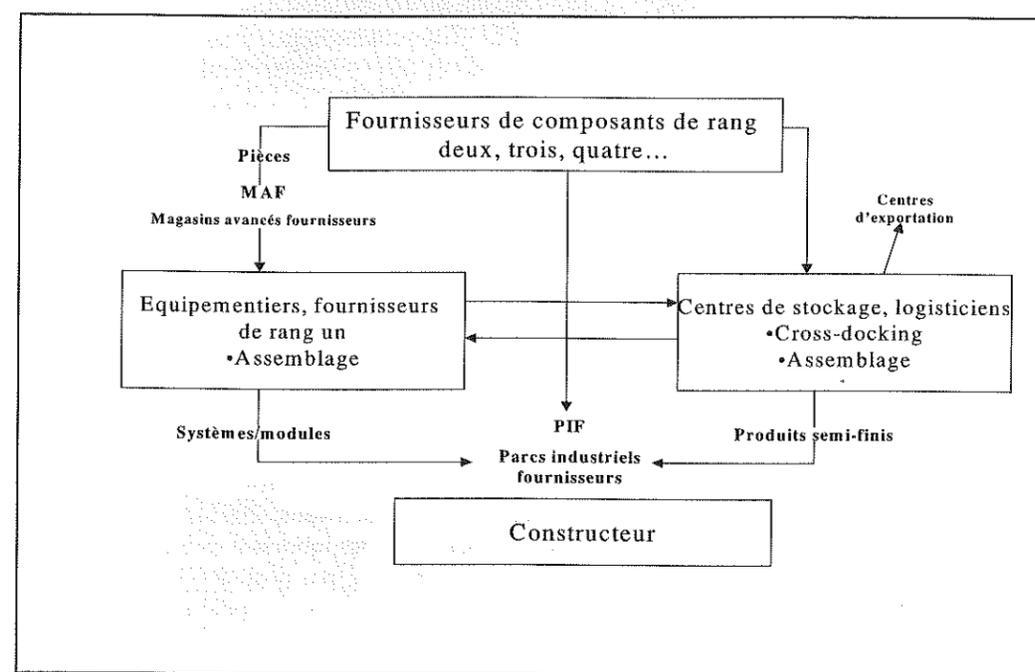
*L'internationalisation de l'activité de R&D*, jusqu'à une époque récente très centrée sur le pays d'origine de la firme, se manifeste sous plusieurs formes (voir Sachwald, 2004) : d'une part, le développement du « technological sourcing » (contrats de R&D avec des laboratoires étrangers, achats de brevets, etc.) ou de partenariats de R&D, qui ne se traduisent pas par des projets d'investissement ; d'autre part, des implantations de centres de R&D à l'étranger. Celles-ci peuvent elles-mêmes concerner :

- soit des laboratoires de R&D fondamentale, localisés dans les pôles d'excellence scientifique de rayonnement mondial, de manière à permettre à l'entreprise d'accéder aux meilleures ressources ;
- soit des centres de développement et d'adaptation des produits qui seront implantés sur les différents marchés régionaux visés par l'entreprise ;
- soit enfin des centres dits de « rationalisation » visant à assurer une normalisation des produits et des process au sein de la firme. Dans le cas des entreprises les plus globalisées, l'ensemble de ces activités de R&D sera coordonné au sein de réseaux hiérarchisés et intégrés internationalement.

*Le développement de la fonction logistique* vise à assurer la circulation des flux de produits à l'intérieur du réseau de la firme (du producteur amont au consommateur final) dans les meilleures conditions de rapidité (zéro délais), de coûts (zéro stocks) et de fiabilité (absence de rupture de la chaîne d'approvisionnement). Elle va bien au delà du simple transport des produits, puisqu'elle place la coordination entre les activités des différents sites de production/distribution impliqués dans la

« supply chain » au cœur de sa stratégie d'efficacité (voir AFII, 2003). Son développement très rapide au cours des années 1990 est lié à la fois à la recherche d'une réduction des coûts (minimisation des stocks notamment) mais aussi d'une amélioration du service rendu au client (réduction des délais et des incidents de livraison). Sa dimension internationale est évidemment liée au caractère lui-même transnational des activités de la firme, qui doit coordonner l'activité de sites de production et de fournisseurs souvent situés dans plusieurs pays pour servir *in fine* des consommateurs souvent répartis sur l'ensemble d'un continent, voire sur le monde entier (cf. schéma 1). Aussi, qu'elle soit gérée en « interne » par la firme elle-même ou – cas de plus en plus fréquent – externalisée vers un prestataire extérieur (tiers fournisseur de services logistiques) qui a souvent lui-même, pratiquement par définition, le statut d'une multinationale, cette fonction donne lieu à des flux importants de projets internationaux, non seulement en ce qui concerne la flotte de transport et sa maintenance, mais aussi et surtout pour le stockage/conditionnement des produits, enfin pour les fonctions de *back-office* elles-mêmes nécessaires à l'activité logistique.

Schéma 1  
L'organisation de la « supply chain » l'exemple du secteur automobile

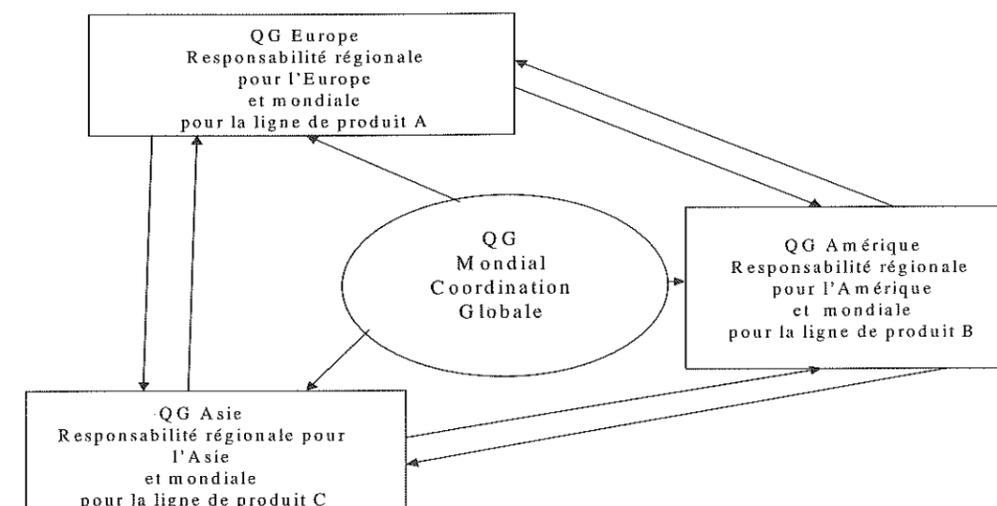


Source : Blanc & Damour, 2003

**L'internationalisation des quartiers généraux** constitue également un phénomène relativement récent, dans la mesure où les fonctions de décision des firmes multinationales étaient jusqu'à une époque récente très centrées sur le pays d'origine. L'internationalisation de ces fonctions résulte de deux tendances qui d'ailleurs se renforcent mutuellement : d'une part, un poids croissant des filiales étrangères par rapport à la maison mère, qui implique naturellement de doter celles-ci de capacités de gestion propre et d'une certaine autonomie de décision ; d'autre part, le passage à des schémas d'organisation de la firme plus décentralisés que par le passé, avec l'apparition de lieux de décision polycentriques et la substitution de modes de fonctionnement en réseaux et transversaux à l'ancienne organisation centralisée sur le pays d'origine (schéma 2). Tout cela se traduit par la multiplication en Europe des quartiers généraux des firmes multinationales. On en dénombre aujourd'hui par exemple plus de 1000 dans les seules villes du Benelux (Huygues, 2004).

Dès les années 1970, les firmes américaines, à mesure que leurs activités se développaient sur le Vieux continent, ont commencé à y créer des centres locaux de gestion dotés d'une autonomie de décision. Elles ont plus tard été suivies par les firmes asiatiques, tandis que les firmes européennes elles-mêmes créaient des centres de décision régionaux à l'intérieur du continent (en Scandinavie, Pays de l'est, Méditerranée, etc.). Près de 450 projets ont été ainsi recensés au cours des trois dernières années, dont une majorité (60 %) d'origine nord-américaine, un quart d'origine européenne, et 10 % en provenance d'Asie. Un ensemble d'ailleurs assez hétérogène, depuis le petit centre de coordination commerciale jusqu'au grand quartier général polyvalent employant plusieurs centaines de cols blancs. Mais un marché qui représente, au bas mot, 7000 à 8000 emplois par an, avec un enjeu indirect encore plus large : renforcer le rayonnement des villes d'accueil à travers l'implantation de centres de décision de dimension internationale.

Schéma 2  
Un schéma de gestion décentralisée en réseaux



**Le développement des call centers et centres de services partagés (CSP)** constitue un phénomène relativement nouveau, lié à plusieurs tendances (voir Hatem, 2004) : d'une part, la recherche d'une relation plus étroite et de meilleure qualité au consommateur final par une professionnalisation de cette fonction à tous les stades (prospection, vente, après-vente) ; d'autre part la recherche d'une mutualisation de certains services internes à l'entreprise de manière à la fois à réduire les coûts et à professionnaliser et rationaliser le service rendu. De plus, les progrès rapides des techniques de communication rendent de plus en plus aisée la fourniture d'un service à distance auprès du consommateur comme auprès des utilisateurs internes à l'entreprise. De ce fait, se créent des sites spécialisés, soit dans la relation clientèle, soit dans la fourniture de services internes spécifiques (gestion de la trésorerie, de la paie, maintenance du réseau informatique, etc.), dont la localisation devient de plus en plus autonome par rapport à celle de l'utilisateur final. D'où l'apparition de flux significatifs de projets internationalement mobile, donnant lieu à une compétition entre territoires pour l'accueil de ces activités.

## B - Un enjeu important pour les territoires d'accueil

Les fonctions d'appui tertiaire représentent un marché relativement limité en termes d'emploi : seulement 25 % des emplois totaux créés par les projets internationaux en Europe d'après les données tirées des observatoires de l'AFII (cf. tableaux 1 et 2). Ils représentent cependant un enjeu majeur pour les économies d'accueil, pour les raisons suivantes :

Tableau 1

### Les projets d'investissement étrangers par fonction et année en Europe 2002-2004

(Nombre de projets)

	2002	2003	2004	Total	%
Autres prestations de service	181	62	94	337	4,8
Bureau commercial ou de liaison	585	739	835	2159	31,0
Centre de recherche	113	121	106	340	4,9
Centres d'appel et Service en ligne	28	57	53	138	2,0
Distribution, logistique	164	136	138	438	6,3
Service administratif interne ou Quartier général exclusif	167	250	177	594	8,5
<b>Ensemble des fonctions tertiaires</b>	<b>1 238</b>	<b>1 365</b>	<b>1 403</b>	<b>4 006</b>	<b>57,5</b>
<b>Production / fabrication / réalisation</b>	<b>856</b>	<b>1 105</b>	<b>1 000</b>	<b>2 961</b>	<b>42,5</b>
<b>Total</b>	<b>2 094</b>	<b>2 470</b>	<b>2 403</b>	<b>6 967</b>	<b>100</b>

Source : AFII

Tableau 2

### Emplois créés par fonctions et année en Europe 2002-2004

(Milliers)

	2002	2003	2004	Total	%
Autres prestations de service	12,8	1,0	5,5	19,4	3,9
Bureau commercial ou de liaison	3,7	3,1	3,7	10,6	2,1
Centre de recherche	5,6	4,3	4,1	14,0	2,8
Centres d'appel et Service en ligne	3,7	11,5	9,2	24,5	4,9
Distribution, logistique	10,0	10,7	9,0	29,6	5,9
Service administratif interne ou Quartier général exclusif	6,0	11,4	9,3	26,7	5,4
<b>Ensemble des fonctions tertiaires</b>	<b>41,7</b>	<b>42,1</b>	<b>40,9</b>	<b>124,7</b>	<b>25</b>
<b>Production / fabrication / réalisation</b>	<b>129,5</b>	<b>118,2</b>	<b>126,1</b>	<b>373,9</b>	<b>75</b>
<b>Total</b>	<b>171,3</b>	<b>160,3</b>	<b>167,0</b>	<b>498,5</b>	<b>100</b>

Source : AFII

Même s'il est limité en pourcentage, le nombre total annuel d'emplois créés par ces projets atteint tout de même plusieurs dizaines de milliers de postes par an : un apport non négligeable pour des pays parfois durement touchés par le chômage. Cela est particulièrement le cas pour les pays d'Europe de l'Ouest. Ceux-ci sont en effet confrontés à de grandes difficultés pour attirer les gros sites de production manufacturière du fait de leurs coûts salariaux élevés. L'accueil d'activités tertiaires, souvent plus demandeuses de main d'œuvre qualifiée et plus sensibles à la qualité de l'environnement qu'aux critères de coûts de production, leur offre une chance de limiter les conséquences de la baisse de l'emploi industriel.

Le niveau de qualification moyen des emplois dans les fonctions tertiaires et leur niveau de productivité par tête sont en moyenne assez supérieurs à celui des activités de production. L'utilisation d'un indicateur en termes de nombre d'emplois créés conduit à sous-estimer de ce fait le poids économique réel des projets tertiaires. La prise en compte de la masse salariale globale conduirait à une représentation complètement différente du « marché » concerné : le poids des activités tertiaires se rapprocherait alors, voire dépasserait peut-être, celui des projets de production.

L'impact structurant de certains types de projets tertiaires sur les économies d'accueil va très au-delà de la création directe d'emplois et de valeur ajoutée. C'est tout particulièrement le cas pour les centres de R&D et les quartiers généraux. Les premiers contribuent à stimuler le dynamisme technologique de leurs régions d'implantation, en accroissant le flux de création de connaissance et de savoir-faire, en attirant et en créant localement de nouvelles compétences, en stimulant l'industrie locale par l'innovation. Quant à l'implantation de centres de décision, elle permet d'accroître l'influence et le rayonnement international de la métropole d'accueil, contribue à la mise aux normes de qualité internationale des services offerts localement aux entreprises, et introduit entre la firme et le pays d'accueil une familiarité propice à la localisation de projets ultérieurs.

## C - Des critères de localisation assez divers

Il existe bien entendu pour toutes les activités précédentes un « socle commun » de critères de localisation, tenant par exemple à la stabilité sociale et juridique du pays, à son ouverture internationale, etc. Cependant, la diversité des métiers mis en œuvre se traduit logiquement par l'existence de critères spécifiques selon les cas :

*Concernant les centres de R&D*, la qualité de la main d'œuvre constitue évidemment un critère fondamental d'après toutes les études et enquêtes disponibles (Sachwald, 2004). Cependant, il faut distinguer de manière plus fine selon le type d'activité concerné : R&D fondamentale, développement, centres de rationalisation. Pour la R&D fondamentale, les principaux critères seront l'accès aux pôles d'excellence de niveau international, la qualité des chercheurs scientifiques, les possibilités de coopération avec la recherche publique et universitaire. Pour les centres de développement et de rationalisation, seront davantage privilégiés la proximité au marché, les coûts globaux de fonctionnement et la disponibilité de main d'œuvre de recherche appliquée (ingénieurs et techniciens).

*Concernant les quartiers généraux*, les principaux critères de localisation sont les suivants (voir Huygues, 2004) : existence d'un environnement métropolitain de haute qualité (liaisons de transport et de télécommunication internationales, qualité des infrastructures et de l'offre immobilière locale), existence d'une offre de services B2B complète (juristes, consultants, marché financier), législation et fiscalité favorable aux sièges sociaux, présence préalable d'une communauté de dirigeants d'entreprise importante, qualité et abondance de l'offre de main d'œuvre technique (comptables, financiers, spécialistes du marketing, etc.), proximité au barycentre des activités de production et de vente de l'entreprise dans la région concernée. Les critères de localisation des bureaux commerciaux sont de même nature, avec cependant une plus grande importance accordée à la proximité au marché.

**Concernant les call centers et les CSP**, les critères de localisation fondamentaux, tels que les révèlent les enquêtes réalisées auprès des firmes (Ernst&Young, Atos-Odyssée), sont liés à la disponibilité et au coût de l'immobilier, à la qualité technique et aux compétences linguistiques de la main d'œuvre, et à la qualité des infrastructures (télécoms, transport). Sont également pris en compte la flexibilité du travail, la proximité culturelle et au marché cible, ainsi que les éléments liés à la fiscalité (tableau 3). Ces critères peuvent évidemment varier selon le type d'implantation et le niveau technologique du projet : besoins en compétences « informatique et logiciels » pour les services TIC, en compétences comptables et financières pour les centres de trésorerie, etc. D'une manière générale, les éléments liés aux coûts salariaux et éventuellement aux aides fiscales et financières prennent une place plus importante dans les projets « low tech » et la qualité de la main d'œuvre dans les projets « high tech » (voir Hatem, 2004).

**Tableau 3**

**Critères de localisation des centres de services partagés**

Disponibilité des projets immobiliers	41%
Disponibilité de main d'œuvre compétences techniques	38%
Main d'œuvre disponible avec des compétences linguistiques	28%
Qualité de l'infrastructure (transport ou télécommunication)	26%
Coût de l'immobilier	25%
Flexibilité et coût du marché de l'emploi	11%
Se rapprocher du marché cible	11%
Nouvelle culture	10%
Fiscalité avantageuse	8 %

Source : Ernst & Young (voir par exemple Bright B., 2003)

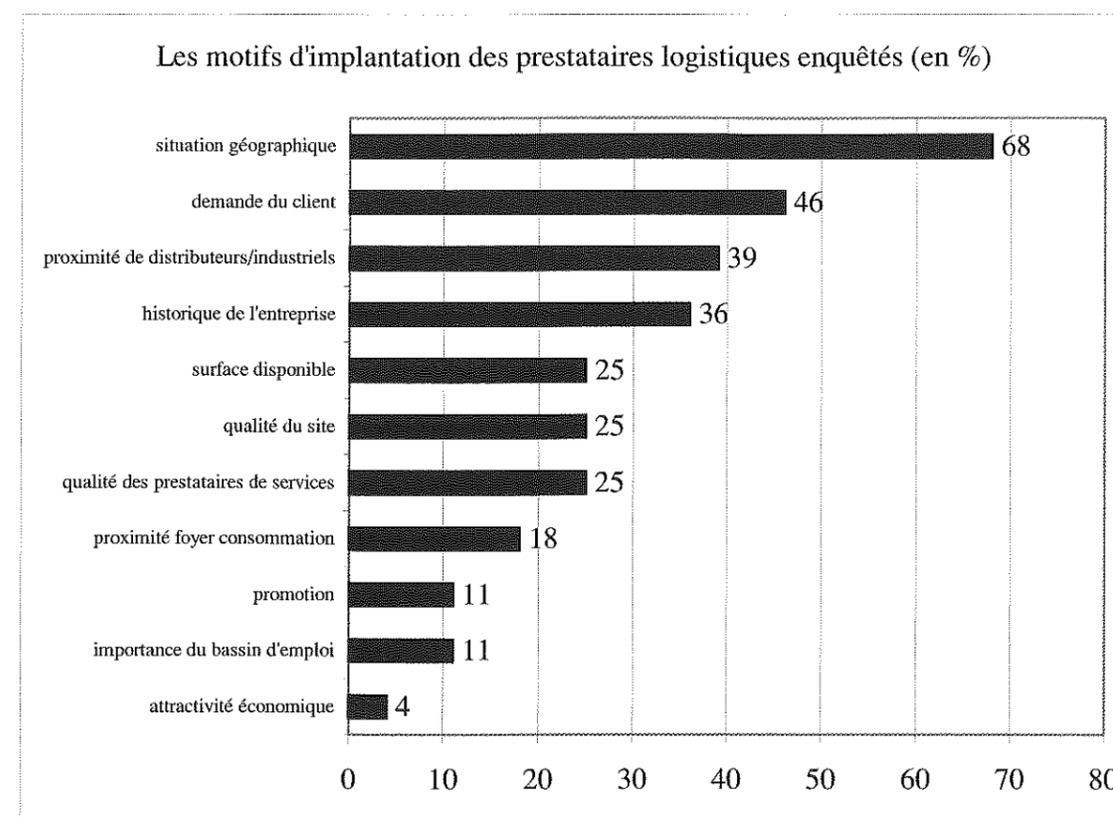
**Concernant les sites logistiques**, les critères de localisation les plus souvent évoqués sont les suivants (voir AFII, 2003 et graphique 3) :

- bonne position par rapport aux infrastructures de transport et qualité de celles-ci ;
- proximité, selon les cas, aux sites de production ou aux lieux de consommation (dans le cadre d'une optimisation de la structure d'ensemble du réseau logistique) ;
- bon rapport qualité/prix de l'offre foncière et immobilière, main d'œuvre technique qualifiée, aides publiques.

La hiérarchie de critères variera selon le type de site concerné :

- parc logistique fournisseurs et magasins produits finis (nécessairement situés à proximité immédiate du site de production, voir cas de l'assemblage automobile) ;
- « hubs » centraux pour le regroupement et le dispatching des produits sur plusieurs pays (la qualité des infrastructures et de l'environnement technique jouant alors un rôle essentiel) ;
- centres secondaires pour l'approvisionnement du marché local (nécessité d'une proximité à ce marché et d'un bon rapport prix/qualité de l'offre immobilière).

**Graphique 3**  
**Critères de localisation des sites logistiques**



Source : AFII, 2003

**Enfin, concernant les activités de production**, la qualité de l'environnement technique et réglementaire, la desserte logistique, et bien sûr le rapport qualité/prix de la main d'œuvre, joueront un rôle essentiel. Cependant, les logiques de localisation sont trop diverses en fonction du secteur et du niveau technique de la production concernée pour que l'on puisse les résumer en quelques lignes.

## II - Le marché européen des projets de fonctions de services

### A - Analyse globale

Le marché des fonctions tertiaires d'entreprise représente, d'après les observatoires AFII, un flux moyen d'environ 1300 projets, avec une légère tendance à l'augmentation entre 2002 et 2004 (tableaux 1 et 2). Le flux annuel d'emplois créés, mesuré par ces observatoires, est de l'ordre de 40 000. Cependant, compte tenu de l'existence de nombreux petits projets non renseignés en emploi, le chiffre dépasse vraisemblablement cette estimation d'un facteur égal ou supérieur à 1,5 (tableau 4).

Tableau 4

Nombre et taille des projets en Europe par type de fonctions (2002-2004)

Fonction	Nbre de projet	Nbre emplois	Projets rens	Tx de rens.	Taille moyenne
Autres prestations de services	337	19,4	154	45,7	126,0
Bureau commercial ou de liaison	2159	10,6	281	13,0	37,6
Centre de recherche	340	14	152	44,7	91,9
Centres d'appel et Service en ligne	138	24,5	107	77,5	228,7
Service administratif interne ou QG	594	26,7	230	38,7	116,1
Distribution, logistique	438	29,6	183	41,8	161,9
<b>Total services</b>	<b>4006</b>	<b>124,7</b>	<b>1107</b>	<b>27,6</b>	<b>112,6</b>
<b>Production</b>	<b>2961</b>	<b>373,9</b>	<b>1590</b>	<b>53,7</b>	<b>235,1</b>
<b>Total</b>	<b>6967</b>	<b>498,5</b>	<b>2697</b>	<b>38,7</b>	<b>184,9</b>

Source : AFII

### B - Analyse par secteurs

Les principaux secteurs pourvoyeurs de projets et d'emplois tertiaire sont, sans surprise, les activités de services elles-mêmes (logiciels, services aux entreprises, transport, conseil). Ce fait est lié à trois causes principales : la part croissante prise par les activités de service (au sens sectoriel cette fois dans les flux d'investissement internationaux (cf. encadré 1); le fait que les entreprises de ces secteurs de services, pratiquement par définition, recourent peu à la fonction « production », du moins au sens manufacturier du terme ; à l'existence d'un fort mouvement d'externalisation de certaines fonctions autrefois gérées en interne dans l'entreprise (ex : logistique, CSP...), et qui sont aujourd'hui confiées à des fournisseurs de services extérieurs, appartenant eux-mêmes au secteur des services (conseil, ingénierie, services financiers, etc.). On note cependant l'existence de nombreux projets, parfois d'assez grande taille, en provenance de certains secteurs manufacturiers, comme les équipements électriques et électroniques, mais également l'automobile et le médicament (tableaux 5 et 6).

### C - Analyse par pays et région d'origine

On note une contribution presque équivalente (en termes d'emplois comme de projets) de l'Europe de l'ouest et de l'Amérique du nord, qui contraste avec le poids relatif beaucoup plus important de l'Europe dans les activités de production (tableaux 7 et 8). La proportion des fonctions de service dans les projets d'origine américaine est donc significativement plus élevée que pour ceux venant d'Europe, notamment dans le cas des quartiers généraux et services administratifs, des centres d'appel et des centres de R&D. Parmi les pays européens, on notera une forte contribution du Royaume-Uni, de

l'Allemagne et, de manière plus ponctuelle, de la France et de la Suède. Quant aux investissements asiatiques, ils ne contribuent que de manière très marginale à la création d'emplois tertiaires, malgré une contribution japonaise assez forte en termes de nombre de projets.

### D - Analyse par pays et zone de destination

L'élément le plus marquant est la domination écrasante des pays de l'ouest européen tant en termes de projets que de nombre d'emplois créés (plus de 80 %, cf. tableaux 9 et 10). Ce fait peut être observé quelle que soit la fonction tertiaire concernée, avec toutefois une part est-européenne un peu plus élevée pour les centres d'appel et services en ligne. Par pays d'accueil, on note les parts de marché importantes des îles britanniques dans la plupart des fonctions, ainsi que de la France, de l'Allemagne et des pays du Benelux. La présence des pays de l'est n'est cependant pas entièrement négligeable : République tchèque pour les services administratifs, les QG et les centres de R&D, Pologne pour les bureaux commerciaux et la distribution ...

#### Encadré 1

##### La montée des investissements internationaux dans les secteurs de services

Le rapport 2004 sur l'investissement mondial de la CnuCED, rendu public le 22 septembre 2004 (CnuCED, 2004), met en lumière l'impressionnante montée de la part des secteurs de services dans les flux d'investissements internationaux : plus de 70 % aujourd'hui contre moins de 50 % il y a 20 ans. Bien au delà des traditionnelles sociétés de commerce international, on trouve désormais de puissantes firmes multinationales dans les télécommunications, les médias, l'électricité, l'eau, la distribution. Plus de 30 d'entre elles figurent aujourd'hui au palmarès mondial des 100 premières firmes non financières, classées selon la taille de leurs actifs à l'étranger. Citons, parmi les plus grandes, Vodafone, France Telecom, E.on, RWE, Vivendi Universal, EDF, Suez....

Les raisons ? Bien sûr, la part croissante - et désormais dominante - des services dans le PIB mondial. Mais il ne s'agit pas là d'un phénomène vraiment nouveau. Pour expliquer l'internationalisation récente des firmes de services, qui s'est produit dans l'ensemble bien après celle des entreprises manufacturières, on doit évoquer des causes plus contemporaines : en premier lieu, la libéralisation d'activités comme les télécommunications ou l'électricité, qui a poussé des firmes autrefois cantonnées sur leur marché national - souvent en situation de monopole - à s'implanter à l'étranger. Dans d'autres cas, comme dans la logistique ou la banque d'affaires, les sociétés de services ont suivi leurs clients industriels à l'international pour pouvoir leur fournir sur place les prestations demandées. Enfin, les progrès des techniques de transport et de communication, l'évolution des réglementations nationales dans le sens de l'ouverture aux investissements étrangers et la multiplication des opportunités d'acquisition ont rendu envisageable l'internationalisation dans des activités où elle ne constituait pas jusque là une tendance naturelle : media, distribution, banque de détail, assurances...

Tableau 5

Nombre de projets par types de fonctions et secteurs d'appartenance 2002-2004

	Autres services	Bureau comm.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
Agro-alimentaire	12	52	9	2	37	27	139	249	388
Ameublement et équipement du foyer	2	25	2	0	27	9	65	73	138
Autres	11	32	4	0	11	8	66	36	102
Autres serv. commerc. ou financiers	40	162	1	36	69	52	360	24	384
Chimie, plasturgie, biotechnologies	7	45	39	3	18	36	148	316	464
Composants électroniques	1	16	22	1	1	4	45	52	97
Conseil, ingén. et serv. aux entrepr.	73	328	13	31	64	47	556	68	624
Automobile	13	59	39	2	41	41	195	633	828
Electronique grand public	3	25	7	4	6	12	57	62	119
Energie	5	31	3	1	5	9	54	86	140
Equipements électr. inform., médicx	84	378	80	12	40	108	702	270	972
Logiciels et prestations inform.	24	680	53	29	2	135	923	51	974
Machines et équipmts mécaniques	4	56	7	1	7	17	92	153	245
Autres matériels de transport	13	10	4	0	5	4	36	51	87
Médicaments	1	54	50	0	13	27	145	178	323
Métaux, travail des métaux et recycl.	2	24	1	0	11	6	44	149	193
Opérateurs télécoms et internet	4	30	4	11	0	9	58	4	62
Textile, habillement	0	24	0	0	19	11	54	64	118
Transport, stockage, BTP	32	92	0	5	47	27	203	205	408
Autres ind. de base	6	36	2	0	15	5	64	237	301
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>

Source : AFII

Tableau 6

Emplois créés par type de fonctions et secteurs d'appartenance 2002-2004

(Milliers)	Autres services	Bureau comm.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
Agro-alimentaire	0,8	0,1	0,3	0,4	1,1	1,1	3,9	9,5	13,4
Ameublement et équipement du foyer	0,1	0,0	0,0	0,0	4,1	0,1	4,3	13,8	18,1
Autres	1,6	0,4	0,4	0,0	0,4	0,4	3,2	6,5	9,7
Autres serv. commerc. ou financiers	1,7	2,7	0,0	8,4	9,0	3,2	25,0	1,4	26,4
Chimie, plasturgie, biotechnologies	0,1	0,0	0,8	0,4	0,1	0,7	2,3	14,5	16,8
Composants électroniques	0,0	0,1	0,6	0,0	0,1	0,1	0,9	7,5	8,4
Conseil, ingén. et serv. aux entrepr.	6,1	2,4	0,3	5,4	5,7	3,1	23,0	5,5	28,4
Automobile	0,4	0,2	2,1	0,1	3,0	2,4	8,2	150,7	158,8
Electronique grand public	0,7	0,1	0,3	0,1	0,1	0,6	1,8	14,2	16,0
Energie	0,1	0,1	0,0	0,4	0,1	0,4	1,1	2,4	3,4
Equipements électr. inform. , médicaux	4,6	1,7	3,0	1,8	0,9	4,0	16,0	37,3	53,3
Logiciels et prest. informatiques	0,3	2,2	1,6	4,1	0,1	4,9	13,1	5,1	18,2
Machines et équipemts mécaniques	0,0	0,1	0,3	0,1	0,0	0,2	0,8	13,9	14,7
Autres matériels de transport	0,6	0,0	0,5	0,0	0,1	0,0	1,2	18,8	19,9
Médicaments	0,1	0,1	3,6	0,0	1,0	1,9	6,5	18,4	25,0
Métaux, travail des métaux, recycl.	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	0,3	0,7	14,3	15,0
Opérateurs télécoms et internet	1,0	0,1	0,0	2,6	0,0	1,3	5,0	0,0	5,0
Textile, habillement	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,3	1,4	12,2	13,6
Transport, stockage, BTP	0,9	0,2	0,0	0,7	2,4	1,8	6,0	11,3	17,2
Autres ind. de base	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,4	16,7	17,1
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

Tableau 7

Nombre de projets par pays d'origine et type de fonction 2002-2004

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Amérique du nord</b>	<b>137</b>	<b>893</b>	<b>149</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>329</b>	<b>1643</b>	<b>630</b>	<b>2273</b>
- Etats-Unis	126	833	143	61	68	312	1543	569	2112
<b>Europe de l'ouest</b>	<b>160</b>	<b>930</b>	<b>142</b>	<b>62</b>	<b>312</b>	<b>180</b>	<b>1786</b>	<b>1882</b>	<b>3668</b>
- Allemagne	36	124	36	16	81	47	340	463	803
- France	16	150	28	8	54	28	284	237	521
- Royaume-Uni	35	145	26	10	29	21	266	145	411
- Suède	6	61	7	6	27	7	114	83	197
<b>Asie</b>	<b>30</b>	<b>247</b>	<b>41</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>436</b>	<b>334</b>	<b>770</b>
- Japon	20	128	29	3	33	34	247	242	489
<b>Autres</b>	<b>10</b>	<b>89</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>141</b>	<b>115</b>	<b>256</b>
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>
%	4,8	31,0	4,9	2,0	6,3	8,5	57,5	42,5	100,0

Source : AFII

Tableau 8

Emplois créés par pays d'origine et type de fonctions

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Amérique du nord</b>	<b>7,3</b>	<b>4,3</b>	<b>7,1</b>	<b>13,3</b>	<b>5,4</b>	<b>12,6</b>	<b>50,1</b>	<b>79,3</b>	<b>129,3</b>
- Etats-Unis	6,5	4,1	6,8	12,9	5,3	12,5	48,2	72,0	120,2
<b>Europe de l'ouest</b>	<b>10,4</b>	<b>4,9</b>	<b>6,1</b>	<b>9,8</b>	<b>22,6</b>	<b>11,2</b>	<b>65,1</b>	<b>221,8</b>	<b>286,9</b>
- Allemagne	2,9	0,3	1,9	1,9	8,6	3,9	19,6	83,0	102,6
- France	1,6	0,8	1,2	1,1	3,5	0,8	9,1	43,9	53,0
- Royaume-Uni	3,5	0,4	1,2	1,3	3,6	1,9	11,8	8,9	20,7
- Suède	0,0	0,5	0,3	1,0	3,0	0,3	5,1	7,8	
<b>Asie</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>	<b>7,4</b>	<b>61,5</b>	<b>68,9</b>
- Japon	0,3	0,4	0,5	0,1	1,0	0,9	3,1	36,1	39,3
<b>Autres</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,9</b>	<b>2,1</b>	<b>11,3</b>	<b>13,4</b>
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

Tableau 9

Emplois créés par fonctions et pays d'accueil 2002-2004

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Europe ouest</b>	<b>14,4</b>	<b>8,4</b>	<b>10,9</b>	<b>17,5</b>	<b>23,3</b>	<b>20,8</b>	<b>95,3</b>	<b>133,2</b>	<b>228,5</b>
-Royaume-Uni	2,7	1,9	1,4	7,2	3,5	5,4	22,1	19,0	41,1
-Espagne	0,7	0,9	0,7	3,1	5,4	1,6	12,5	25,4	37,9
-France	3,6	1,3	2,2	2,4	5,0	2,1	16,6	19,5	36,1
-Allemagne	3,0	0,4	2,0	0,9	1,6	2,5	10,5	18,2	28,6
-Irlande	3,2	1,7	1,6	2,3	1,8	4,4	15,0	12,8	27,8
-Suède	0,5	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	1,9	5,7	7,6
-Suisse	0,1	0,1	0,4	0,0	0,8	1,2	2,6	1,6	4,2
<b>Europe de l'est</b>	<b>4,9</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>	<b>7,0</b>	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>	<b>29,4</b>	<b>240,7</b>	<b>270,1</b>
-Rép. tchèque	1,7	0,1	1,6	0,8	0,1	3,6	7,9	63,9	71,8
-Hongrie	1,0	0,3	0,9	1,9	2,6	0,6	7,3	38,5	45,8
-Pologne	0,5	1,4	0,4	0,5	2,0	1,5	6,3	42,2	48,5
-Roumanie	0,2	0,1	0,0	1,1	0,0	0,0	1,5	34,7	36,2
-Slovaquie	0,0	0,1	0,0	1,1	0,3	0,0	1,6	35,4	37,0
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

Tableau 10

Nombre de projets par fonction et pays d'accueil 2002-2004

(Source : AFII)	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Europe ouest</b>	<b>289</b>	<b>1908</b>	<b>294</b>	<b>107</b>	<b>357</b>	<b>557</b>	<b>3512</b>	<b>1700</b>	<b>5212</b>
-Royaume-Uni	45	464	49	38	35	151	782	243	1025
- France	85	283	41	19	92	70	590	387	977
- Espagne	35	181	38	8	71	53	386	282	668
- Allemagne	32	285	48	6	38	53	462	189	651
- Irlande	21	49	16	17	4	46	153	85	238
- Suède	9	80	21	5	10	17	142	47	189
- Suisse	12	66	8	2	13	54	155	31	186
<b>Europe de l'est</b>	<b>48</b>	<b>251</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>37</b>	<b>494</b>	<b>1261</b>	<b>1755</b>
- Hongrie	15	41	15	9	32	11	123	263	386
- Rép. Tchèque	10	34	16	6	7	11	84	283	367
- Pologne	5	62	5	2	15	7	96	214	310
- Roumanie	3	37	4	2	9	4	59	179	238
- Slovaquie	2	13	1	6	3	1	26	112	138
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>

## E - Analyse par segments de marché

### *Le marché des centres de R&D*

Cette catégorie rassemble l'ensemble des projets de sites de recherche fondamentale et appliquée créés à l'étranger par les firmes. Elle représente environ 4,9 % des projets et 2,8 % des emplois recensés, avec un léger tassement entre 2002 et 2004 (en partie lié à la réalisation de plusieurs opérations majeures en 2002, sans équivalent les deux années suivantes). Il s'agit en effet de projets de taille relativement petite : 90 emplois en moyenne, contre 185 pour l'ensemble de l'observatoire.

L'Amérique du nord constitue la première région d'origine des investissements avec 51 % des emplois créés devant l'Europe de l'ouest (44 %), au sein de laquelle se détachent nettement les firmes allemandes, françaises et britanniques. Enfin, la contribution des firmes asiatiques aux emplois créés en R&D est faible, même si les firmes japonaises ont créé un assez grand nombre de sites.

Les secteurs les plus représentés en termes d'emplois créés sont les médicaments, les équipements électroniques, l'automobile, les logiciels, suivis, un peu plus loin de la chimie et des biotechnologies.

Globalement, l'Europe de l'ouest accueille plus de 85 % des projets et près de 80 % des emplois. Parmi les pays les plus attractifs en termes d'emplois, figurent la France, l'Allemagne, la République tchèque, l'Irlande, le Royaume-Uni. L'Espagne a également accueilli un nombre élevé de projets.

Une distinction doit cependant être opérée entre centres de recherche et centres de développement. Les premiers tendent à se concentrer autour de puissants pôles d'excellence ouest-européens de visibilité mondiale, comme la région de Munich pour les biotechnologies ou d'Oxford pour les technologies de l'information. Pour les centres de développement, par contre, la proximité au marché et la minimisation des coûts d'exploitation peuvent constituer des critères de localisation importants, pour lesquels certains des pays les plus avancés d'Europe de l'est peuvent être bien positionnés.

### *Les quartiers généraux et les services administratifs*

Cette catégorie rassemble plusieurs types de projets : les quartiers généraux régionaux *stricto sensu*, mais aussi des centres de services partagés et des sites tertiaires polyvalents associant des fonctions de décision, de commercialisation et de production de services (notamment dans les secteurs du conseil, des services commerciaux et financiers et du logiciel). Elle représente 8,5 % des projets et 5,4 % des emplois créés. Les projets sont en effet de taille moyenne assez faible (115 emplois contre 185 en moyenne), mais avec une grosse différence entre l'ouest et l'est du continent, où la taille moyenne des projets est trois fois plus importante. Après une année 2003 assez active, 2004 semble plutôt en recul.

Alors que les sites de quartiers généraux restent pour l'essentiel localisés dans une poignée de métropoles offrant un environnement d'affaires de niveau international, on observe par contre un phénomène de diffusion des projets de centres de services partagés vers un plus grand nombre de villes, pour des raisons de coût et de saturation des capacités d'accueil, tandis que les entreprises cherchaient à rapprocher les sites de leurs utilisateurs, en créant des CSP régionaux en Europe du nord, du sud et de l'est.

Les firmes américaines sont les premières créatrices d'emplois, suivies de près par les européennes, tandis que les investisseurs asiatiques ne jouent qu'un rôle marginal. Parmi les firmes européennes, les allemandes et les britanniques sont à elles seules à l'origine de la moitié des créations d'emplois.

La dispersion sectorielle est forte. Le premier secteur, celui des logiciels, est à l'origine de près de 20 % des emplois créés, suivi par les équipements électriques et électroniques, le conseil, les autres activités de services, l'automobile, les médicaments et le transport/stockage. En fait dans les activités de services, les sites concernés sont bien souvent, non des quartiers généraux *stricto sensu* mais des CSP ou des sites mixtes.

Par région et pays d'accueil, on observe une forte domination des pays de l'ouest, qui représentent 95 % des projets et plus de 75 % des emplois créés. A l'ouest, les îles britanniques (Royaume-Uni, Irlande) arrivent très largement en tête, suivies, d'assez loin, par l'Allemagne, la France et l'Espagne. On notera les performances assez médiocres des pays du Benelux, lieu d'accueil traditionnel des fonctions de décision et de CSP, mais qui semblent victimes à la fois d'un phénomène de saturation et de l'obligation, faite par la commission européenne, de mettre fin à certains statuts fiscaux considérés comme « dommageables » (rapport Primarolo, 2000).

Parmi les pays de l'est, on peut remarquer le bon résultat de la République tchèque, qui se positionne en 3ème position pour l'accueil des emplois en Europe. Cette performance, ainsi que celle, plus modeste, de la Pologne, met en évidence le début d'un mouvement de localisation des activités administratives, soit pour coordonner l'activité des filiales locales, soit dans le cadre d'un mouvement de délocalisation de certains services d'entreprise (CSP...).

### *La logistique-distribution*

Ce poste regroupe, outre une majorité de projets liés à la logistique et au transport, un certain nombre de projets concernant les réseaux de grande distribution, ces différentes activités étant souvent très imbriquées. Il représente environ 6 % du total de l'emploi et des projets recensés par les observatoires AFII, sans évolution radicale au cours de la période étudiée, même si l'année 2004 semble marquée par un certain tassement. La taille unitaire des projets (162 emplois) est à peu près équivalente à celle de la moyenne de la base (184).

La domination des firmes ouest-européennes parmi les investisseurs est écrasante : plus de 80 % des emplois créés, contre seulement 15 % pour l'Amérique du nord et 4 % pour l'Asie. Par pays d'origine, l'Allemagne arrive en tête, suivie par les Etats-Unis, la France, la Suède et le Royaume-Uni (ces 5 pays représentant près de 85 % des sources de création d'emplois).

Les principaux secteurs créateurs d'emplois sont les activités de services (grande distribution et services aux entreprises notamment), le transport-stockage (firmes spécialisées dans la fourniture de services logistiques), l'ameublement (réseaux type « Ikea ») et l'automobile.

Les investissements restent concentrés dans les pays de l'ouest, qui représentent 80 % de projets et des emplois créés. Les principaux pays d'accueil sont l'Espagne, la France, le Royaume-Uni, la Hongrie, la Belgique, la Pologne, l'Allemagne et les Pays-Bas.

### *Les centres d'appel et les services en ligne*

Ce poste est constitué en majorité de projets de centres d'appel. Mais il comprend également des activités de *data centers*, des services liés à l'Internet et même quelques CSP comportant une forte composante de relation directe avec la clientèle. Il représente environ 2 % des projets et 5 % des emplois créés. La taille unitaire des projets est assez forte (environ 230 emplois en moyenne). Après une mauvaise année 2002, les années 2003 et 2004 ont été marquées par une forte reprise des flux de projets.

Le marché est dominé par les investisseurs nord-américains, qui représentent plus de 55 % des emplois créés en Europe, les européens eux-mêmes n'arrivant qu'assez loin derrière, avec 40 %. Quant aux firmes d'origine asiatique, leur contribution est marginale : 5 % environ. Par pays, les firmes US représentent à elles seules la moitié des emplois créés, suivies de très loin par l'Allemagne, puis par la France, le Royaume-Uni et la Suède.

L'Europe de l'ouest accueille à elle seule plus de 80 % des projets et 75 % des emplois créés sur l'ensemble du continent. Les principaux pays de destination sont le Royaume-Uni, suivi de l'Espagne, de la France et de l'Irlande. Mais tout suite après dans ce classement, apparaissent, avec des parts de marché non négligeables, des pays de l'est comme la Hongrie, la Bulgarie, voire la Roumanie et la Slovaquie. On peut également mentionner le début d'un mouvement de délocalisation vers des destinations *off-shore* comme l'Inde ou le Maghreb.

### *Bureaux commerciaux et de représentation*

Ce poste regroupe, outre des bureaux commerciaux, quelques projets liés à l'implantation de services bancaires et d'assurance. Il représente un nombre très important de projets (près du tiers du total), mais est par contre assez négligeable en termes d'emploi (2 % du total). La taille moyenne des projets est faible (40 emplois environ) et la proportion de projets renseignés en emplois, particulièrement faible. On note une forte augmentation des flux de projets entre 2002 et 2004.

Les projets sont essentiellement originaires d'Europe de l'ouest (près de 50 % des emplois créés) et d'Amérique du nord (42 %). Les secteurs les plus représentés sont les activités de services (logiciels, conseil et ingénierie, autres services), ainsi que les équipements électriques et électroniques. Les pays d'Europe de l'ouest accueillent près de 90 % des projets et 80 % des emplois créés. Les principaux pays d'accueil sont le Royaume-Uni, l'Irlande, la Pologne, la France et les Pays-Bas, qui représentent à eux cinq plus de 70 % du total des emplois créés en Europe.

### *Autres prestations de services*

Il s'agit d'un poste « fourre-tout » où l'on regroupe soit des opérations « mixtes » associant plusieurs des activités mentionnées plus haut, soit des activités inclassables, soit tout simplement des projets sur lesquels les informations disponibles sont insuffisantes. Il représente 5 % des projets et 4 % des emplois. La principale région d'origine est l'Europe de l'ouest, suivie de l'Amérique du nord. Les secteurs des services aux entreprises et du matériel électrique et électronique représentent à eux seuls plus de la moitié des emplois créés. L'Europe de l'ouest accueille les trois-quarts des emplois créés sur l'ensemble du continent.

### *La production*

Ce poste regroupe essentiellement des projets de sites d'usines manufacturières, avec une contribution très marginale d'activités de production de services. Il est de loin le plus important de la base AFII, avec 42 % des projets et 75 % des emplois créés en Europe. La taille unitaire des projets de production est très supérieure à la moyenne (235 emplois par projets), notamment pour ceux s'implantant en Europe de l'est. Après une chute des emplois créés en 2003, l'année 2004 a été marquée par une reprise.

Les firmes ouest-européennes représentent à elles seules les deux tiers des créations d'emplois, ne laissant qu'un rôle secondaire aux nord-américaines (20 %) et aux asiatiques (15 %). Par pays, les principaux investisseurs sont l'Allemagne (plus de 20 % des emplois), suivie par les Etats-Unis (environ 20 %), la France (près de 12 %) et le Japon (10 %).

Plus de 90 % des projets appartiennent au secteur manufacturier, où se distinguent notamment l'automobile et le matériel électrique et électronique (près de 45 % des emplois créés). La part de l'automobile a cependant baissé aux cours des deux dernières années, tandis que la part des composants électroniques et de l'électroménager s'accroissait.

L'Europe de l'est accueille environ les deux tiers des emplois créés. Les cinq premiers pays de destination, toujours en termes d'emplois créés, sont tous situés en Europe de l'est : Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie. Les pays ouest-européens n'arrivent qu'ensuite : Royaume-Uni, France, Irlande, Allemagne, Espagne.

### **Conclusion**

L'étude précédente montre le rôle majeur tenu par les fonctions tertiaires d'entreprise dans les projets d'investissement internationaux en Europe. Ces projets, de plus petite taille moyenne que ceux concernant la production, sont également davantage orientés vers les pays d'Europe de l'ouest (importance de la qualité de la main d'œuvre et de l'environnement des affaires). Ils représentent de ce fait une part importante des créations d'emplois par les firmes multinationales dans les pays développés : plus d'un emploi sur 2 en France en 2004 selon le bilan AFII. Ce fait contribue à limiter pour l'instant les conséquences de la perte d'attractivité des pays ouest-européens pour les grands projets manufacturiers.

### **Bibliographie**

- AFII, 2003, *La France au cœur de la logistique européenne*, ronéo
- Blanc A., Damour A., 2003, *La logistique en Europe*, Université Dauphine-Paris IX, ronéo
- Bright B., *Shared services centers : history and future trends*, Ernst & Young, presentation made at the annual Waipa meeting, Geneva
- Cnuced, 2004, *Investment Report 2004, the shift towards services*, Genève
- DREE, 2004, *Etude comparative relative à la mobilité des centres de recherche*, Roneo, ept.
- Hatem F., 1998, *L'investissement international à l'horizon 2002*, Andersen/Cnuced.DII, ronéo
- Hatem, F. 2002, *L'investissement international à l'horizon 2004*, Andersen/Cnuced/AFII, ronéo
- Hatem F. 2004, *Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euroméditerranéenne*, étude Anima n°10, décembre
- Huygues S., 2003, *L'attractivité de la France pour les quartiers généraux*, rapport au premier ministre, ronéo
- Rapport Primarolo, 2000, *Code de conduite en matière de fiscalité des entreprises*, Commission européenne, Bruxelles
- Sachwald F., 2004, *Internationalisation de la R&D industrielle, le cas de la France*, Communication au groupe de travail Saraswati du Commissariat au plan, ronéo