

## **CHAPITRE 3**

### **LES NOUVEAUX PARTENAIRES ET LEURS STRATÉGIES**

Les projets sont conçus, décidés, financés et menés à bien par des investisseurs pour lesquels ils représentent un enjeu souvent considérable en termes de compétitivité, de rentabilité et de prise de risque. Il importe donc de bien connaître les objectifs, les contraintes, les stratégies de ces investisseurs et le rôle qu'y jouent les projets d'implantation. Les besoins en information des agences de promotion peuvent à cet égard être regroupés en trois grandes catégories : 1) au niveau le plus général, l'analyse des tendances globales de l'investissement international et des stratégies des firmes ; 2) au niveau intermédiaire, l'analyse spécifique d'un « segment » de marché particulier (pays d'origine, secteur, taille, etc.) ; 3) enfin, au niveau le plus détaillé, le recueil d'informations relatives à un investisseur spécifique.

Mais ces firmes investisseuses sont extrêmement hétérogènes, par leur taille, leur nationalité, leur structure interne, leur secteur d'appartenance. Ceci induit une grande diversité de comportements, qu'il s'agisse des motivations de l'internationalisation, des critères de localisation ou des processus de prise de décision. Il faut donc chercher à les regrouper en ensembles relativement homogènes quant à la nature des stratégies qu'elles mettent en œuvre et de leurs attentes vis-à-vis des territoires d'accueil et des agences de promotion.

On s'appuiera pour cela sur une typologie fondée sur trois distinctions essentielles. La première, focalisée sur la diversité des structures d'organisation, oppose les entreprises pérennes et intégrées aux groupes fédératifs instables. La seconde oppose les entreprises encore peu internationalisées, souvent de petite taille, aux groupes transnationaux déjà présents dans de nombreux pays. La troisième décrit les facteurs de diversité liés à l'appartenance sectorielle. Chaque type de « clientèle » est caractérisé par des attentes et des comportements particuliers, impliquant pour les agences des approches spécifiques.

Mais l'utilisation pratique de ces typologies suppose l'existence de bons outils de recueil et d'analyse de l'information sur les firmes multinationales. Or, les instruments existants sont mal adaptés aux besoins des agences, qu'il s'agisse des statistiques publiques ou des informations produites par les consultants privés.

Le développement d'outils nouveaux est donc nécessaire. La fin de ce chapitre est consacrée à la présentation de deux démarches mises en place par l'auteur pour répondre à ce besoin : d'une part, un dispositif d'enquête auprès des firmes multinationales, destiné à détecter, avec une périodicité régulière, les grandes tendances de l'investissement international et leurs spécificités selon le type de firme ; d'autre part, une méthode d'analyse des « champs concurrentiels », visant à déterminer, pour un type d'activité donné, les perspectives de développement international des firmes et leurs conséquences en matière de flux de projets.

# **1. LES INVESTISSEURS, UN MONDE HÉTÉROGÈNE EN EVOLUTION RAPIDE**

## **11. Une hétérogénéité croissante**

Dans les années qui suivent immédiatement la seconde guerre mondiale et jusqu'au début des années 1960, l'univers des multinationales (FMN) possède les caractéristiques suivantes<sup>1</sup> :

- Ces firmes restent en nombre relativement limité, et leur poids dans l'économie mondiale est relativement faible. L'entreprise « nationale », dont l'activité - exportations de produits finis mises à part- s'exerce dans un seul pays, reste la norme.
- Le niveau d'internationalisation des multinationales elles-mêmes reste encore dans l'ensemble assez modeste. De ce fait, leur appartenance nationale ne pose pas question, et leurs implantations à l'étranger apparaissent comme une projection de la puissance économique de leur pays d'origine vers le reste du monde.
- Les firmes d'origine nord-américaine dominent l'univers des multinationales, même si les entreprises européennes, et notamment britanniques, ont participé très tôt au mouvement d'internationalisation. Elles sont considérées comme des institutions pérennes et puissantes, dont les noms sont associés de manière mythique à la domination économique anglo-saxonne (Ford, Standard Oil, IBM, ITT, Shell...).
- Leurs activités sont concentrées dans un nombre limité de secteurs, primaire (mines, pétrole, produits tropicaux...) ou manufacturier (informatique, électronique, automobile, chimie...).
- Leurs stratégies d'implantation obéissent à des schémas relativement simples opposant deux grands types de modalités (Delapierre-Michalet, 1976) : 1) dans les pays développés, investissements à buts commerciaux, avec la mise en place de réseaux de distribution pour la vente de produits importés du pays d'origine et de sites de production destinés au marché local (filiales-relais) ; 2) dans les pays en développement, productions destinées à la réexportation vers les pays riches (sites miniers, filiales-ateliers...).

Les premiers travaux théoriques spécifiquement consacrés à la firme multinationale (FMN), à partir de la fin des années 1950, reflètent ces caractéristiques historiquement datées : homogénéité de l'univers des FMNs, cloisonnement des espaces nationaux, pérennité de la firme<sup>2</sup>.

Mais la montée en puissance progressive des firmes multinationales, à partir des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, s'accompagne d'un certain nombre de mutations structurelles contribuant toutes à une hétérogénéité et une instabilité croissante, et rendant du même coup nécessaire la mise au point de schémas d'analyse rendant compte de cette complexité nouvelle. Ces mutations peuvent être regroupées en plusieurs catégories touchant à la taille et au degré d'internationalisation de la firme, à sa nationalité et à la perte éventuelle de son caractère national, à son mode d'organisation interne et au brouillage de ses limites externes, à son

<sup>1</sup> Pour un historique plus complet des firmes multinationales et un rappel de la situation des années 1950, on pourra lire notamment Michalet (1998, 2002).

<sup>2</sup> On ne propose pas ici une compilation exhaustive des théories de la firme multinationale, mais seulement les éléments d'information nécessaires au déroulement de notre raisonnement. Pour une description exhaustive de la littérature théorique sur la firme multinationale au cours des quarante dernières années, on pourra consulter, entre autres, Lagnel (1998), Michalet (1998), Delapierre et Milleli (1995).

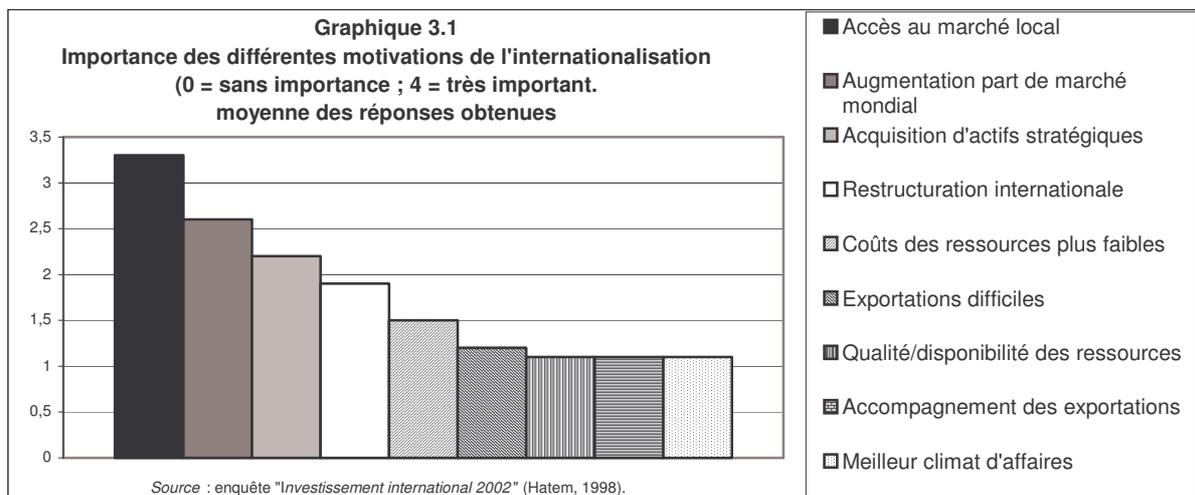
secteur d'appartenance et à l'intrication croissante des champs concurrentiels, enfin à son instabilité de plus en plus forte entraînant la remise en cause d'une certaine vision de l'entreprise considérée comme une institution pérenne.

### Encadré 3.1 Les motivations de l'internationalisation

Pourquoi une firme souhaite-elle développer sa présence internationale ? L'accès à de nouveaux marchés, l'accès à des ressources rares ou l'acquisition d'un actif stratégique, l'abaissement des coûts ou la recherche d'un environnement d'affaires plus favorable, figurent parmi les motivations les plus fréquemment mentionnées (graphique 3.1).

Ces motivations peuvent évidemment varier en fonction de différents éléments, comme le secteur d'appartenance ou la taille de l'entreprise. Par exemple, pour les firmes les plus internationalisées, le problème n'est plus d'investir « à l'étranger », mais d'optimiser la coordination et la localisation géographique du réseau transnational déjà existant.

Les entreprises aux premiers stades d'internationalisation restent encore aujourd'hui, de très loin, les plus nombreuses. Les enquêtes font donc très logiquement apparaître que les motivations les plus simples - à savoir accéder aux marchés étrangers et obtenir une part de marché mondiale - restent en moyenne dominantes. Celles liées à l'acquisition d'actifs stratégiques et à la restructuration internationale de la firme n'arrivent qu'en seconde position (leur importance croissant en fonction de la taille et du degré d'intégration transnationale des firmes).



## 12. De l'entreprise intégrée pérenne au groupe fédératif instable

On a assisté au cours des dernières années au déclin de la forme traditionnelle de l'entreprise intégrée, fortement marquée par ses origines nationales, et pérenne, au profit d'une organisation en groupes décentralisés, structurés en réseau sur une base transnationale et exposés à des mutations permanentes. Cette opposition entre firmes intégrées et groupes fédératifs constitue aujourd'hui une clé de segmentation essentielle pour comprendre la diversité des processus de décision.

## 121. Diversité des modes d'organisation interne et brouillage des limites de la firme

Une multinationale en 1950 est en général une structure de grande taille, ayant une forte identité d'entreprise, gérée de manière assez centralisée, où la notion de contrôle se confond avec celle de propriété, dont les frontières avec l'extérieur sont bien délimitées (toujours par la notion de propriété), exerçant son activité dans un domaine spécifique<sup>3</sup>, appartenant la plupart du temps au secteur primaire ou manufacturier et où la logique d'organisation industrielle est prédominante par rapport à la stricte logique de rentabilité financière. Or, cette situation a depuis lors fortement évolué du fait de deux tendances de fond :

### Encadré 3.2

#### La firme multinationale comme acteur d'une économie de réseau

On peut comprendre certaines caractéristiques de la firme multinationale à travers l'analyse en termes d'économie de réseau qui a été présentée au chapitre 1 (encadré 1.1). Dans une économie « d'îles autarciques », en effet, chaque firme est organiquement attachée à son « île », à travers des liens durables et clairement définis avec ses partenaires locaux : fournisseurs, clients, travailleurs. La répartition des tâches est stable et les structures, relativement pérennes. Les relations avec les autres « îles » prennent essentiellement la forme d'exportations de produits finis et d'importations de matières premières.

A mesure que prend forme l'économie de réseau, la structure et le mode de gestion de la firme se transforme avec l'extension de son horizon géographique. S'implantant dans les îles voisines pour accéder à leur marché ou à leurs ressources, elle y crée des filiales pour respecter les règles juridiques locales. Se pose alors la question de la gestion coordonnée de ce « groupe » formé de filiales parfois géographiquement éloignées et aux problématiques très variées. La diversité de ces expériences locales conduit le groupe à remettre en cause son mode de fonctionnement traditionnel. En effet, celui-ci, non seulement ne peut être exporté en l'état pour des raisons juridiques ou culturelles, mais peut également se révéler moins efficace que celui mis en place par certaines de ses filiales. Tirant profit de ces expériences nouvelles, il peut alors chercher à améliorer sa situation en trouvant sur d'autres « îles » des fournisseurs meilleurs que ceux auxquels il avait traditionnellement recours et en organisant un partage des tâches entre ses différentes filiales, y compris la maison-mère de l'île d'origine. Celle-ci voit son rôle autrefois prééminent décroître à mesure que le groupe s'implante dans un nombre d'îles croissant.

Pour mettre en œuvre cette croissance, le groupe va apprendre à utiliser différents moyens comme l'implantation physique, l'acquisition de firmes locales, le partenariat avec d'autres entreprises. Lui-même désormais structuré comme un ensemble de filiales qu'il peut acquérir ou vendre en fonction des opportunités, il voit ses frontières avec son environnement se brouiller progressivement tout en devenant de plus en plus instables. Quant à son mode d'organisation interne, il est également appelé à évoluer de manière permanente, en fonction du rôle confié à chacune des filiales et du degré de contrôle exercé sur celle-ci

Le passage du modèle de l'entreprise intégrée pérenne nationale à celui de groupe fédératif multinational instable, aux frontières floues, constitue donc la conséquence ou plutôt le corollaire logique de la formation d'une économie de réseau globalisée. Les deux mouvements sont en fait inséparables : le développement des réseaux d'échanges rend

<sup>3</sup> Les exceptions à cette caractéristique étant toutefois nombreuses compte tenu de l'importance des conglomérats dans le tissu industriel américain des années 1950.

possible l'apparition de la nouvelle forme d'organisation de l'entreprise ; en retour, cette entreprise d'un nouveau type, par ses stratégies d'implantation et l'organisation d'une division du travail entre ses filiales et ses fournisseurs, contribue au renforcement des réseaux d'échange.

*La première est l'apparition, à côté du modèle traditionnel de l'entreprise indépendante et intégrée, d'un modèle de groupe décentralisé constitué d'un ensemble de filiales emboîtées, unies par des liens de coopération d'intensité très diverse. La standardisation et la parcellisation croissante des processus de production permettent en effet à toute industrie de s'organiser en un système d'autant plus efficient qu'il aurait alternativement recours à différents types de mécanismes (marché, hiérarchie interne, coopération entre firmes indépendantes) en fonction de leur avantages respectifs (voir à ce sujet Baumard, 2002). Mais ceci suppose que la firme ait été préalablement transformée en groupe constitué de filiales représentant autant de centres de profit semi-autonomes ou *business units*.*

D'où le développement d'un modèle d'organisation industriel en « réseau de groupes décentralisés » caractérisée par des systèmes complexes de participations hiérarchiques (tête de groupe, filiale de premier rang, de second rang, etc. ) ou croisées (plusieurs groupes étant actionnaires directs ou indirects les uns des autres).

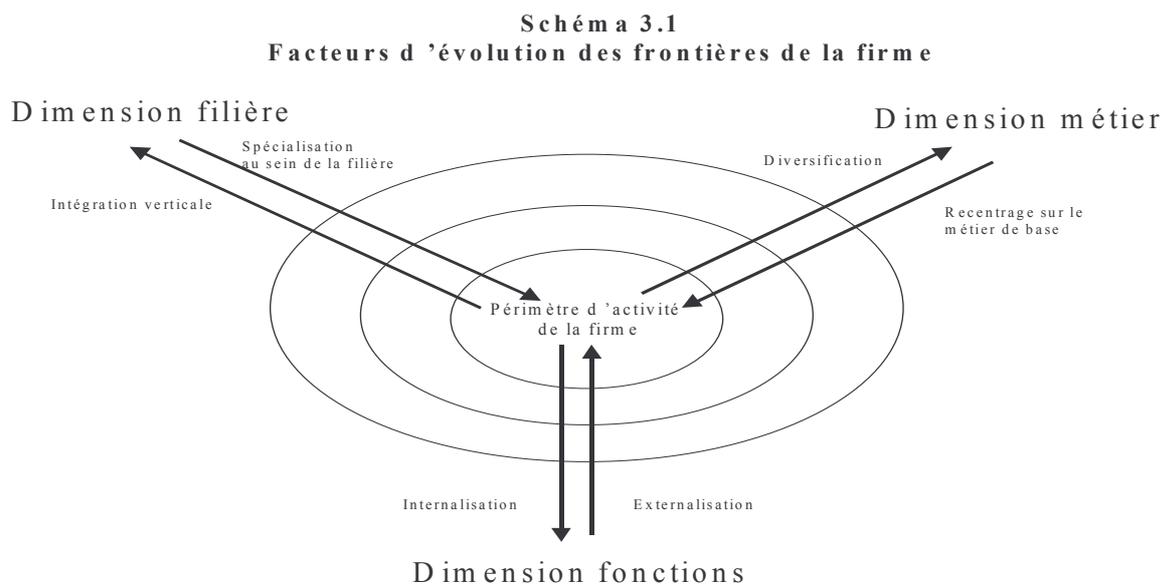
Cette tendance, qui conduit à une multiplication du nombre des filiales, est naturellement tout particulièrement à l'œuvre pour les multinationales. Selon la CNUCED (CNUCED, 2000), celles-ci possédaient au total 690 000 filiales à l'étranger en 1999 contre 150 000 en 1992. Le nombre moyen de filiales par firme (ou plutôt par groupe) est ainsi passé de 4 à 11 entre ces deux dates.

- La seconde tendance est le développement d'un *capitalisme d'alliances* (Dunning, (1997) où la pratique des coopérations entre entreprises indépendantes se multiplient, sous des formes très diverses : alliances, accords, sous-traitance, joint-ventures et filiales communes entre groupes distincts. Selon une étude de l'OCDE (Kang-Sakai, 2000), le nombre des alliances stratégiques internationales a ainsi été multiplié par 5 entre 89 à 99. Les données plus récentes du *National Science Foundation (Science and Engineering Indicators, 2002)* confirment également cette tendance. On assiste donc, entre la firme et son environnement, d'une sorte de « zone intermédiaire », constituée de filiales partielles, d'accords, d'alliances, dont l'entreprise partage la propriété et le contrôle avec d'autres partenaires. Certains auteurs ont parlé à ce sujet de « firmes-réseaux » pour désigner ces entités aux limites floues dont le nombre s'accroît (voir Delapierre et *alii*, 1995).

## 122. Des entreprises de moins en moins pérennes

L'un des corollaires les plus spectaculaires de la mondialisation a sans doute été la rapidité croissante avec laquelle les firmes et les liens qui les unissent peuvent naître, se transformer, et disparaître. L'essor des acquisitions-fusions, dont le montant total a été multiplié par près de 8 entre 1990 et 2000, passant de 150 à 1 140 milliards de dollars a joué en ce domaine un rôle majeur. Cet outil est en effet devenu d'un usage courant pour les grandes firmes, qui l'utilisent pour faire évoluer rapidement, en fonction des opportunités et des besoins, leur périmètre d'activité. Ceci peut se traduire par l'intrusion instantanée dans un nouvel espace géographique, dans un nouveau secteur ou, au contraire, par un désengagement tout aussi rapide d'activités existantes<sup>4</sup>. Cette instabilité touche, de manière simultanée, le périmètre d'activités de la firme et son organisation interne :

- Les frontières d'activité de la firme peuvent être modifiées en permanence par le jeu des mouvements d'internalisation et d'externalisation (Caves, 1998) : filialisation de certaines activités internes et mise en concurrence de celles-ci avec des offreurs extérieurs ; externalisation totale de certaines d'entre elles, etc. (schéma 3.1)



- L'organisation interne des firmes (intégration ou filialisation, fusion ou séparation entre départements, organisation matricielle ou en réseau, statut juridique, pays d'enregistrement, composition de l'actionnariat, raison sociale) peut également se transformer rapidement.

Toutes les évolutions ne sont pas caractéristiques d'une période de transition qui devrait un jour déboucher sur un nouvel « état stable ». Au contraire, elles sont inscrites dans la nature même d'un système qui exige toujours plus de rapidité de réaction, et qui offre en même temps une diversité croissante d'outils financiers, juridique et managériaux pour parvenir à

<sup>4</sup> On notera à cet égard que les reventes d'actifs et désinvestissements ne constituent pas nécessairement la sanction d'un échec, mais peuvent résulter d'un processus d'essais et erreurs dans le cadre d'une stratégie graduelle et évolutive. C'est ce que montre S. Mariotti (1999) à partir d'une étude économétrique fondée sur le cas d'un échantillon d'entreprises italiennes.

cette fin. Il s'agit là, selon Foster et Kaplan (2002), d'une nouvelle forme de « destruction créatrice » qui touche désormais non plus seulement les technologies et les produits, mais le mode d'organisation même des firmes. Cela conduirait, selon Baumard (2002), à la « fin des entreprises durables ».

### **123. La notion de « groupe fédératif »**

Au total, c'est toute la notion d'entreprise, implicitement définie par un nombre de site relativement réduit, une ligne hiérarchique bien identifiée, une certaine pérennité de l'équipe dirigeante et des propriétaires, des produits et un positionnement - marché relativement stables qui se trouve remise en cause. Apparaît en effet, à côté de ce modèle traditionnel, un nouveau modèle, celui du « groupe », caractérisé à la fois par l'évolutivité et l'instabilité, la complexité des relations de pouvoir internes, et la diversité des modalités de développement utilisées<sup>5</sup> :

- *Instabilité.* Les périmètres d'activité des groupes sont très mouvants au gré des acquisitions et des cessions, intégrés dans des réseaux d'alliances et de coopération à la fois très complexes et en permanente évolution. À cela s'ajoutent bien entendu les restructurations internes, en passe de devenir, non plus un évènement exceptionnel, mais un outil de gestion courant destiné à adapter en permanence le groupe aux évolutions de son environnement... et à « motiver » davantage les salariés, sommés de faire preuve en permanence de leur utilité au sein d'un ensemble en constante mutation.

- *Complexité des relations de pouvoir.* Rien n'empêche un « groupe » d'appartenir, par le jeu des participations croisées, à un ou plusieurs autres groupes. On peut ainsi avoir affaire à plusieurs niveaux de décision ou « centres de pouvoir » emboîtés les uns dans les autres, chacun cherchant évidemment à défendre ses intérêts et à développer une stratégie autonome.

- *Diversité des modalités de développement utilisées.* Selon que les dirigeants du groupe cherchent à modifier son périmètre global d'activité, la nature de ses relations de coopération-compétition avec ses partenaires externes ou encore ses moyens internes de production, il pourront alternativement utiliser différents outils : acquisitions-fusions, accords, alliances, partenariats, joint-ventures, opérations de sous-traitance et d'externalisation, investissements et désinvestissements physiques (voir chapitre 4).

### **124. Les conséquences pour les agences de promotion**

La segmentation précédente a des conséquences importantes sur le mode d'intervention des agences, qui peut varier sensiblement selon qu'elles ont affaire à des « firmes intégrées » ou à des « groupes fédératif » :

- Dans une firme intégrée traditionnelle, la stabilité de l'équipe dirigeante rend possible l'établissement de liens de confiance durable. Dans le cas d'un groupe « fédératif », le fort turnover de l'équipe dirigeant implique pour l'agence une plus grande « réactivité » à court

---

<sup>5</sup> Un groupe est, dans notre vocabulaire, constitué par : 1) un ensemble de droits de propriété directs et indirects, sur des actifs de production ou sur des sociétés ; 2) une coordination, plus ou moins étroite selon les cas, entre les différentes composantes du groupe ; 3) des coopérations de diverses natures avec des partenaires extérieurs, pouvant aller de relations classiques de marché à des partenariats de long terme ; 4) un ensemble de dirigeants - propriétaires ou salariés - qui prennent des décisions affectant la gestion courante, le périmètre d'activités et l'organisation du groupe

terme (capacité à mettre en valeur à tout moment les avantages du territoire face à des interlocuteurs nouveaux).

- Dans une firme traditionnelle, le portefeuille des établissements (usine, centre de recherche, etc.) est relativement stable. Par contre, le mode de gestion des groupes fédératif peut se traduire par des mouvements permanents d'acquisitions et de reventes d'actifs, et par des restructurations pouvant toucher des sites implantés sur le territoire de l'agence. Celle-ci doit être en mesure de se mobiliser rapidement pour défendre à tout moment les chances de survie et d'extension du site concerné.

- Dans un groupe fédératif, les circuits de décision sont plus opaques, avec des jeux d'acteurs complexes (entre différentes filiales ou directions techniques, entre managers et actionnaires) dont l'agence doit comprendre le fonctionnement pour pouvoir les influencer.

### **13. Degré d'internationalisation et d'intégration transnationale**

On assiste en ce domaine à trois évolutions simultanées, aux conséquences en partie opposées : 1) la diversité croissante des pays d'origine des multinationales ; 2) l'apparition constante de nouvelles multinationales, dans des secteurs nouveaux et de taille de plus en plus petite ; 3) la transformation de certaines entreprises en firmes « globales », dont les liens avec les pays d'origine se distendent.

Les deux premières tendances pourraient plutôt se traduire par une diversité croissante des stratégies d'internationalisation et des modes de management, liés aux spécificités culturelles ou économiques des pays d'origine. La troisième pourrait par contre entraîner une convergence des modèles de prise de décision, les entreprises les plus globalisées étant en général soumises aux mêmes contraintes et gérées selon les mêmes critères.

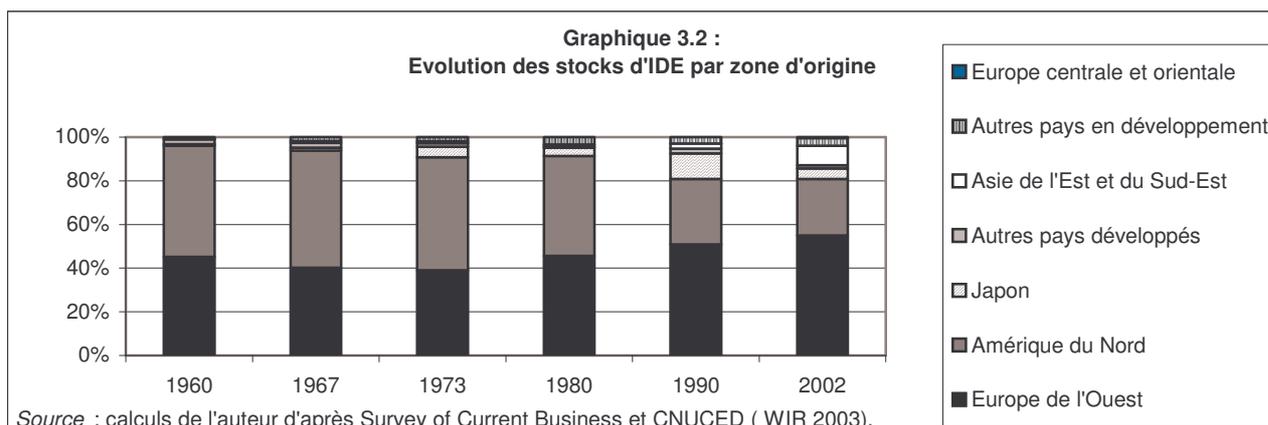
La combinaison de ces tendances contraires conduit à proposer une typologie opposant : 1) d'une part, les firmes globalisées de taille souvent grande, dont les logiques stratégiques auraient plutôt tendance à converger ; 2) et d'autre part, les firmes encore peu internationalisées, de taille plus souvent petite ou moyenne, caractérisées par de forts particularismes nationaux.

#### **131. Trois mouvements aux conséquences contraires**

##### ***1311. Diversité croissante des pays d'origine, poussée européenne et asiatique***

Les firmes d'origine américaines ont dans un premier temps dominé l'univers des multinationales, réalisant dans les années 1950 une proportion considérable des IDE.

Mais on a progressivement assisté au cours des 20 dernières années à l'apparition, aux côtés des pionnières américaines et anglaises, de multinationales de « nationalité » de plus en plus diverses : européennes à partir des années 1970 (mouvement qui ira en s'amplifiant jusqu'à aujourd'hui, dopé notamment par le mouvement d'intégration communautaire et la formation du marché unique dans les années 1980 et 1990), puis japonaises, enfin originaires des pays émergents d'Asie (graphique 3.2).



Aujourd'hui, plus de la moitié des 100 plus grandes multinationales sont d'origine européenne, l'Amérique du Nord n'arrivant plus qu'en deuxième position (tableau 3.1). Cette prééminence européenne, qui ébranle les a priori sur la prétendue domination des Etats-Unis sur l'économie mondiale, n'est que partiellement liée au fractionnement des économies du vieux continent. Les stocks consolidés d'investissements ouest-européens à l'étranger (c'est-à-dire une fois éliminés les gigantesques investissements interne à l'Europe) restent en effet très supérieurs aux montants correspondants pour l'Amérique du Nord (voir Hatem, 1997).

**Tableau 3.1  
L'origine des firmes et des investissements internationaux en 2000**

%	Europe de l'Ouest	Amérique du Nord	Japon	Autres zones
100 premières FMN en 2000	52	25	16	7
Part dans les actifs à l'étranger des 100 lères FMNS en 2000	56,4	28,1	10,7	4,8
Stocks d'IDE sortants	56,8	24,8	4,6	13,7

Source : CNUCED (WIR 2002).

### ***1312. Globalisation progressive de certaines firmes***

Il est vrai que les taux d'internationalisation ont atteint de tels niveaux pour certaines de ces firmes que la notion de nationalité devient pour elles problématique. Le rapport du Commissariat au plan (CGP), *La nouvelle nationalité de l'entreprise* (1999) décrit les étapes historiques de ce mouvement : entre 1780 et 1880, la première révolution industrielle se déroule dans un cadre national protecteur au sein duquel le caractère national des entreprises est clairement affirmé. Puis, ces entreprises s'internationalisent, mais tout en gardant une identité nationale très forte. À partir des années 1950, apparaît la notion d'entreprise multinationale, dont l'identité reste cependant très étroitement liée à celle du pays d'origine. Enfin, la période actuelle de mondialisation accélérée se traduit par l'autonomisation d'un nombre croissant d'entreprises par rapport à leur pays d'origine, que ce mouvement soit mesuré par la répartition des investissements, des emplois, du chiffre d'affaires, l'origine des technologies utilisées ou encore par la structure de l'actionnariat. L'indice de transnationalité calculé par la CNUCED pour les plus grandes multinationales fournit une mesure de l'ampleur prise par ce mouvement (tableau 3.2).

En conséquence, il devient de plus en plus difficile, dans un nombre croissant de cas, de définir de manière incontestable la nationalité de l'entreprise : faut-il utiliser comme critère la répartition des ventes, des investissements, de l'emploi, la structure du capital, le pays d'enregistrement de la société, ou encore faire référence à des notions culturelles, liées à la

nationalité du personnel ou à la langue employée dans la maison-mère ? Selon que l'on utilise l'un ou l'autre de ces critères, on pourra voir changer la nationalité de la même firme, surtout lorsque l'on a affaire à des très grands groupes largement mondialisés, c'est-à-dire aux acteurs les plus puissants et influents.

**Tableau 3.2**  
**Indice de transnationalité des 100 plus grandes multinationales selon l'indicateur de la CNUCED, 2000, 1995 et 1990**

Economie	TNI moyen (%) (1)			Part dans les actifs à l'étranger (%) des top 100			Nombre de firmes		
	2000	1995	1990	2000	1995	1990	2000	1995	1990
Union européenne	67,1	66,0	56,7	53,0	43,8	45,5	49	39	48
Amérique du Nord	62,9	46,0	41,2	28,1	35,9	32,5	25	34	30
Japon	35,9	31,9	35,5	10,7	15,1	12,0	16	17	12
Autres économies	48,9	66,9	73,0	7,6	9,0	10,0	10	10	10
<b>Total/moyenne</b>	<b>57,8</b>	<b>51,5</b>	<b>51,1</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : *World Investment Report 2002* (CNUCED, 2002) et base de données de l'université Erasmus.

L'ouverture croissante des marchés boursiers aux investisseurs transnationaux et la multiplication des opérations d'acquisition-fusion internationales qui peuvent modifier de manière instantanée la nationalité des propriétaires d'une entreprise accentuent encore ces difficultés. Ce sont désormais des fleurons des économies nationales, des entreprises profondément inscrites dans l'histoire et l'identité d'un pays, qui peuvent devenir, du jour au lendemain « étrangères » : Qui aurait pensé, il y a seulement 10 ans, qu'AGF allait devenir allemand, Nissan et Générale de Belgique, français ou Daewoo, américain - sous réserve, bien entendu, d'un futur changement de nationalité des nouvelles sociétés-mères elles-mêmes ? La fluidification des actionnariats, à travers la généralisation du modèle de *corporate governance* anglo-saxon, la complexification des montages financiers (actionnariats emboîtés, sociétés intermédiaires souvent basées dans des paradis fiscaux, fonds communs d'investissement dont les propriétaires in fine ne sont pas toujours faciles à identifier) font qu'il deviendra de plus en plus difficile d'identifier les propriétaires in fine d'une entreprise, et, a fortiori, de leur imputer une nationalité unique et indiscutée.

Internationalisés à un bout par l'éparpillement géographique de leur chiffre d'affaires ou de leurs sites de production, à l'autre bout par la dilution mondiale de leur actionnariat, les groupes mondialisés pourraient-ils perdre progressivement leur identité nationale d'origine ? L'un des scénarios prospectifs proposés par le CGP en 1999 envisage cette possibilité. Reich adopte une approche similaire en décrivant un monde où l'attachement territorial des firmes se distend progressivement (Reich, 1993).

L'une des conséquences de ce phénomène est que toutes les statistiques et théories fondées, d'une manière ou d'un autre, sur la notion de « nationalité » de l'entreprise, doivent être considérées avec beaucoup de circonspection. Qu'il s'agisse de la mesure de la présence des entreprises dites « nationales » hors de leur pays d'origine, ou, symétriquement, de celle des entreprises dites « étrangères » dans un pays d'accueil donné, il apparaît que les statistiques obtenues sont extrêmement sensibles aux conventions retenues pour définir la notion même de nationalité<sup>6</sup> (voir OCDE, 2002). De plus, ces statistiques peuvent connaître des variations extrêmement brutales en fonction des opérations d'acquisitions-fusions ou encore de

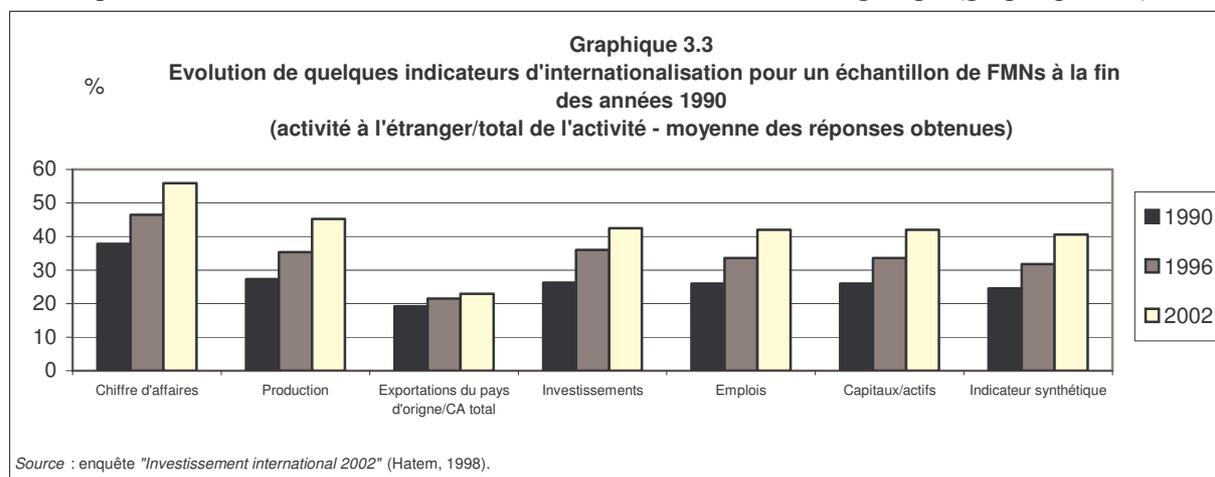
<sup>6</sup> Lieu d'exercice principal de l'activité, nationalité de l'actionnaire de premier ou de deuxième rang, etc.

l'évolution de la structure géographique des placements effectués par les investisseurs financiers.

### 1313. Apparition de nouveaux investisseurs peu internationalisés

À la fin des années 1950, l'univers des entreprises multinationales est dominé par quelques grandes firmes, encore faiblement internationalisées et appartenant pour l'essentiel au secteur minier et manufacturier. Mais cette situation historique ne constitue qu'un moment particulier dans une dynamique longue d'internationalisation des firmes qui va se traduire par plusieurs mouvements simultanés :

- Une internationalisation croissante des multinationales existantes, quel que soit l'indicateur retenu : chiffre d'affaires, production, investissement à l'étranger, etc. (graphique 3.3).
- Un approfondissement de leur degré d'intégration transnationale, c'est-à-dire de l'intensité des coopérations nouées entre les différentes filiales nationales du groupe (graphique 3.4).



- 3) L'apparition de nouvelles multinationales, qui s'accompagne d'un mouvement de « descente en taille » à mesure que des firmes plus petites sont touchées. Aujourd'hui, la majeure partie des multinationales est composée d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars (tableau 3.3)<sup>7</sup>.

**Tableau 3.3**  
Répartition par taille des sociétés-mères de filiales étrangères présentes dans quelques pays en 2001 (en pourcentage du nombre de firmes)

Pays d'accueil CA des sociétés mères	France	RU	EU	Allemagne	Ensemble des firmes de la base Dun and Bradstreet
	< 10 M\$	15,9%	33,5%	21,3%	
De 10 à 100 M\$	36,2%	36,3%	33,6%	35,9%	24,9%
De 100 M\$ à 1 G\$	29,9%	20,3%	29,3%	26,5%	6,4%
De 1 G\$ à 10 G\$	14,3%	7,9%	13,0%	12,3%	1,1%
De 10 G\$ à 100 G\$	3,7%	2,0%	2,8%	3,1%	0,1%
> 100 G\$	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : Dun and Bradstreet.

<sup>7</sup> Même si les grands groupes continuent de jouer un rôle très important dans le mouvement de globalisation.

Ainsi, selon la base Dun and Bradstreet, la moitié des sociétés-mères de filiales étrangères présentes en France aurait réalisé en 2001 un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars. Ce pourcentage serait encore plus élevé pour l'Allemagne et le Royaume-Uni. En d'autres termes, la majorité des multinationales sont aujourd'hui, non des entreprises géantes, mais des firmes de taille relativement modeste, même si la proportion de firmes internationalisées croît avec la taille.

La superposition de ces « vagues » successives se traduit par une diversité croissante des multinationales, quel que soit le critère retenu : taille de la firme, degré d'internationalisation. Au modèle unique de la grande firme en cours d'internationalisation, succède ainsi une grande diversité de situations, allant de la PME réalisant son premier investissement à l'étranger à la grande firme totalement globalisée, en passant par toutes les situations intermédiaires envisageables.

### **132. Une segmentation fondée sur le degré d'intégration transnational**

Comment les économistes ont-ils analysé l'impact de facteurs tels que la nationalité de la firme ou son degré d'internationalisation sur la manière dont elle élabore sa stratégie ? Une revue de littérature met à cet égard l'évolution rapide, au cours des cinquante dernières années, des approches théoriques, celle-ci, suivant, avec toujours un peu de retard, les transformations réelles à l'œuvre dans le monde des entreprises.

Ainsi, avec l'accroissement du degré d'internationalisation des firmes, l'intérêt des théoriciens, initialement focalisé sur la problématique de l'implantation à l'étranger des firmes nationales, se déplaça à partir des années vers l'analyse de la gestion des réseaux transnationaux de la firme. Simultanément, la diversité croissante des pays d'origine des multinationales conduisit de nombreux chercheurs à s'intéresser aux spécificités nationales en matière d'organisation, de gestion et de processus de décision. Mais ces travaux pourraient eux-mêmes perdre peu à peu de leur pertinence à mesure que certaines firmes très internationalisées se détachent de leur pays d'origine. Une littérature consacrée à la firme globale s'est donc développée dans les années 1990, tandis que certains auteurs, comme Michael Porter, ont proposé des grilles de segmentation fondées sur le degré et la nature de l'internationalisation de la firme. Nous proposerons à la fin de ce paragraphe une typologie fondée sur une démarche similaire.

#### ***1321. Des modèles d'internationalisation aux modèles de gestion de la firme globale***

*De la théorie de l'internationalisation...* Les premières théories de la multinationale, apparues dans les années 1960 cherchent à expliquer les raisons poussant les firmes à s'internationaliser en dehors de leur pays d'origine<sup>8</sup>. L'analyse de l'entreprise et de ses investissements est dans ces conditions entièrement contenue dans la question suivante : pourquoi une firme (en général américaine ou anglaise) s'internationalise-t-elle, s'implante-t-elle dans des pays

---

<sup>8</sup> Cette approche s'appuie ainsi sur une partition de l'espace économique mondial en « pays » directement inspirée des représentations de la théorie du commerce « international ». Celle-ci, comme son nom l'indique, cherche à comprendre les conditions de l'échange de produits entre des espaces économiques nationaux supposés dotés de manière quasi-ontologique de caractéristiques propres (avantages absolus de Smith, avantage relatifs de Ricardo, dotations en facteurs du théorème HOS...). Un peu plus tard, les premiers modèles explicatifs de l'allocation optimale des capitaux, élaborés au cours des années 1960 ont repris de manière très naturelle ce partitionnement qui semblait à l'époque aller de soi. C'est le cas par exemple de la variante « Mundell » du théorème HOS incluant une hypothèse de mobilité « internationale » des capitaux (Mundell, 1957).

«étrangers» ? C'est par exemple la problématique retenue par Kindelberger (1970) et Vernon (1966) lorsqu'ils proposent leurs premiers modèles d'internationalisation de la firme fondé sur l'exportation vers les marchés étrangers des avantages monopolistiques construits par celle-ci sur son marché national (en l'occurrence les États-Unis). De même, l'approche par les investissements en « grappe » développée par Knickerbocker (1973) explique la multiplication des *investissements à l'étranger* par les firmes d'un secteur donné par la volonté de suivre le leader dans sa stratégie d'expansion hors du pays *d'origine*<sup>9</sup>. Quant à Graham (1974), il part d'un modèle de marché oligopolistique pour expliquer l'internationalisation des firmes européennes et américaines comme un échange de «menaces croisées» (chaque groupe de firmes nationale réagissant à l'implantation des firmes «étrangères» sur leur marché intérieur en pénétrant à leur tour sur le marché des firmes «agresseuses»).

Or dès les années 1970, la diversité des multinationales s'est déjà fortement accrue. La nécessité de mettre au point des approches capables d'expliquer cette diversité devient évidente. Dunning fournit une première réponse dans les années 1970 avec la théorie éclectique fondée sur le paradigme OLI, qui tente d'expliquer la diversité des formes d'internationalisation et les choix de localisation à travers trois critères (avantages spécifiques de la firme, avantages comparatifs des pays d'accueil, déterminants des choix internalisation/externalisation).

Cette approche fondatrice a été à l'origine d'un courant de pensée extrêmement riche, qui, au cours des années 1970 à 1990, en a progressivement raffiné, approfondi et réactualisé certains aspects<sup>10</sup>. C'est le cas par exemple des travaux de Buckley (1985) et Casson (1985, 1992) visant à mieux expliquer le facteur L (c'est-à-dire les raisons qui poussent les firmes à s'implanter dans un pays plutôt que dans un autre : capacités de financement insuffisantes du pays d'accueil, existence de barrières douanières, d'asymétries d'information ou d'autres imperfections du marché) ; des approches de Kojima (1978) et Ozawa (1979) visant à analyser de manière plus rigoureuse les composantes des trois facteurs fondamentaux OLI (et notamment les différentes formes d'avantages spécifiques : actifs, pouvoir de marché...). Quant à l'analyse dite « synthétique » de Mucchielli, datant des années 1980, elle introduit un nouveau concept : l'analyse des concordances/discordances possibles entre avantages comparatifs des pays d'origine et avantages spécifiques de la firme, utilisée pour fonder une typologie des stratégies d'internationalisation (Mucchielli, 1998).

... à l'analyse de la firme globale... Ces travaux, cependant, restent surtout pertinents pour analyser la stratégie d'entreprises au début de leur processus d'internationalisation, et encore très fortement ancrées dans leur pays d'origine. Or, au cours des années 1980 et 1990, un nombre croissant de firme atteignent un tel niveau d'internationalisation qu'il devient impossible de leur appliquer un schéma d'analyse fondé sur les notions de nationalité de l'entreprise et de pays d'origine. D'où la mise au point récentes de schémas explicatifs

---

<sup>9</sup> Les approches marxistes et néo-marxistes utilisaient à l'époque les mêmes cadres conceptuels fondés sur la notion de pays et de nationalité de la firme. Par exemple, lorsque Palloix (1975) explique l'internationalisation des firmes par le besoin de s'implanter dans les pays de la « périphérie » (pays en développement ex-colonisés) pour lutter contre la baisse tendancielle du taux de profit dans les pays du « centre » (puissances capitalistes colonisatrices et impérialistes) ; ou lorsque Michalet (1976) distingue différents processus de localisation géographiques fondés sur une partition par type de pays d'accueil : filiales-ateliers dans les pays en développement pour abaisser les coûts, filiales commerciales dans les pays développés pour accéder aux marchés.

<sup>10</sup> Pour un historique plus détaillé de l'enrichissement du paradigme OLI, voir notamment (Lagnel, 1998), (Dunning, 1997).

prennant d'emblée pour hypothèse le caractère global des firmes étudiées et cherchant à analyser non plus leur « internationalisation » (depuis longtemps entrée dans les faits) mais la manière dont elles gèrent dynamiquement l'affectation de leur ressources dans l'espace mondial :

- Rugman (1981)) analyse le comportement de localisation géographique des actifs sous un angle financier, à travers un modèle de gestion du portefeuille d'actifs reposant sur l'optimisation d'un couple rentabilité/risque. Cette approche patrimoniale laisse ouverte à tout moment la possibilité d'acquérir ou de se séparer d'actifs majeurs<sup>11</sup>.

- Michael Porter (1986) se propose d'analyser la stratégie des firmes globales, pour lesquelles l'espace de référence est désormais la planète entière. Il part d'une analyse des caractéristiques spécifiques de chaque activité (rôle des économies d'échelle, fragmentation plus ou moins forte des marchés pour des raisons techniques ou réglementaires). Sur cette base, il propose une typologie des firmes liée non seulement à l'extension plus ou moins marquée de leur champ d'activité géographique, mais surtout à la manière dont ces activités locales sont coordonnées globalement. Ceci le conduit à distinguer trois types d'entreprises multinationales : les « internationales », qui exportent à partir du pays d'origine sans véritablement s'implanter à l'étranger du fait par exemple d'obstacles techniques ou réglementaires : les « multi-domestiques », dont les différentes filiales à l'étranger fonctionnent de manière semi-autonome pour alimenter la demande locale ; enfin, les « globales ». Ces dernières opèrent en général sur des marchés très ouverts réglementairement, dans des activités très capitalistiques et où le transport des produits est aisé (ex. : composants électroniques...). Elles peuvent coordonner sur une base mondiale la conception, la production et la commercialisation de leurs produits. Elles constituent pour cela des réseaux transnationaux, intégrant à la fois leurs moyens propres, le recours à des sous-traitants et des partenariats avec des entreprises extérieures, dont l'une des caractéristiques principales est la flexibilité géographique. La contribution propre de chaque site à l'efficacité d'ensemble du réseau fait en effet l'objet d'un suivi permanent, qui peut prendre différentes formes : à court terme, arbitrage sur les plans de charge en fonction des contraintes logistiques (localisation de la demande finale) des coûts locaux et du taux d'utilisation comparée des différents sites ; à moyen-long terme, décision de créations de sites nouveaux, de fermeture, d'extension ou d'évolution dans les missions des sites existants en fonction du retour d'expérience et de l'évolution des perspectives de marché, de coûts ou d'environnement d'affaires. L'entreprise adapte donc en permanence son organisation spatiale pour tirer partie des opportunités liées à la localisation géographique des marchés et des ressources.

- Stopford (1995) raisonne d'emblée à une échelle transnationale où la firme tente d'optimiser l'organisation et la localisation de ses actifs pour accéder aux ressources immobiles là où elles sont présentes et profiter de la mobilité croissante d'autres ressources. Il cherche à rendre compte de la diversité croissante des stratégies et des formes d'organisation des multinationales (hiérarchisée/centralisée, en réseau, stratégie mixte), en intégrant dans son analyse des notions nouvelles : alliances, compétition entre firmes pour l'accès aux ressources

---

<sup>11</sup> Une approche similaire a été proposée par Baumard (2002). Les grands investisseurs financiers globaux raisonnaient aujourd'hui en terme de « rotations d'actifs » : ceux-ci peuvent à tous moments être achetés ou revendus en fonction de l'optimisation d'un couple rentabilité court terme/moyen terme (« momentum/relative value » dans le jargon des analystes financiers anglo-saxons). Cette « rotation » peut se faire selon des logiques sectorielles, d'entreprise ou de pays. Un pays qui ne présente pas une bonne combinaison « momentum/relative value » risque donc de se trouver délaissé, de manière parfois brutale, avec des conséquences macroéconomiques qui peuvent être redoutables (Indonésie, Argentine...).

rare, instabilité des avantages compétitifs des firmes, spécialisation croissante des actifs locaux de la firme, croissance du commerce intra-firme...

- Peter Gray (1996) propose une ré-interprétation dynamique de la théorie OLI, tenant compte de la globalisation de facto des firmes et insistant sur le lien entre recherche d'une gestion efficace et stratégies de localisation. Selon Gray, la théorie de Dunning, dérivée des travaux de Hymer (1968), repose sur les concepts de « firme étrangère » ou « d'internationalisation des firmes », qui n'ont désormais plus de sens. Il faut désormais partir de la recherche par la firme d'une compétitivité au niveau mondial, dans un contexte où les marchés nationaux protégés ont disparu et où les décisions implantations peuvent se faire sur une base géographique beaucoup plus large. Désormais, la source de la compétitivité (O) réside non seulement dans le contenu du portefeuille d'actifs, mais également dans l'efficacité managériale (création de nouveaux produits, amélioration de l'organisation...). Les avantages de localisation (L) ne sont plus alors qu'un aspect de la question plus large de l'optimisation de la gestion de la firme, à travers une coordination efficace de tous les actifs de son portefeuille. Quant aux avantages spécifiques (I), il est toujours possible pour la firme d'acquérir ceux qui lui manquent par rachat d'une entreprise concurrente. Les firmes mettent donc en œuvre des stratégies d'investissement complexes destinées à améliorer la valeur globale de leur portefeuille d'actifs de la firme, avec une interdépendance forte des différentes dimensions du paradigme eclectique.

- Markusen et Maskus (1999) distinguent trois modèles d'internationalisation de la firme : « vertical » (opposant les pays selon le coût des facteurs), « horizontal » (reposant sur l'existence d'une forte différenciation des produits) et « mixte » (modèle dit du « *knowledge capital* »). Ils essayent d'en tester la pertinence respective à partir de travaux économétriques, qui semblent mettre en évidence pouvoir explicatif plus élevé du modèle « horizontal » que du modèle « vertical ».

## **1322. Pertinence décroissante des analyses ethno-culturalistes ?**

### **a. Les spécificités nationales..**

Il y a encore dix voire même cinq ans, les prospecteurs des agences pouvaient observer des différences frappantes entre les comportements et les processus de décision des firmes selon leur pays d'origine : rôle quasi-charismatique tenu par le président-fondateur, dont les décisions s'imposaient sans discussions possibles, dans les *Chaebols* coréennes ; complexité des processus de décision avec confrontation des positions respectives des différentes bureaucraties de l'entreprise dans le cas des *Keiretsu* japonaises ; décentralisation plus marquée dans les groupes US, dont les filiales européennes étaient dotées d'une plus forte autonomie de gestion permettant une réactivité plus marquée, etc.

L'analyse de ces spécificités a fait l'objet dans les années 1980 d'une littérature abondante, cherchant à mettre en évidence l'existence de modèles nationaux de fonctionnement de l'entreprise, liée soit aux caractéristiques économiques du pays d'origine, soit, à un niveau plus profond, à des éléments de nature historique ou ethno-culturalistes. Certains de ces travaux, séduisants par le caractère très tranché des oppositions décrites, ont connu un grand succès et ont contribué à alimenter durablement certains stéréotypes. Par exemple, Aoki (1990) oppose un modèle « américain » d'entreprise verticale, taylorisée et hiérarchique, et un modèle japonais, d'entreprise horizontale, polyvalente et organisée en réseau. Le fameux ouvrage de Derzoutos et alii, *Made in America* (1990), oppose le court-termisme financier du

capitalisme américain financier avec la vision à long terme de l'entreprise japonaise. Michel Albert, dans son ouvrage *Capitalisme contre capitalisme* (Le Seuil, 1991) oppose un modèle dit rhénan, fondé sur la coopération étroite des acteurs, à un modèle anglo-saxon, court-termiste et individualiste, et enfin à un modèle gaulois, caractérisé par la coupure entre des grands groupes bénéficiant d'appuis forts de la part de l'État et un tissu de PME plus ou moins livrées à elles-mêmes. Philippe d'Iribarne, dans *La logique de l'honneur* (le Seuil, 1989), fait quant à lui l'hypothèse que les ressorts de la motivation au travail sont très différents selon les pays : pression du groupe et volonté de conformité au Japon ou en Allemagne, du système de sanctions/récompenses individuelles dans les pays anglo-saxons, fierté du travail bien fait en France<sup>12</sup>.

## **b. ... décroissent progressivement**

Cependant, la valeur explicative de ces approches, parfois fondées sur des méthodologies discutables, nous paraît progressivement s'affaiblir, du moins pour les firmes en voie de globalisation qui se détachent progressivement de leurs origines nationales. D'un point de vue méthodologique, la plupart des travaux cités ci-dessus n'ont en effet pas véritablement un caractère scientifique. Il s'agit plutôt en général de l'exposé d'une hypothèse de travail, rendue séduisante par l'analyse de nombreux exemples, mais pas véritablement démontrée<sup>13</sup>. Mais surtout, si ces thèses contenaient bien un peu de vérité il y a vingt ans, plusieurs tendances lourdes conduisent à un affaiblissement des spécificités nationales :

- L'ouverture des populations aux influences internationales conduit à diminuer le rôle des traditions culturelles dans les codes de comportement sociaux et donc l'organisation du travail. Le mouvement a débuté dans le monde des cadres supérieurs et des techniciens de haut niveau, avec le passage désormais quasi-obligatoire par une expérience étrangère (formation dans une université américaine, détachement de quelques années dans une filiale étrangère...). Il atteint maintenant les catégories beaucoup plus larges, comme en témoigne l'évolution des attentes des salariés japonais. La majorité d'entre eux, selon plusieurs enquêtes récentes, souhaite en effet voir évoluer l'organisation du travail au sein des entreprises de leur pays dans un sens plus proche des modèles occidentaux (autonomie accrue, reconnaissance du mérite personnel...).

- Les crises traversées successivement par les industries américaines et européennes dans les années 1980, puis asiatiques aujourd'hui, ont conduit, dans chaque pays, à une remise en cause des modes d'organisation locaux et à une recherche de transposition des éléments jugés les plus séduisants des expériences étrangères. En ce sens, la littérature « ethno-culturaliste » évoqué plus haut aura eu au moins le mérite, indépendamment de sa valeur scientifique, de servir de catalyseur à des évolutions salutaires. Le « toyotisme » et le « fujitsuisme » n'ont peut-être jamais existé chez Toyota ou Fujitsu. Mais qu'importe si le capitalisme américain et européen, sous l'influence de ces représentations, ont retrouvé dans les années 1990 une capacité d'innovation et une réactivité fortes. C'est maintenant au tour des entreprises japonaises en crise de s'inspirer de ces expériences pour faire évoluer à leur tour leur mode de gestion. Qui aurait cru en 1980 qu'un Nissan en perdition serait racheté, restructuré et sauvé à

---

<sup>12</sup> Voir le rapport du CGP *La nationalité de l'entreprise* (CGP, 1999) pour une présentation plus exhaustive de ces approches ethno-culturalistes.

<sup>13</sup> Notre expérience personnelle récente des *Keiretsu* japonais, avec leurs multiples couches bureaucratiques, la pesanteur de la hiérarchie et le poids des vieux « caciques » dans la prise de décision collégiale, ne peut que conduire à un grand étonnement rétrospectif face à l'hallucination collective qui, dans les années 1980, a fait voir dans ces institutions des structures légères, réactives et décentralisées.

la fin des années 1990 par le français Renault, considéré, il y a encore 15 ans, comme une entreprise vieillotte et pratiquement condamnée par la poussée asiatique ?

- L'internationalisation des firmes et le développement des filiales à l'étranger conduit à un véritable métissage des cultures d'organisation, par exportation des méthodes du groupe vers le pays d'accueil, mais aussi par familiarisation du groupe avec des spécificités locales découvertes à l'occasion de l'implantation. Pour reprendre l'exemple précédent, le français Renault n'a pas seulement restructuré le japonais Nissan à l'aide de méthodes inspirées de celles mises en œuvre au cours des quinze dernières années par l'industrie automobile américaine. Il a pu également, grâce à son implantation au pays du soleil levant, se familiariser avec les spécificités du mode d'organisation industriel japonais.

- L'ouverture à la concurrence internationale, la déréglementation des activités autrefois administrées, le rôle croissant des bourses et des investisseurs financiers internationaux, contribuent à affaiblir, notamment dans les pays à forte tradition étatico-industrielle, certaines spécificités nationales, telles que : 1) la capacité des États à coordonner l'action des grandes firmes dans le cadre de politiques industrielles nationales ; 2) les collusions entre grandes firmes pour le contrôle de leur marché intérieur, éventuellement avec la bienveillance des pouvoirs publics ; 3) l'existence de liens de solidarité/fidélité forts entre les grandes entreprises et leurs différents partenaires (actionnaires, salariés, sous-traitants). Cette déstructuration progressive des modèles étatico-industriels, qui a été particulièrement nette au Japon, en France, et, dans une moindre mesure en Allemagne, s'est traduite symétriquement par une influence croissante du modèle dit « de gouvernance d'entreprise » d'inspiration anglo-saxonne, où les managers de la firme cherchent à satisfaire, à travers la compétitivité, les exigences de rentabilité de l'actionnaire.

Bien sûr, les particularismes nationaux n'ont pas, bien loin de là, disparu. Mais les critères de gestion comme le mode de prise de décision au sein des grandes firmes multinationales tendent à converger vers un modèle commun dont les caractéristiques sont de plus en plus indépendantes de leur pays d'origine. Cette évolution est bien sûr beaucoup moins avancée pour d'autres groupes d'entreprises : PME en voie d'internationalisation, grandes entreprises de réseau encore faiblement internationalisées (chemins de fer...). On peut donc tenter de construire une typologie des firmes liée à leur niveau de connaissance des réalités internationales, et fondée sur trois critères : taille, internationalisation, degré d'intégration transnationale.

### **1323. Trois critères pour une segmentation de l'univers des firmes**

Deux caractéristiques sont habituellement attribuées à la multinationale dans les représentations « naïves » : d'une part elle est « grande » ; d'autre part, elle est « globale » ou très internationalisée. La réalité, on l'a vu, est plus complexe. Il existe de petites multinationales très internationalisées, notamment dans les activités de « high-tech ». Il existe de grosses firmes très peu internationalisées, par exemple dans certaines activités de réseaux (chemins de fer) ; il existe enfin de petites multinationales peu internationalisées ou en train de réaliser une première implantation à l'étranger. Parmi les firmes très internationalisées, certaines ont un degré d'intégration transnational élevé et d'autres non. Chacun de ces groupes présente des caractéristiques spécifiques :

- *Impact de la taille.* La complexité et le formalisme des processus de décision croissent en général avec la taille de la firme. Dans les groupes de grande taille, interviennent en effet trois

éléments de complexité organisationnelle : la distinction entre dirigeants salariés et actionnaires ; l'existence d'équipes fonctionnelles spécialisées (production, finances, logistique...) ; enfin, la présence de filiales disposant éventuellement d'une certaine autonomie ou/et pouvoir de décision. Des jeux complexes d'acteurs, dont chacun a ses propres objectifs, se nouent alors autour du projet et du processus de décision<sup>14</sup>. L'expérience montre alors que les dirigeants des filiales locales déjà implantées dans le pays se révèlent, dans le cadre de ce processus, des alliés très actifs des agences de promotion, dans la mesure où ils ont intérêt à attirer vers leur structure les investissements du groupe.

Dans une entreprise plus petite, au contraire, la structure technico-organisationnelle est réduite. Le dirigeant-proprétaire intervient plus directement à tous les stades du projet. Le processus de décision est plus personnalisé et plus informel. Par contre, la prise de risque sera, toutes choses égales par ailleurs, perçue comme plus importante, d'une part du fait de l'absence d'effet de foisonnement lié au nombre de projet, d'autre part parce que le dirigeant-proprétaire risque à la fois son patrimoine et son emploi en cas d'échec. De plus, le dirigeant d'une PME ne dispose pas des mêmes moyens d'accès à l'information et d'analyse que celui d'un grand groupe. Pour ces raisons, il peut être amené à solliciter plus activement les agences de promotion pour la fourniture des informations nécessaires, alors que les grands groupes peuvent utiliser pour cela, soit leurs services d'intelligence économique, soit leurs filiales locales. L'établissement d'une relation de confiance personnelle forte entre le représentant de l'agence et le dirigeant de la firme peut alors constituer un élément important de la décision finale<sup>15</sup>.

- *Impact du degré d'internationalisation.* On frôle ici la tautologie : une entreprise sera d'autant mieux informée, expérimentée, et dotée de personnels compétents sur les questions liées à l'internationalisation qu'elle sera d'ores et déjà plus internationalisée. Pour les agences de promotion, ceci peut avoir des conséquences importantes en matière de stratégie de prospection. Il peut en effet se révéler utile d'anticiper la première démarche d'internationalisation d'une entreprise en allant visiter ses dirigeants à leur siège social<sup>16</sup> pour leur vanter les mérites du pays. Par contre, cette démarche devient moins efficace vis-à-vis de firmes déjà fortement internationalisées, surtout si elles sont déjà implantées dans le pays concerné. Dans ce cas, l'établissement de liens étroits et durables avec la filiale locale ou le quartier général régional peut donner, sur la durée, des résultats très positifs.

- *Impact du mode d'organisation du groupe et du type de coordination existant entre ses différentes filiales.* De manière très stylisée, on pourra opposer des groupes très coordonnés, où l'intégration entre les différentes filiales est forte, et des groupes constitués d'une agglomération de filiales indépendantes autour d'une holding financière.

Le croisement de ce critère avec celui concernant le degré d'internationalisation du groupe permet d'obtenir une segmentation fondée sur l'analyse des formes d'intégration transnationale. Cet exercice a été réalisé sous différentes formes par plusieurs auteurs, dont notamment Michael Porter (cf. supra) et la CNUCED (voir encadré 3.3). Dans la lignée

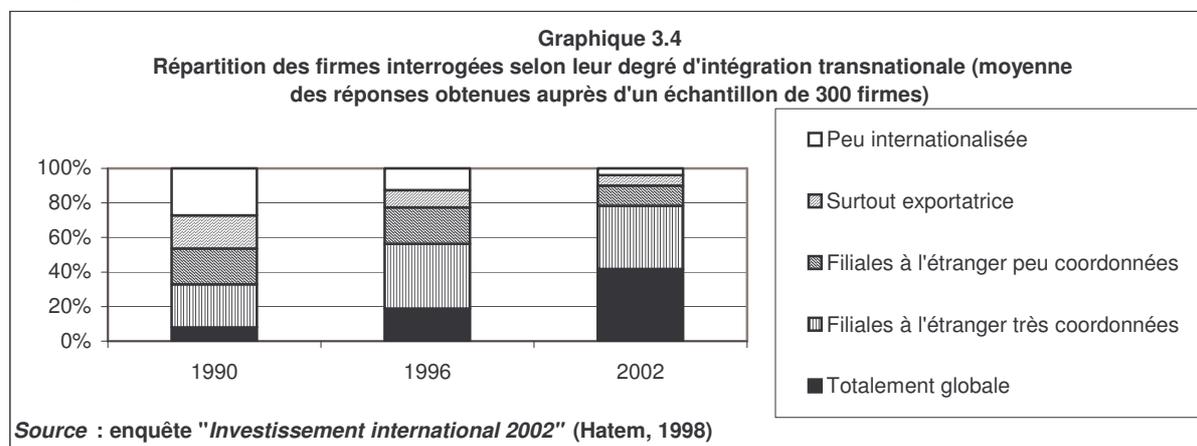
---

<sup>14</sup> Voir chapitre 4, paragraphe 1.

<sup>15</sup> Les critères de localisation peuvent également varier une fonction de la taille, comme le montre une étude de Kinoshita (1998). Selon cette analyse économétrique (modèles Logit) menée sur un échantillon de firmes japonaises, les petites firmes seraient plus sensibles aux coûts des facteurs (travail) et aux infrastructures, les grandes aux effets d'agglomération et à la proximité aux marchés.

<sup>16</sup> Pour revenir aux analyses du paragraphe précédent, il est également probable, que, toutes choses égales par ailleurs, une firme peu internationalisée restera également marquée par des modes d'organisation et des styles de management plus fortement liés à la culture nationale.

directe de ces travaux, nous avons élaboré une typologie fondée en cinq catégories (Hattem, 1998) : groupe faiblement internationalisé, groupe internationalisé par les exportations, groupe multinational à coordination faible des filiales, groupe multinational à coordination forte des filiales, groupe totalement globalisé (voir graphique 3.4). Les réponses des entreprises montrent à la fois la proportion encore relativement faible de firmes réellement globales et la tendance générale au renforcement de l'internationalisation comme de l'intégration transnationale.



### Encadré 3.3

#### Mesure du degré de transnationalité des firmes : Travaux théoriques et applications pratiques

Comment mesurer le degré d'internationalisation d'une firme ? Comment caractériser son degré d'intégration transnational ? Quel est le rapport entre les deux notions ?

Concernant le degré d'intégration transnationale, plusieurs propositions de classification peuvent être trouvées dans la littérature. La CNUCED distingue par exemple trois catégories de firmes (CNUCED, 1993) : 1) celles dites « multidomestiques », dont les filiales à l'étranger opèrent chacune de manière relativement autonome ; 2) les firmes dites « à intégration simple », où la société-mère joue un rôle majeur dans les décisions stratégiques et la conception des produits, et où les opérations dans les différents pays font l'objet d'une coordination, notamment au niveau régional, pour utiliser au mieux les ressources et l'expertise locales ; 3) enfin, les firmes dites « à intégration transnationale complexe » où chaque filiale peut se voir confier une responsabilité globale pour un produit ou une fonction donnée et fournir en ce domaine un appui à toutes les autres sociétés du groupe.

Concernant le niveau d'internationalisation, celui-ci peut varier selon la fonction ou le type d'activité concerné au sein de l'entreprise. Les résultats disponibles montrent une plus grande internationalisation des ventes, suivies par la production, tandis que la recherche, l'actionnariat et les centres de décision restent davantage localisés dans le pays d'origine (Sullivan, 1996).

Pour obtenir une mesure unique du degré d'internationalisation, plusieurs auteurs ont proposé des indicateurs composites combinant plusieurs variables. La CNUCED, par exemple, calcule pour chacune des 100 premières firmes mondiales un indicateur composite d'internationalisation, intégrant trois critères : les ventes, la production et la structure de l'actionnariat (CNUCED, 1997). Dans notre enquête de 1998 (Hattem, 1998), nous avons proposé un « indicateur composite d'internationalisation », défini, comme la moyenne de cinq indicateurs élémentaires : le chiffre d'affaire, la production, l'emploi, les actifs, les investissements (voir graphique 3.3).

Cependant, certains auteurs ont contesté la pertinence de cette approche qui accorde une importance trop grande à la notion de « nationalité d'origine », ceci conduisant à plusieurs biais : surestimation du degré d'internationalisation pour les compagnies originaires de très petits pays (Suisse, Hollande..) ; changement brutal de valeur de l'indicateur à l'occasion d'une acquisition modifiant la nationalité de la firme. Aussi, des auteurs comme Sullivan (1996) ont-ils proposé une mesure alternative, dite « d'extension géographique » reposant sur la

mesure de la dispersion plus ou moins forte des activités par pays. Selon cet indicateur, une entreprise effectuant la majeure partie de ses activités dans 2 pays sera réputée moins « multinationale » qu'une consœur étendant les siennes sur 8 ou 10 pays. On notera que cette approche n'utilise plus la notion de « pays d'origine » et élimine en conséquence la partition « national/étranger ».

### **1324. Adapter l'action des agences à la diversité des comportements**

Les motivations pour l'implantation à l'étranger et le choix des modalités d'implantation vont alors varier selon les catégories de firmes (Hatem, 1998) :

*1) Dans le cas d'une entreprise réalisant ses premières implantations hors du pays d'origine, la motivation « accéder aux marchés étrangers » apparaît très prioritaire (au moins dans le cas d'un projet concernant un pays développé), dans une logique de soutien aux exportations ou de substitution aux exportations impossibles. Les implantations commerciales et de production (assemblage) sont largement dominantes. Les projets concernés sont relativement autonomes et de conception simple. Des accords et partenariats avec des firmes étrangères permettent dans un premier temps de limiter le risque de l'investissement. La firme reste très marquée par son appartenance nationale (idiosyncrasies culturelles, dépendance par rapport à l'économie d'origine...).*

Pour les agences de promotion, la connaissance de ces particularités nationales joue un rôle fondamental dans l'approche de l'investisseur. Le rôle de leurs bureaux de représentation dans le pays d'origine des firmes est alors primordial. Les représentants locaux des agences peuvent informer des entreprises encore mal familiarisées avec l'environnement international sur les possibilités d'ensemble offertes par le pays d'accueil, les mettre en confiance et jouer vis-à-vis d'elles un rôle d'accompagnement.

*2) Dans le cas de firmes déjà très internationalisées, mais pas encore globales, l'entreprise cherche à organiser localement ses implantations à l'étranger à travers un approfondissement de l'intégration régionale de ses réseaux de production/commercialisation. Les préoccupations liées à l'accès aux ressources rares et à l'acquisition d'actifs stratégiques deviennent plus importantes. Les projets de réseaux logistiques de centres de RD appliquée, de fonctions de soutien administratif, se multiplient. Les investissements greenfields et les acquisitions d'entreprises deviennent plus nombreux.*

Si l'entreprise n'a pas encore créé de filiale dans le pays concerné, le bureau de représentation de l'agence de promotion peut encore jouer un rôle important pour fournir aux dirigeants du groupe des informations détaillées sur les possibilités d'implantation offertes par leur pays. S'il existe déjà une filiale locale, les équipes centrales de l'agence de promotion peuvent se rapprocher de celle-ci.

*3) Enfin, l'entreprise globale cherche à organiser ses réseaux transnationaux sur une base géographique très large - parfois mondiale - pour optimiser à la fois l'accès aux marchés et aux différentes formes de ressources. Certaines filiales locales peuvent se voir confier une responsabilité mondiale pour certains produits. Les motivations liées à la coordination d'ensemble de la firme transnationale (restructuration internationale) prennent une importance croissante. L'internationalisation touche les centres de RD fondamentale et les quartiers généraux. Les fusions-acquisitions deviennent un outil de gestion courant.*

Le rôle des bureaux de représentation à l'étranger des agences devient alors plus limité. Par contre, l'importance de la relation nouée avec les dirigeants de la filiale locale devient

primordiale (« after-care »). Le rôle des équipes centrales des agences de promotion locales devient alors déterminant.

#### 14. Diversité croissante des activités concernées

Les activités touchées par la globalisation sont de plus en plus nombreuses et diverses. Or, la nature de l'activité a un impact direct sur la problématique d'internationalisation des firmes, à travers de multiples facteurs<sup>17</sup>. L'analyse de ces spécificités est cependant compliquée par la tendance actuelle au brouillage des frontières sectorielles traditionnelles. Il paraît donc nécessaire de développer des méthodes d'analyse nouvelles permettant de comprendre la logique d'internationalisation propre au « champ concurrentiel » dans lequel est insérée l'entreprise investisseuse.

##### 141. Une extension progressive à toutes les activités marchandes

C'est dans les activités minières, pétrolières et l'industrie manufacturière (électronique, informatique, automobile, chimie et pharmacie notamment) que sont apparues les premières multinationales. Ces secteurs tiennent encore une place centrale dans le phénomène, puisque plus de la moitié des 100 plus grandes multinationales y exerçaient encore en 2000 leur activité principale (CNUCED, *WIR* 2002).

Mais le mouvement s'est étendu depuis le milieu des années 1980 à d'autres activités, et tout particulièrement aux services (banques, assurances, distribution, infrastructures...), dont la part dans les stocks d'investissements directs mondiaux est passée de 42 % en 1988 à 49 % en 1998 (graphique 3.5). On trouve aujourd'hui des grandes multinationales dans pratiquement toutes les activités marchandes, manufacturières ou de services (tableau 3.4). Symétriquement, la structure sectorielle de l'emploi étranger dans différents pays de l'OCDE fait apparaître une diversification progressive vers de nouvelles activités (services notamment, voir graphique 3.5 et tableau 3.5).

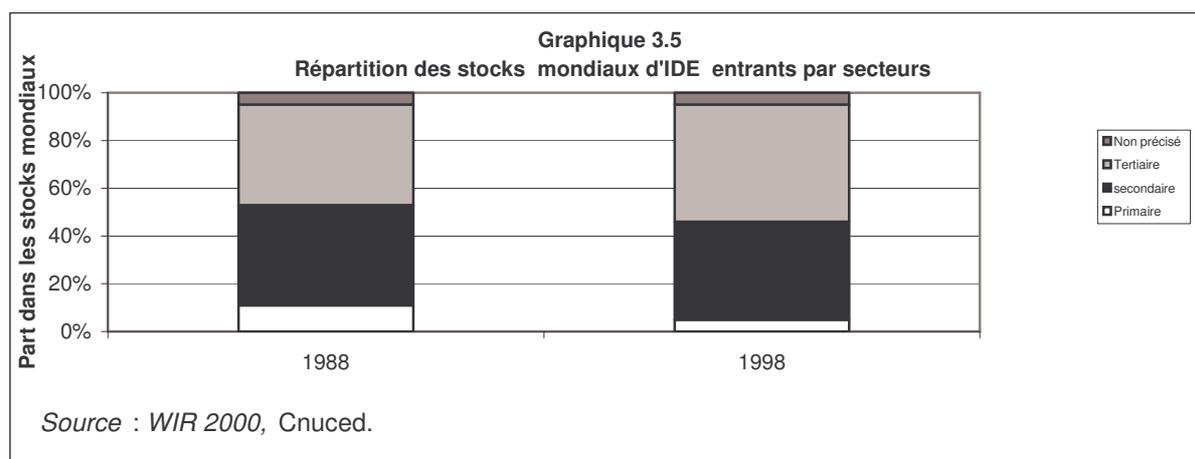
**Tableau 3.4**  
**Répartition des 100 plus grandes multinationales par secteurs en 2000, 1995 et 1990**

Secteur	TNI moyen (%) (1)			Nombre de firmes		
	2000	1995	1990	2000	1995	1990
Équipement et assemblage automobile	59,7	42,3	35,8	15	14	13
Électronique, équipement électrique, ordinateurs	50,5	49,3	47,4	12	18	14
Pétrole, (exploitation, raffinage, distribution), mines	70,8	50,3	47,3	12	14	13
Produits pharmaceutiques	61,8	63,1	66,1	9	6	6
Agroalimentaire	70,1	61,0	59,0	8	12	9
Télécommunications	45,4	46,3	46,2	7	5	2
Industries diverses	51,1	43,6	29,7	6	2	2
Autres	60,6	59,4	57,6	6	5	7
Commerce de gros	26,8	30,5	32,4	5	5	7
Industries de réseau (électricité...)	47,8	-	-	5	-	-
Commerce de détail	57,3	-	-	4	-	-
Industries chimiques	63,4	63,3	60,1	3	11	12
Industries mécaniques/ingénierie	75,4	37,9	54,5	3	1	3
Média	85,4	83,4	82,6	3	2	2
Industries métalliques	57,7	27,9	55,1	2	2	6
Construction	-	67,8	58,8	-	3	4
Total /moyenne	58,9	51,5	51,1	100	100	100

<sup>17</sup> Réglementation, caractéristiques de la demande, « transportabilité » des biens, structure de l'offre, organisation de la filière...

Source : *World Investment Report 2002* (CNUCED, 2002) et base de données de l'université Erasmus. (1) l'indice de transnationalité (TNI) est calculé comme la moyenne des trois ratios suivants : part des actifs à l'étranger rapportés au total des actifs, part des ventes à l'étranger et part de l'emploi à l'étranger.

On mentionnera, également le rôle croissant des investisseurs financiers : banques, fonds de pension, *hedge funds*. Ceux-ci gèrent des montants financiers colossaux, avec un impact majeur sur l'économie de certains pays d'accueil. Pendant longtemps, ceux-ci n'ont pas véritablement joué un rôle d'opérateurs industriels, ne contentant d'appliquer de stricts critères financiers pour la localisation de leurs actifs. Mais ils tendent aujourd'hui à intervenir davantage dans la gestion des groupes dont ils sont actionnaires, en exigeant notamment des dirigeants qu'ils leurs garantissent des taux de retour élevés sur investissements (notion de *corporate governance*).



**Tableau 3.5**  
**Répartition sectorielle des emplois sous contrôle étranger dans quelques pays de l'OCDE**

%	Industrie		Services		Autres	
	1995	1998	1995	1998	1995	1998
<b>France</b>	0,585	0,513	0,401	0,475	0,015	0,012
<b>Allemagne</b>	0,620	0,538	0,351	0,432	0,029	0,030
<b>Etats-Unis</b>	0,613	0,576	0,322	0,377	0,065	0,047

Source : OCDE (2002).

## 142. Brouillage des frontières sectorielles et apparition de nouvelles activités

Mais les frontières sectorielles traditionnelles se sont en même temps trouvées mises en cause par plusieurs évolutions simultanées. D'une part, le champ d'activité de l'entreprise tend à s'élargir au-delà des frontières de métiers traditionnelles. D'autre part, la pertinence même de ces frontières est remise en cause par les évolutions technologiques. Enfin, chacune des fonctions au sein de l'entreprise finit par devenir un « métier » à part entière :

- *Mouvements croisés de diversification*. Les mouvements de restructuration de plus en plus rapide et brutaux auxquels on a assisté au cours des dernières années se sont traduits par une accélération des mouvements de diversification croisés entre entreprises appartenant autrefois à des secteurs distincts, mais qui, pour des raisons de stratégie industrielle ou tout simplement de rentabilité financière, ont cherché à se diversifier vers de nouvelles activités. Par exemple, on observe aujourd'hui, entre autres, des mouvements de pénétration croisés entre les secteurs

du gaz, de l'électricité, de l'eau et de la production de gaz industriels, voire des télécommunications, qui conduisent à la formation de groupes transverses, multiénergie et multiservices. Selon le *World Investment Report 2000* (CNUCED, 2000), près de 45 % des fusions-acquisitions internationales ont concerné en 1999 des firmes appartenant à des secteurs d'activité différents<sup>18</sup>.

- *Naissance de nouvelles activités*. Dans un certain nombre de cas, on assiste à des évolutions en profondeur de la nature même du métier, souvent liées à des innovations technologiques, et qui se traduisent souvent par une fusion entre activités autrefois distinctes. Un excellent exemple est fourni par la prolifération des activités de toutes natures liées à l'internet, où l'on trouve à la fois du commerce, du placement boursier, de la banque, des télécommunications, de la distribution d'images et plus généralement de services de loisir... Faut-il classer sectoriellement ces entreprises selon le média qu'elles utilisent ou selon la finalité de l'activité rendue possible par ce média ? Le problème est encore compliqué quand la même entreprise utilise ses compétences « web » pour proposer des services très distincts (commerce, loisirs et bourse, par exemple). C'est alors la notion même de métier qui évolue ou pose question.

- *Autonomisation des différentes fonctions de l'entreprise*. Plusieurs facteurs conduisent à donner une importance croissante à la logique « fonctionnelle » dans les décisions de localisation des firmes par rapport à la logique « sectorielle » traditionnelle. La dynamique même de la multinationalisation fait qu'un nombre croissant de fonctions de l'entreprise s'internationalisent : d'abord distribution et production, puis recherche, logistique, fonctions de support administratif et commercial, voire quartiers généraux. Or, les décisions de localisation pour chacune de ces fonctions font entrer en jeu une hiérarchie spécifique de critères, indépendamment du secteur d'appartenance de la firme. Ce mouvement est d'autant plus marqué que chacune de ces fonctions (production, distribution, logistique..) tend à s'autonomiser : appel à des compétences de plus en plus spécialisée, regroupement de la même activité fonctionnelle sur un site dédié (ex. : trésorerie à Dublin, QG à Londres, informatique à Sophia-Antipolis, hangar à Rotterdam, etc.), possibilités accrues d'externalisation (sous-traitance, franchising, secrétariat à distance, etc.).

### **143. Les conséquences pour les agences de promotion**

Les tendances précédentes ont un certain nombre des conséquences importantes pour la mise en œuvre des politiques de promotion :

-La diversité croissante des activités concernée rend urgente la mise en place de dispositifs de « pilotage stratégique » permettant à l'agence de définir ses priorités sectorielles en fonction de l'analyse des marchés. Il est en particulier souhaitable d'identifier les domaines en émergence susceptibles de donner lieu à de nouvelles vagues d'investissement international.

-Les agences doivent être dotées, dans les activités qu'elles considèrent comme prioritaires (secteurs ou fonctions d'entreprise), d'une véritable compétence technique leur permettant de répondre aux demandes précises des investisseurs.

---

<sup>18</sup> Il est vrai que des tendances contraires de recentrage sur le métier de base peuvent également être observées. On peut citer, par exemple, le mouvement de « dé-fusion » entre activités chimiques et pharmaceutiques, qui a conduit des groupes autrefois intégrés à créer des filiales distinctes dans chaque activité, pour ensuite parfois se désengager de l'une d'entre elles.

- Les agences doivent également mettre en place des réseaux de coopération technique étroits avec les institutions spécialisées qui peuvent relayer leur action auprès de certains types d'investisseurs auxquels elles n'ont pas ou peu accès. C'est par exemple le cas pour les investisseurs financiers, que les associations boursières sont mieux équipées pour approcher.

- Des méthodes doivent être développées pour comprendre la dynamique concurrentielle spécifique conduisant à l'apparition de projets nouveaux dans une activité donnée. Or, les limites de celle-ci peuvent ne correspondre à aucun « secteur » répertorié par les nomenclatures statistiques existantes. Il faut donc être en mesure de reconstruire la logique de fonctionnement de n'importe quel « champ concurrentiel » pertinent au regard des stratégies des entreprises concernées (voir paragraphe 3 de ce chapitre).

## **2. QUELS OUTILS POUR ANALYSER LES STRATÉGIES DES FIRMES ?**

Nous avons tenté, au paragraphe précédent, de définir quelques principes de « segmentation » permettant de regrouper la « clientèle » des agences en groupes relativement homogènes du point de vue de leur comportement. Nous avons par exemple opposé les « groupes fédératifs » au « entreprises intégrées » ; nous avons proposé une grille de classification des firmes en fonction de leur degré d'internationalisation ou d'intégration transnationale ; enfin, nous avons cherché à substituer à la notion de secteur, celle, plus souple et plus adaptable, de « champ concurrentiel ».

Mais, pour être véritablement opérationnelles, ces segmentations doivent pouvoir s'appuyer sur des sources d'information abondantes et de qualité. Or les outils existants de recueil et d'analyse de l'information restent dans l'ensemble mal adaptés aux besoins des agences. Les données brutes disponibles sont rares et souvent peu fiables. Les outils d'analyse existants sont difficilement utilisables par les agences. Celles-ci se trouvent donc confrontées à la nécessité de construire elles-mêmes leurs propres instruments.

Pour répondre à ce besoin, nous avons développé deux outils spécifiques : d'une part, un dispositif d'analyse des tendances d'ensemble de l'investissement international, centré autour d'une démarche d'enquête auprès des multinationales ; d'autre part, une méthode d'analyse des « champs concurrentiels » permettant de comprendre les déterminants et les modalités de l'internationalisation des firmes dans une activité donnée et d'en déduire les perspectives ouvertes pour un territoire d'accueil donné.

### **21. Les outils d'analyse existants, leur examen critique, les voies d'amélioration**

Pour orienter son activité, une agence de prospection doit tout d'abord pouvoir disposer d'indicateurs statistiques et prospectifs globaux sur le degré d'internationalisation des entreprises, sur l'évolution prévisible des flux, les modalités de développement international, les critères globaux de localisation, enfin sur les orientations géographiques prévisibles des investissements dans les années à venir. Or, il apparaît que les sources disponibles pour obtenir cette vision synthétique sont à la fois inadaptées et hétérogènes, même si elles sont très abondantes.

#### ***211. Limites des sources existantes en matière d'analyse des stratégies d'entreprises***

On distinguera cinq sources essentielles : les organismes publics nationaux ou internationaux, les travaux académiques, les consultants privés généralistes ou spécialisés.

- **Du côté des organismes d'études publics nationaux**, les travaux d'analyse stratégique sont dans l'ensemble peu nombreux, pour plusieurs raisons : parce que l'objet « entreprise », et tout particulièrement l'objet « stratégie d'entreprises », ne sont traditionnellement pas traités autrement que par la production de statistiques rétrospectives, portant essentiellement sur les évolutions observées au niveau national (plus quelques enquêtes sur l'internationalisation des firmes nationales). L'aspect « stratégie », a fortiori dans ses dimensions prospectives et internationales, échappe pour l'essentiel aux producteurs nationaux de statistiques et d'études. Mentionnons toutefois l'exception japonaise, avec les très importantes enquêtes, ayant une importante dimension prospective, réalisées auprès des FMNs japonaises par le JBIC (ex-EXIMBANK) (JBIC 2002), le MITI (MITI, 2001) et le JETRO (JETRO, 2002). En France, le réseau DREE-CFCE commence à s'intéresser également à ces domaines, comme en

témoigne, entre autres, le rapport annuel du CFCE sur les stratégies d'acquisitions-fusions des entreprises à partir des données fournies par la base Thomson Financial (CFCE, 2001 et [www.thomson.financial.com](http://www.thomson.financial.com))<sup>19</sup>.

- **La même constatation peut être faite mutatis mutandis, sur des publications des grandes organisations internationales** (OCDE, ONU, BM, FMI, UE), plus à l'aise dans la manipulation des indicateurs macroéconomiques et macro-financiers que dans l'analyse méso-économique des stratégies d'entreprises. Mentionnons tout de même l'existence d'excellentes études sectorielles de l'OCDE ou encore les travaux de la CNUCED (*World Investment Report* et autres publications). Celles-ci restent toutefois plus centrées sur une approche globale que sur des analyses détaillées par activités. De plus l'aspect prévisionnel et prospectif y reste peu développé, pour des raisons de prudence à la fois méthodologique et politico-institutionnelle<sup>20</sup>.

- **Du côté des centres de recherche à vocation universitaire ou académique**, nombreuses sont au contraire les monographies portant sur des aspects particuliers des stratégies d'internationalisation tels qu'ils ont pu être observés au cours des années récentes (voir, entre autres, les travaux du FORUM-CEREM, du Sakura Institute...). Mais pour des raisons diverses (et notamment la prudence de chercheurs désireux de ne s'appuyer que sur des méthodes irréprochables pour analyser les faits observés...), très rares sont ceux qui se risquent à proposer un diagnostic prospectif, les études réalisées souffrant de plus d'un décalage souvent important avec l'actualité.

- **Du côté des consultants privés généralistes**, nombreuses sont les sources d'informations individuelles sur les entreprises (avec parfois un arrière fond sectoriel). On peut par exemple citer les très abondantes publications des conseillers en placements boursiers, qui fourmillent d'informations très précieuses et très à jour (ex. : *SG Equity Research*...). Certaines de ces officines offrent d'excellent services en ligne, parfois gratuits ou peu coûteux, permettant de se faire rapidement une idée sur la situation ou la stratégie d'une entreprise particulière (source d'information à laquelle il convient de rajouter les sites en ligne des entreprises).

Les consultants généralistes ont également réalisé de très nombreuses enquêtes auprès des firmes, portant sur les motivations en matière d'internationalisation ou encore les critères de localisation et l'image des différents pays d'implantation potentiels vis-à-vis de ces critères (voir chapitre 5, paragraphe 2).

Certains consultants proposent également des prévisions sectorielles internationales, s'appuyant sur l'utilisation de modèles de simulation multisectoriels, accompagnées d'analyses sur l'état des entreprises, présentées dans un cadre de nomenclatures cohérentes et exhaustives (ex : PDG européennes du BIPE, [www.bipe.com](http://www.bipe.com)). *The Economist Intelligence Unit* propose en souscription une étude annuelle sur les tendances de l'investissement international qui tient une position intermédiaire entre les grandes fresques généralistes de la CNUCED et les monographies spécialisées des consultants (EIU, 2002).

---

<sup>19</sup> Ainsi que les très nombreuses études monographiques sectorielles ou d'entreprise publiées par les principaux postes d'expansion économique.

<sup>20</sup> La Banque mondiale a publié en 2002 une étude de synthèse sur les stratégies des firmes multinationales, reposant sur une enquête directe auprès des décideurs, et dont la méthodologie est assez proche de nos propres travaux présentés au paragraphe 22 suivant (Miga /DeloitteTouch, 2002, encadré 3.4).

- **Enfin, de nombreux consultants sectoriels spécialisés** proposent des analyses prospectives sur l'évolution des technologies, des marchés, les réactions possibles des entreprises qui y sont présentes. Leurs productions répondent donc bien aux besoins de ceux qui veulent connaître les stratégies possibles des firmes, leurs conséquences sur la structure des marchés dans l'avenir. Mentionnons, à titre d'exemple, le CERA dans le domaine de l'énergie, *le Council of Logistics Management* pour la logistique... Dans l'ensemble on peut dire que pratiquement dans tous les secteurs où sont présentes des entreprises de taille significative, disposant de budgets d'investissement et de recherche importants, ce type de consultants spécialisés existent. Ces travaux, outre leur coût d'accès parfois élevé pour une agence généraliste, sont extrêmement hétérogènes par leur contenu, leur périodicité, leurs objectifs, et bien entendu leur champ.

Dans l'ensemble, cependant, les agences sont confrontées à des lacunes importantes concernant à la fois les informations de base et les analyses stratégiques sur les firmes. D'où la nécessité pour elles de mettre en place des outils mieux adaptés à leurs besoins.

### ***212. Les voies possibles pour la création d'outils mieux adaptés aux besoins des agences***

La question qui se pose est la suivante : comment mettre en place des outils permettant d'obtenir, à intervalles réguliers, une vision à la fois synthétique et assez détaillée de l'état des firmes multinationales, de leurs stratégies d'internationalisation et des flux d'investissements qui pourraient en résulter ? Plusieurs démarches sont envisageables pour parvenir à cet objectif<sup>21</sup> : étude économétriques et modèles, sondages et enquêtes, intelligence économique.

**a. Econométrie et/ou utilisation de modèles de prévision.** Cette approche est rendue difficile, pour l'analyse des stratégies d'entreprises, par l'absence de statistiques de base fiables, susceptibles de faire l'objet de traitements économétriques. C'est pourquoi la littérature économétrique reste relativement pauvre, mis à part la question des déterminants de la localisation géographique, pour lesquels on dispose à la fois de données sur la compétitivité comparée des pays d'accueil et l'orientation géographique des flux.

Ces limites peuvent être mises en évidence par l'analyse critique de certains travaux réalisés à l'aide de méthodes économétriques. Par exemple, Kwang W. Jun et Harinder Singh (1996) comparent différentes méthodes d'évaluation de l'attractivité des pays en développement. Ils proposent d'abord un intéressant *survey* des études existantes sur les déterminants des FDI : approche microéconomique, enquêtes, économétrie. Ils déclinent les critères par thèmes : socio-politique, ouverture des pays au commerce et à l'investissement, conditions d'affaires. Ils construisent ensuite un modèle explicatif intégrant des variables quantitatives et qualitatives comme le climat socio-politique. Malgré quelques résultats intéressants sur l'impact des variables socio-politiques (grèves, instabilité politique) et d'environnement d'affaires général (rôle de la politique de développement centrée sur les exportations) sur l'investissement, l'étude est noyée dans une masse de techniques économétriques complexes qui laisse planer un doute sur la capacité de cette approche à générer un résultat simple et convaincant.

**b. Sondage auprès des entreprises.** Il s'agit d'un processus d'enquête directe auprès des entreprises, très fréquemment réalisé par les consultants. En général, le sujet privilégié est celui de l'attractivité comparée des pays d'accueil, sur lequel il existe une très abondante

---

<sup>21</sup> Voir également sur ce sujet la déjà ancienne, mais très complète compilation réalisée par Mucchielli (*Revue économique*, 1992)

littérature (voir chapitre 5)<sup>22</sup>. Par contre, ce type d'approche est beaucoup plus rarement utilisé pour dégager directement les orientations stratégiques des firmes (rapidité du processus d'internationalisation, modalités de développement privilégiées...). La Banque mondiale vient de faire réaliser une enquête de ce type par Deloitte-Touch (voir encadré 3.4). Complété par des entretiens directs auprès des dirigeants, elle permet la mise en forme autour des résultats du sondage proprement dits d'une grande quantité d'informations sur les tendances de l'investissement international, globalement et par type d'entreprise (taille, nationalité, secteurs...). C'est une approche de ce type que nous mettons en œuvre depuis le milieu des années 1990.

**Encadré 3.4**  
**L'enquête MIGA/ Deloitte-Touch**  
**Méthode et principaux enseignements**

Le *Foreign Direct Investment Survey* a été réalisé par Deloitte-Touch pour le compte de la MIGA (groupe Banque mondiale) auprès de 191 parmi les principales firmes mondiales, représentant 4 millions d'employés. Celles-ci prévoient un fort développement de leurs investissements à l'étranger, sous forme de *build-lease* autant que de fusions-acquisitions. Les motivations des investisseurs sont surtout liées à l'accès au marché, même si certaines firmes manufacturières sont également sensibles à l'aspect « coûts ». Concernant le choix des sites, l'accès au marché et l'aversion au risque jouent un rôle majeur. Les firmes déclarent vouloir intensifier leurs investissements dans les pays émergents en croissance rapide. Une forte polarisation sur la région d'origine peut également être observée.

Les firmes recourent principalement aux services des *merchant bankers*, des grands consultants généralistes et des agences pour collecter les informations nécessaires au choix des sites. Le recours aux agences de promotion est plus fréquent pour les firmes manufacturières que pour celles des services.

*Source* : MIGA/Deloitte-Touch, 2002.

## 22. Un exemple de démarche d'enquête auprès des firmes

Pour travailler efficacement, une agence de promotion doit bien connaître ses « clients », y compris dans une dimension prévisionnelle ou prospective : identification des tendances globales du « marché » de l'investissement, stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les firmes, déterminants et formes de l'organisation, projets en cours, critères de localisation, régions d'implantation privilégiées.

Cette connaissance des firmes multinationales peut être acquise par différents moyens : mise en place de moteurs de recherche dédiés, rédaction de monographies d'entreprises, etc. (cf. paragraphe précédent). Nous avons nous-mêmes mis en place depuis plusieurs années une enquête annuelle mondiale d'intentions auprès des firmes multinationales, complétée par des entretiens approfondis avec un panel de dirigeants et d'experts du domaine (encadré 3.5). Ce dispositif permet d'évaluer les motivations et les intentions des firmes dans différents domaines touchant à l'investissement international : ampleur de l'effort d'internationalisation, modalités de développement, priorités géographiques, critères de localisation, etc. Nous présentons ici les résultats de l'enquête 2001-2002 auprès des 600 plus grandes firmes multinationales, classées par valeur des actifs à l'étranger, et auxquelles 130 entreprises ont répondu. Celle-ci montre la poursuite prévisible du mouvement multiforme d'internationalisation des firmes, avec un intérêt marqué pour les pays émergents qui laisse cependant ouvertes de belles perspectives pour l'Europe de l'Ouest. Après avoir présenté

<sup>22</sup> Les universitaires ont également réalisé de nombreuses enquêtes. Pour une revue d'exemples relativement anciens, voir Michalet (1998). Pour quelques travaux plus récents réalisés par l'équipe de l'université de Reading, voir Dunning (1997), Casson (1992).

quelques résultats d'ensemble, on procédera à quelques analyses plus détaillées par pays d'origine, de destination, types d'activité, etc.

### **Encadré 3.5**

#### **L'historique de la démarche d'enquête AFII auprès des firmes**

La démarche a commencé au début 1995 sur une idée initiale de Fiorina Mugione, de la CNUCED. Il s'agissait d'identifier les tendances de l'investissement international à partir d'une enquête menée directement auprès des firmes et des experts. Un questionnaire composé d'une dizaine de questions fut envoyé « tous azimuts » à un échantillon représentatif de firmes multinationales et aux experts spécialistes de la question de l'investissement international. L'enquête postale, menée aux cours du printemps et de l'été 1995, conduisit au recueil d'environ 260 réponses. Elle fut complétée par une centaine d'entretiens téléphoniques et en face-à-face conduits à l'occasion de déplacement en Europe, en Asie et en Amérique du Nord.

Cette première opération conduisit à deux publications en 1996 : un fascicule commun Arthur Andersen-DII (Hattem, 1996) et un petit ouvrage de 100 pages dans la collection « poche » d'Economica (Hattem, 1995). Dès cette date, l'essentiel de la structure du questionnaire, de l'enquête, de la démarche prospective ainsi qu'un certain nombre de conclusions essentielles « fortes » étaient déjà disponibles. Cependant, plusieurs faiblesses diminuaient la portée méthodologique de la démarche, notamment le caractère relativement « opaque » de l'enquête, l'absence de définition claire de la cible statistique, l'absence d'un outil de traitement et de capitalisation de l'information.

L'enquête de l'année suivante (publiée en 1997) permit un certain nombre de progrès, à travers un processus plus systématique de définition du questionnaire, l'association de la CNUCED comme troisième partenaire, une clarification dans l'identification des différents types de répondants et une approche sectorielle beaucoup plus approfondie à partir de l'information capitalisée au cours de la première enquête (Hattem, 1997).

Ces progrès furent poursuivis au cours de l'enquête suivante (publiée en 1998) à travers notamment la mise en place d'une base de données permettant un traitement beaucoup plus souple et automatisé de l'information, la mise en place d'un comité d'experts permettant de donner plus de transparence scientifique au processus d'enquête, un questionnaire beaucoup plus détaillé et ambitieux, un traitement final donnant beaucoup de place à la problématique des déterminants de l'internationalisation et de la localisation des firmes et enfin des monographies régionales plus détaillées (sur l'Asie et la Chine notamment). Le document de 1998 capitalise ainsi toute l'expérience et le réseau relationnel mis en place au cours des trois années précédentes (Hattem, 1998).

Au cours des deux années suivantes, l'accent fut mis sur des dimensions à la fois plus régionales et plus conjoncturelles, alors que les trois premières enquêtes avaient une vocation à la fois mondiale et destinée à capter des tendances à moyen terme. Ainsi l'enquête auprès des entreprises françaises, publiée début 1999, avait-elle pour but d'identifier en quoi les orientations géographiques de l'investissement des groupes français avaient été ou non modifiées par la crise asiatique apparue en 1997. Elle reposait sur un questionnaire beaucoup plus succinct que celui envoyé les années précédentes, insistant essentiellement sur l'évolution globale et l'orientation par grandes zones géographiques de l'effort d'investissement des firmes interrogées (Hattem, 1999).

L'enquête publiée en 2000 avait, elle aussi, une orientation géographique très précise, centrée cette fois sur l'autre bout de la « chaîne », à savoir les conditions d'attraction et d'accueil des investissements étrangers dans un pays émergent d'Amérique latine, l'Argentine. Une cinquantaine de filiales locales de firmes multinationales furent interrogées sur les déterminants de leurs choix de localisation en Argentine mais surtout les conditions concrètes d'accueil et d'environnement d'affaires dans ce pays (Hattem, 2000). La dimension prospective, par contre, était plus limitée.

## 221. Les résultats d'ensemble

L'enquête montre qu'en dépit d'une baisse conjoncturelle des flux d'investissements directs en 2001-2002, les principales firmes multinationales ont l'intention de poursuivre leur expansion internationale à moyen terme à un rythme rapide, notamment dans les activités de production et de distribution. Leur mode d'expansion privilégié sera différent selon les zones de la planète : fusions-acquisitions en Europe et en Amérique du Nord, investissements dits « greenfields » (création et extensions de sites) dans les pays en développement rapide d'Asie. Les pays les plus fréquemment cités comme zone d'implantation privilégiée sont : en Europe de l'Ouest, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France ; en Europe de l'Est, la Pologne, la Hongrie et la République tchèque ; en Asie du Sud et de l'Est, la Chine ; en Amérique latine, le Brésil et le Mexique ; en Afrique, l'Afrique du Sud.

## 222. Poursuite de l'internationalisation des entreprises à un rythme soutenu

Selon les réponses obtenues, la tendance à l'internationalisation devrait se poursuivre quel que soit l'indicateur retenu, avec une poussée particulièrement rapide des ventes à l'étranger. 82 % des hommes d'affaires interrogés prévoient en effet une croissance de la part des ventes à l'étranger, 70 % de celle des capitaux investis et 70 % de celle l'emploi (tableau 3.10). Ce résultat est d'autant plus frappant que les entreprises interrogées ont déjà atteint en moyenne un taux d'internationalisation élevé, notamment en matière de chiffres d'affaires. En 2000, 46 % des firmes interrogées réalisaient en effet plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger, 39 % y occupaient plus de la moitié de leurs effectifs et 35 % y possédaient plus de la moitié de leurs actifs (tableau 3.6).

**Tableau 3.6**  
**Taux d'internationalisation pour trois indicateurs**

	<b>Emploi</b>	<b>Actifs</b>	<b>Ventes</b>
Moins de 10%	19%	24%	18%
<b>10 à 25%</b>	20%	19%	15%
<b>25 à 50%</b>	23%	22%	21%
<b>50 à 75%</b>	20%	18%	27%
<b>plus de 75%</b>	19%	17%	19%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Lecture : 19 % des firmes interrogées possèdent moins de 10 % de leurs effectifs à l'étranger

**Tableau 3.7**  
**Progression prévue de l'internationalisation à moyen terme pour trois indicateurs**

	<b>Emploi</b>	<b>Actifs</b>	<b>Ventes</b>
Diminution forte	0%	0%	0%
<b>Diminution</b>	2%	1%	0%
<b>Sans changement</b>	28%	29%	19%
<b>Augmentation</b>	65%	65%	73%
<b>Augmentation forte</b>	5%	5%	9%

Lecture : 65 % des firmes prévoient une augmentation de la part de leurs effectifs employés à l'étranger

Les raisons de cette poursuite massive de l'internationalisation, d'après les entretiens directs menés auprès des firmes répondantes, sont les suivantes :

- Extension de l'internationalisation vers de nouveaux types d'entreprises (PME des secteurs déjà très internationalisés) ou vers de nouvelles activités comme les services de réseau, les médias, les services aux particuliers, la banque et l'assurance. Cette extension s'explique à la fois par la banalisation de la pratique des affaires internationales, l'ouverture de nouveaux marchés et secteurs à la concurrence, la poursuite du mouvement de privatisations, l'impact de la formation des grandes zones économiques comme l'UE.
- Volonté de s'implanter sur les marchés à croissance rapide. Ceci explique notamment la croissance des greenfields prévus sur les marchés émergents caractérisés à la fois par une forte croissance de la demande et par des coûts de production attractifs. On peut citer trois régions-phares dans ce domaine : l'Asie en développement, la Chine et les pays d'Europe de l'Est.
- Développement d'activités nouvelles à fort contenu en technologie (NTIC et biotechnologies notamment) qui sont internationales par nature (marché mondial, global sourcing). Les entreprises présentes dans ces activités nouvelles à forte croissance mettent d'emblée en œuvre des stratégies globales sans passer par une phase de contrôle du marché intérieur.
- Concentration et/ou de redéfinition de périmètre des groupes dans des activités aussi diverses que la pharmacie, la chimie, l'automobile (où les firmes sont déjà très internationalisées) ou la banque, l'assurance, les multimédia, les télécoms (où le mouvement de constitution de groupes multinationaux s'accélère).
- Restructurations visant à l'optimisation spatiale des réseaux transnationaux des firmes en fonction des avantages offerts par les différents pays d'accueil. Au-delà de la seule activité de production (extension des délocalisations vers de nouveaux pays d'accueil et dans des activités à plus haut niveau technique, développement du *global sourcing* pour les activités à haute technologie), ce phénomène touchera toutes les fonctions de l'entreprise ; réseaux logistiques internationaux, data centers, etc.
- Modification fondamentale du mode de gestion des entreprises, qui se traduit par une disparition des structures hiérarchiques et pérennes au profit de groupes fédératifs « flexibles » (cf. *supra*). On observe donc une multiplication des opérations permettant à ce nouveau mode d'organisation de se développer : fusions-acquisitions, alliances, co-entreprises, sous-traitance, franchising... On assiste également à un développement des alliances et joint-ventures internationales destinées à exploiter des synergies entre entreprises pour des projets conjoints, soit sur des activités à la charnière de plusieurs secteurs, soit pour pénétrer des marchés où il est difficile d'aller seul. C'est par exemple le cas en Asie (Chine et Japon) où les alliances sont citées comme des moyens significatifs de pénétration des marchés.
- Mise en place de nouveaux concepts d'entreprise (groupe multimédia, offreur de sites logistiques ou de data centers, groupes de télécommunication polyvalents), concevant d'emblée leur champ concurrentiel et donc leur offre sur une base multinationale.

## 223. La progression de l'internationalisation touchera toutes les fonctions

Ce sont aujourd'hui les fonctions de production et de distribution qui sont de loin les plus internationalisées. Ainsi, le taux d'internationalisation estimé pour les firmes de notre enquête n'est aujourd'hui que de 15 % pour les activités de recherche et 9 % pour les quartiers généraux, contre respectivement 36 % et 38 % pour les activités de production et de distribution (tableau 3.8).

**Tableau 3.8**  
**Taux d'internationalisation actuel par fonction**

	Recherche	Production	Quartiers Généraux	Autres fonctions administratives	Distribution
<10% à l'étranger	66%	26%	77%	51%	27%
10-25% à l'étranger	13%	15%	15%	24%	17%
25-50% à l'étranger	13%	25%	5%	9%	19%
50-75% à l'étranger	6%	23%	2%	11%	20%
Plus de 75% à l'étranger	2%	11%	1%	4%	17%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Taux d'internationalisation moyen estimé</b>	15%	36%	9%	20%	38%

Lecture : 66 % des entreprises interrogées effectuent moins de 10 % de leurs activités de recherche à l'étranger au début de la décennie 2000.

**Tableau 3.9**  
**Taux d'internationalisation prévu par fonction à moyen terme**

	Recherche	Production	Quartiers généraux	Autres fonctions administratives	Distribution
<10% à l'étranger	48%	17%	66%	40%	21%
10-25% à l'étranger	25%	13%	20%	26%	10%
25-50% à l'étranger	16%	29%	9%	17%	22%
50-75% à l'étranger	7%	25%	4%	10%	25%
Plus de 75% à l'étranger	4%	16%	1%	8%	23%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Taux d'internationalisation Moyen estimé</b>	20%	43%	12%	25%	46%

Lecture : 48 % des entreprises interrogées effectueront moins de 10 % de leurs activités de recherche au milieu de la décennie 2000.

A moyen terme, cette hiérarchie ne devrait pas significativement se modifier. En particulier, l'internationalisation de la production et de la distribution pourrait se poursuivre à un rythme soutenu, malgré le niveau déjà élevé qu'elle a déjà atteint dans ces deux fonctions (tableau 3.9). Même si un net mouvement dans le même sens est également perceptible dans les fonctions « recherche » et « quartiers généraux », le niveau d'internationalisation devrait cependant rester assez bas à moyen terme pour ces activités. On n'est donc pas encore pour l'essentiel, entré dans l'ère de l'entreprise globale, totalement détachée de son pays d'origine.

## 224. Perspectives par régions d'accueil

Aujourd'hui, l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord concentrent encore l'essentiel des stocks d'investissements à l'étranger des firmes multinationales interrogées : respectivement 38 % et 20 selon nos estimations.

Pour l'avenir, une réorientation de cette répartition géographique des actifs au bénéfice des pays émergents est prévisible, si l'on en croît les réponses de firmes (tableau 3.10).

**Tableau 3.10**  
**Evolution des perspectives d'investissement par région d'accueil à moyen terme**

	Amérique du Nord	Europe occidentale	Japon	Europe centrale et orientale	Afrique du Nord et Asie de l'Ouest	Afrique Sub-saharienne	Amérique Centrale et du Sud	Chine	Asie de l'Est et du Sud
<b>Dégradation</b>	3%	7%	6%	3%	14%	11%	3%	1%	2%
<b>Sans changement</b>	57%	44%	69%	31%	79%	74%	64%	39%	48%
<b>Amélioration</b>	38%	45%	23%	59%	6%	14%	30%	51%	49%
<b>Amélioration marquée</b>	2%	4%	2%	8%	0%	1%	3%	9%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Lecture : 38 % des entreprises interrogées pensent que leurs perspectives d'investissement en Amérique du Nord s'amélioreront d'ici le milieu de la décennie 2000.

L'Europe de l'Est, la Chine et l'Asie de l'Est et du Sud sont considérées comme étant les régions où les perspectives d'investissement sont les plus favorables pour les trois prochaines années. Par exemple, 66 % des firmes interrogées jugent que ces perspectives vont « s'améliorer » ou « s'améliorer significativement » en Europe de l'Est à moyen terme. Cette région focalise actuellement fortement l'intérêt des firmes multinationales de toutes origines qui y développent des sites de main d'œuvre, souvent délocalisées d'Europe de l'ouest. La Hongrie, la république tchèque et la Pologne figurent toujours en tête des priorités des firmes.

Pour la Chine et l'Asie de l'Est et du Sud, le pourcentage d'avis favorables s'élève respectivement à 60 % et 50 %. Dans cette zone, on note, entre autres, une forte poussée prévisible des investissements japonais, confirmée par toutes les sources. L'accès aux marchés locaux en croissance, la délocalisation vers les pays à bas coûts de main d'œuvre, la montée en puissance rapide des pays concernés (Chine notamment) dans des activités de niveau technologique plus élevé, l'existence d'opportunités nombreuses d'acquisitions (entreprises publiques chinoises, réseaux d'infrastructures, ventes d'entreprises en difficulté financière comme en Corée du Sud), figurent parmi les principales causes de ce mouvement de réorientation des firmes vers de nouveaux territoires.

Les firmes sont également 49 % à envisager une évolution favorable ou très favorable pour l'Europe de l'Ouest. Les causes en sont notamment : la recherche d'une pénétration accrue du marché, l'accès à des ressources rares (recherche, main d'œuvre qualifiée..) et le mouvement de restructuration de l'appareil productif au niveau du continent. Les fusions-acquisitions ont été et resteront un outil privilégié de développement dans cette zone, malgré un fort tassement conjoncturel du nombre et de la valeur moyenne des opérations. Les investissements étrangers restent également assez attirés par l'Amérique du Nord (taille du marché, ressources en hautes technologies...).

Suivent ensuite, par ordre décroissant, l'Amérique du sud, l'Afrique sub-saharienne et l'Asie de l'Ouest. En Amérique du Sud, on peut anticiper une croissance forte des investissements étrangers, à un rythme cependant moins marqué qu'en Asie compte tenu d'un environnement d'affaires dégradé (crise argentine) et de perspectives de croissance moins favorables.

L'Asie de l'Ouest et l'Afrique restent très en retrait dans les stratégies d'investissement des multinationales. Les investissements, aujourd'hui faibles, devraient peu progresser, avec quelques exceptions pour des pays proche de l'Europe où pourrait se développer un flux d'implantation d'industries légères (Tunisie), pour les pays les plus avancés de la zone (Afrique du Sud) et pour les pays pétroliers (Nigéria...).

Au Japon, on note un début d'ouverture aux investissements étrangers. Cette tendance est stimulée par la crise de certains secteurs (banque-assurance...) la prise de conscience des retards japonais dans les activités de services et notamment de réseau (eau, poste, électricité, gaz), les contre-performances de certaines entreprises du secteur manufacturier (ex : Nissan). Les acquisitions de firmes japonaises par des investisseurs étrangers, en particulier, pourraient s'accroître. Les entreprises étrangères chercheront également à s'assurer des alliances auprès des firmes locales.

**Tableau 3.11**  
**Pays prioritaires d'investissement par régions**

Pays développés		Asie en développement		Amérique latine		Europe centrale, ex-CEI		Afrique, Asie de l'ouest	
Pays	% (1)	Pays	% (1)	Pays	% (1)	Pays	% (1)	Pays	% (1)
Etats-Unis	26	Chine	27	Brésil	31	Pologne	33	Afr. Du sud	16
Allemagne	16	Indonésie	10	Mexique	20	Hongrie	20	Egypte	12
Royaume-Uni	12	Thaïlande	10	Argentine	15	Rép. tchèque	18	Turquie	8
France	10	Malaisie	9	Chili	10	Russie	11	Maroc	8
Italie	6	Inde	9	Colombie	5	Roumanie	4	Nigéria	6
Japon	5	Corée	7	Pérou	4	Bulgarie	4	Ar. Saoudite	6
Espagne	5	Taiwan	7	Bolivie	3	Ukraine	2	EAU	5
Benelux	3	Viêt-Nam	5	Venezuela	3	Autres	7	Israël	2
Suède	3	Hong-Kong	4	Rép. Dom.	1			Angola	2
Canada	3	Philippines	4	Autres	7			Autres	35
Irlande	2	Singapour	4						
Autres	11	Autres	4						
Nbre de réponses	260		193		125		136		66

(1) En pourcentage du nombre total de réponses obtenues pour la région.

## 225. Analyse des modalités de développement international

Les fusions-acquisitions restent le moyen le plus utilisé pour pénétrer les marchés ouest-européens et nord-américains, plusieurs éléments facilitant la mise en œuvre de ce type d'opérations dans ces régions (existence d'un important « stock » de firmes susceptibles d'être rachetées, fluidité du marché boursier, etc.). Le rôle des greenfields n'en est pas pour autant négligeable. D'une manière générale, la faible contribution de la modalité « exportations » signifie que les firmes chercheront, d'une manière ou d'une autre, à être physiquement présentes sur ces deux grands marchés.

C'est cependant en Chine en Asie du Sud et de l'Est que les investissements greenfields constitueraient la modalité la plus utilisée, en liaison, entre autres, avec le dynamisme du marché local. A l'inverse, les opportunités d'acquisition restent moins importantes que dans les pays développés (faibles stocks de firmes privés « attrayantes ») malgré quelques programmes de privatisation. On notera le rôle apparemment très marqué des alliances pour la pénétration du marché chinois, qui s'explique par la nécessité pratique où se trouvent les firmes étrangères de s'appuyer sur un partenaire autochtone pour les aider à affronter la complexité et les pièges de l'environnement chinois des affaires.

Les exportations resteraient le moyen privilégié d'accès aux marchés d'Afrique et d'Asie de l'Ouest, et, dans une moindre mesure, en Amérique latine (où les fusions-acquisitions et les investissements greenfields sont également fréquemment mentionnés). On a ici affaire à des

zones risquées, peu attractive du point de vue du dynamisme du marché, où les investisseurs sont réticents à prendre un risque en capital (tableau 3.12).

**Tableau 3.12**  
**Moyen de développement privilégié par région d'accueil**

	Amérique du Nord	Europe de l'Ouest	Japon	Europe centrale	Afrique et Asie de l'Ouest	Amérique du Sud	Chine	Asie du Sud et de Est	Pays dével.	Pays en dévelpt	Total
<b>Fusions et Acquisitions</b>	41%	42%	20%	32%	12%	25%	7%	21%	37%	19%	26%
<b>Créations / expansions</b>	23%	24%	13%	23%	22%	23%	34%	29%	22%	27%	25%
<b>Alliances Stratégiques</b>	19%	20%	39%	17%	13%	18%	35%	23%	24%	22%	23%
<b>Licences ou franchises</b>	5%	5%	13%	5%	7%	4%	7%	1%	7%	5%	6%
<b>Exportations</b>	9%	6%	13%	19%	41%	26%	14%	23%	9%	24%	18%
<b>Autres</b>	2%	2%	2%	4%	4%	4%	2%	2%	2%	3%	3%

Lecture : 41 % des entreprises interrogées citent les fusions-acquisitions comme moyen de développement privilégié en Amérique du Nord.

## 226. Analyse par pays d'origine

Les faits suivants méritent d'être signalés :

- Le taux d'internationalisation est inégal selon les régions d'origine. Celui des entreprises d'origine européenne est en effet très sensiblement supérieur à celui des autres groupes de l'échantillon et notamment des entreprises japonaises. Par exemple, 69 % des firmes originaires d'Europe de l'Ouest effectuent plus de la moitié de leurs ventes à l'étranger, contre 46 % pour l'ensemble des firmes interrogées et 13 % seulement pour les japonaises. Cet écart ne devrait pas sensiblement diminuer à moyen terme, les firmes européennes affichant toujours une volonté particulièrement marquée de développer leurs activités internationales.

2) Le tropisme régional est marqué, qu'il s'agisse des investissements existants (où la région proche du pays d'origine est toujours sur-représentée) ou des perspectives futures. Ainsi les firmes japonaises sont-elles plus nombreuses à affirmer faire porter leur effort d'investissement à moyen terme sur l'Asie, les firmes ouest-européennes sur Europe (est et ouest), enfin les firmes nord-américaines sur le continent américain.

3) Les firmes japonaises et nord-américaines ont des comportement assez opposés en ce qui concerne l'internationalisation des fonctions de quartiers généraux et de recherche. Dans le cas des firmes japonaises, ces fonctions (surtout la RD) restent très fortement centrées dans le pays d'origine. Le comportement des firmes nord-américaines est inverse, notamment en ce qui concerne les activités de quartiers généraux et de soutien administratif, qu'elles internationalisent plus volontiers.

4) Concernant les modalités de développement international, on notera la très faible attirance des entreprises japonaises pour les fusions-acquisitions, et au contraire un recours nettement plus marqué que la moyenne aux exportations et, dans une moindre mesure, aux partenariats. Les entreprises européennes, pour leur part, semblent au contraire davantage tentées de recourir aux fusions-acquisitions et les américaines aux accords et alliances. Les différences sont moins marquées pour les autres modalités, et notamment les greenfields, cessions de licences et franchising.

On notera toutefois une tendance à l'atténuation de certaines de ces spécificités nationales au fil des enquêtes. C'est tout particulièrement vrai en ce qui concerne les firmes japonaises, moins réticentes qu'autrefois à recourir aux fusions-acquisitions et qui internationalisent progressivement leurs fonctions d'appui tertiaire, quoique à un rythme encore peu soutenu.

#### 227. Analyse par secteurs : premiers résultats

Globalement, les entreprises appartenant au secteur secondaire sont plus internationalisées que celles du tertiaire, sur tous les indicateurs recueillis. Celles-ci devraient cependant, si l'on en croit leurs réponses, s'internationaliser à un rythme un peu plus rapide au cours des prochaines années, avec pour conséquence une tendance à la réduction des écarts observés.

L'analyse par fonction révèle que l'écart d'internationalisation est surtout concentré sur les fonctions de production et distribution. Par contre, les autres fonctions sont aussi internationalisées pour les firmes du secteur tertiaire que pour celles du manufacturier.

Enfin, concernant les modalités d'internationalisation, les firmes du secteur manufacturier sont caractérisées par un recours plus intense aux investissements greenfields, aux cessions de licences et, bien entendu, aux exportations. Par contre, les firmes tertiaires privilégient massivement les fusions-acquisitions (acquisition de réseaux de distribution existants, de firmes locales ayant fidérisé leur clientèle...).

La faible taille de notre échantillon ne nous permettait pas de réaliser des analyses statistiques fiables à un niveau de détail sectoriel plus fin. C'est pourquoi nous avons complété l'exploitation de notre base par la réalisation de monographies fondées sur la méthodologie dite « des champs concurrentiels » telle que décrite à la fin de ce chapitre (cf. paragraphe suivant).

#### 228. Quelques conclusions partielles

On peut tirer de la démarche précédente quelques conclusions d'ordre méthodologique :

- La méthode de travail par enquête, utilisée depuis maintenant près de 10 ans, a fait la preuve de son caractère opérationnel. Elle permet en particulier d'associer plusieurs approches complémentaires : sondage, monographies nationales, analyses sectorielles. Elle présente également des limites évidentes, liées essentiellement à la difficulté à obtenir les réponses et à la qualité difficilement contrôlable de celles-ci.

- Les résultats obtenus permettent, de dresser un panorama général des tendances actuelles de l'investissement international, avec des segmentations sommaires par grandes sous-catégories (pays d'origine, secteur, etc.). Cependant, ces résultats sont beaucoup trop généraux et agrégés pour éclairer efficacement une politique de promotion orientée vers une activité précise. Il convient donc de les compléter par des analyses plus détaillées des différents « champs concurrentiels » concernés, comme on va le voir au paragraphe suivant.

### **3. LA DIVERSITÉ DES PROBLÉMATIQUES SECTORIELLES**

Les outils d'analyse des marchés qui viennent d'être présentés ne peuvent être utilisés directement pour éclairer la stratégie de promotion des agences. Ils présentent en effet deux faiblesses majeures :

- L'une tient à l'absence de « bouclage » avec la notion d'attractivité territoriale, question qui sera abordée dans le dernier chapitre de cet ouvrage (voir également encadré 3.6).

- L'autre tient à la nécessité d'analyser de manière beaucoup plus approfondie chacun des « segments » du marché de l'investissement international, avec leurs caractéristiques spécifiques en termes notamment de stratégies d'internationalisation des firmes et de « flux » potentiels de projets. Nous proposons pour cela une méthode d'analyse spécifique, dont nous décrirons les principales caractéristiques avant de donner quelques exemples d'application.

#### **31. Présentation de la méthode d'analyse des marchés d'investissement**

##### **311. La définition du domaine étudié**

Le problème consiste à isoler un segment de marché particulier, défini par un certain profil de la « demande de sites », c'est-à-dire pour lequel les motivations de l'internationalisation, les processus de décision et la nature des critères de localisation sont à peu près similaires. Cette définition implique de dépasser la notion traditionnelle de « secteur » dans plusieurs dimensions (fonction, process, champ concurrentiel) :

1) *Fonction*. Quel que soit le « secteur » concerné, certaines « fonctions » de l'entreprise (ex. : centres de recherche, sites logistiques...) possèdent des caractéristiques et donc des logiques de localisation spécifiques. En conséquence, certains « marché d'investissement » ne seront pas définis par le secteur d'appartenance de la firme, mais par la nature de la fonction concernée.

2) *Process*. Différents produits ou services, appartenant au même « secteur » et/ou destinés à satisfaire le même besoin font appel à des process de production et donc à des technologies différentes, avec en conséquences des critères de localisation spécifiques. Ils peuvent donc constituer, à l'intérieur même de l'activité étudiée, plusieurs « segments » de marché distincts.

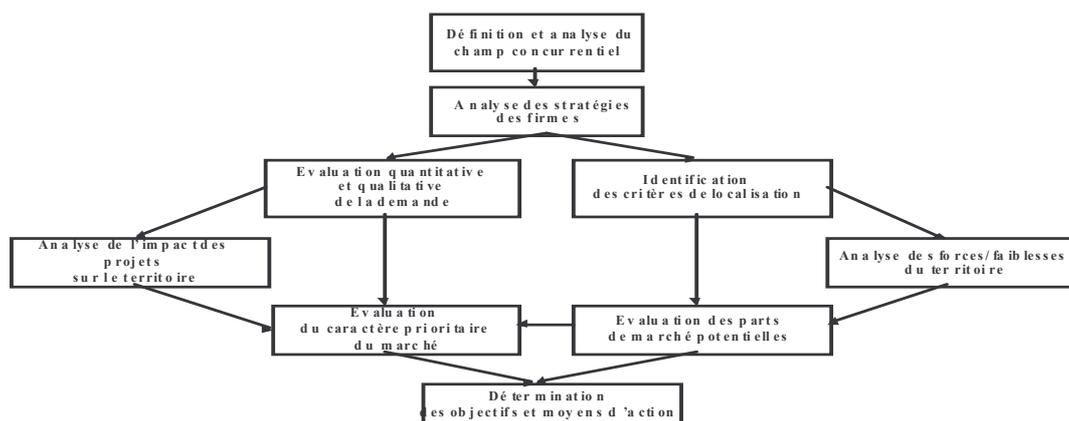
3) *Champ concurrentiel*. A l'inverse, l'analyse doit également tenir compte d'éléments plus globaux, comme par exemple les stratégies de positionnement des firmes à l'intérieur des filières où elles opèrent. Par exemple, la logique de localisation des équipementiers automobiles ne peut se comprendre sans faire référence à celle des constructeurs et aux relations de coopération/conflit qui opposent ces deux grandes catégories d'acteurs au sein de la filière automobile. Vu sous cet angle, le champ d'analyse pertinent (que nous appellerons par la suite « champ concurrentiel ») est alors constitué *de l'ensemble des produits/services substituables pour la satisfaction du même besoin et des entreprises susceptibles d'intervenir, directement et éventuellement indirectement dans leur fabrication et leur vente*. Une de ses principales caractéristiques est que ses limites ne sont pas fixées une fois pour toutes, mais susceptibles de se modifier, en fonction des évolutions technologiques et réglementaires, de l'apparition de nouveaux produits ou besoins.

### Encadré 3.6 Une démarche générale pour l'analyse des marchés d'investissement

Le « marché » de l'investissement mobile a été analysé au chapitre 2 comme résultant de la confrontation d'une « demande » de facteurs localisés (sites, ressources humaines) et d'une « offre » de ces facteurs par les développeurs locaux (voir schéma 2.2). En transposant cette représentation générale aux différents types d'activités ou « segments de marché » concernés, on peut en déduire un schéma d'analyse permettant de positionner l'offre territoriale par rapport aux tendances de la demande et d'en déduire des principes d'action commerciale. On décrit dans le schéma 3.2 les trois principales étapes de cette démarche :

- L'analyse de la « demande », c'est-à-dire des conditions d'apparition et de mise en œuvre des projets d'investissements. Après avoir défini le marché d'investissement et le champ concurrentiel concernés, on détaille les stratégies d'internationalisation des firmes à partir de l'analyse des facteurs structurants. On s'intéresse tout particulièrement aux motivations de l'internationalisation, aux modalités de développement privilégiées et aux critères de localisation des projets « mobiles ». On en déduit un diagnostic sur les perspectives globales du marché étudié. C'est cette partie de la démarche qui est décrite ici.

Schéma 3.2  
Méthode d'analyse des marchés d'investissement



- L'analyse de l'offre territoriale. Après avoir analysé les forces et faiblesses du territoire pour l'accueil des projets concernés, ainsi que les performances effectivement réalisées dans le passé, on en déduit une évaluation des parts de marché potentielles futures. Les méthodes d'analyse envisageables en ces domaines seront évoquées au chapitre 5 de cet ouvrage.

- Les conclusions en matière de stratégies de promotion. L'évaluation des flux d'investissements potentiels, complétée par une analyse de l'impact des projets sur le territoire conduit à un diagnostic sur le caractère plus ou moins prioritaire du marché, et in fine à la détermination des objectifs, des actions envisageables et des moyens mobilisés (voir chapitre 2).

## 312. L'analyse des « champs concurrentiels » et des stratégies des firmes

### 3121. Présentation générale de la démarche

Le « champ concurrentiel » étudié est défini par certaines caractéristiques structurelles : intensité technologique et rythme de l'innovation, concentration de l'offre et barrières à l'entrée, segmentation et croissance de la demande, degré d'intégration internationale des activités, etc. Celles-ci permettent de comprendre les stratégies d'internationalisation des firmes, selon des jeux d'influence complexes qu'il convient de décrire en détail.

Nous proposons pour cela une démarche d'analyse concurrentielle inspirée des travaux de *business-analysts* américains (voir encadré 3.7), mais enrichie par la prise en compte spécifique de la dimension spatiale. Cette méthode comprend les étapes suivantes : définition du champ de l'étude ; analyse statique des caractéristiques de l'activité étudiée, notamment dans sa dimension spatiale ; analyse des facteurs d'évolution et des menaces et opportunités qu'ils impliquent pour les firmes ; enfin, analyse des stratégies mise en œuvre par celles-ci, notamment dans le domaine international, en distinguant évidemment différents types d'acteurs (grands multinationales, PME, nouveaux entrants, etc.). Cette approche regroupe des techniques d'analyses issues de différents champs : macroéconomie, analyse stratégique d'entreprise, prospective technologique, études de marché, analyse financière.

#### Encadré 3.7

##### Les différents courants de l'analyse de la stratégie d'entreprise

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'analyse formalisée de la stratégie d'entreprise a donné lieu à de multiples travaux :

- Années 50 : premiers modèles stratégiques de Harvard reposant sur la matrice *SWOT* permettant d'analyser d'une part les opportunités et menaces de l'environnement, d'autre part les forces et faiblesses de l'entreprise.
- Années 60 : matrices d'analyse de portefeuille mises au point par les consultants de la côte est (deux critères : attractivité du marché et positionnement concurrentiel de l'entreprise).
- Années 70 : Analyse des facteurs de compétitivité et de réussite par Peters et Waterman : écoute du client, innovation, motivation du personnel, légèreté, etc.
- Années 80 : conceptualisation de l'environnement de l'entreprise par Michael Porter à partir d'un schéma détaillant les quatre facteurs de la dynamique concurrentielle : entrants potentiels, substituts, clients et fournisseurs.

Source : d'après J.M. Chevalier, *L'économie industrielle des stratégies d'entreprise* (1995)

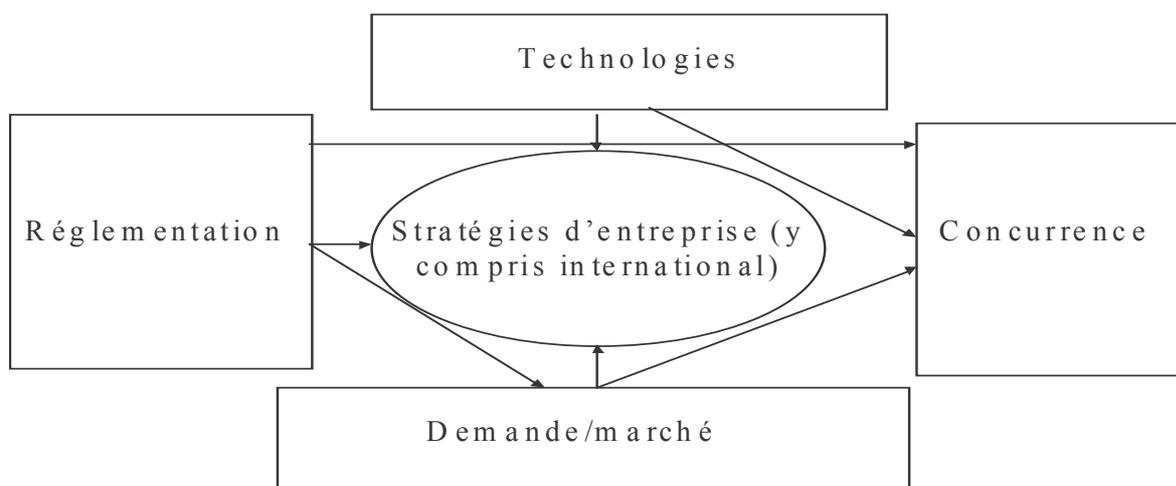
### 3122. L'analyse des caractéristiques globales du champ concurrentiel

Chaque champ concurrentiel peut se définir par un certain nombre de caractéristiques, que l'on peut regrouper en quatre catégories (voir schéma 3.3):

- Le marché : champ et segmentation géographique, taille et croissance globale, structure de la demande et typologie de la clientèle, segmentation par produits, facteurs de compétitivité (prix, qualité, etc.)...

- Le contexte juridique et réglementaire : obstacles réglementaires aux échanges et aux investissements, nature de la régulation publique, différences par zones géographiques...
- Les caractéristiques technico-industrielles de l'activité : niveau technologique et rythme d'innovation, intensité capitalistique, barrières à l'entrée, caractère plus ou moins transportable des produits, caractéristiques des processus de production, rôle des économies d'échelle...
- La structure de l'offre : taille des entreprises, concentration, intégration verticale et horizontale au sein de la filière, organisation interne, internationalisation des firmes, entrée et sortie du secteur, rentabilité, stabilité du tissu industriel...

**Schéma 3.3**  
**G rille d 'analyse du champ concurrentiel**



Pour chacun de ces aspects, on cherche à la fois à dresser un constat général à et en déduire les conséquences sur le degré et les formes d'internationalisation de l'activité étudiée (tableau 3.14).

**Tableau 3.14**  
**Analyse statique du champ concurrentiel**

	<b>Caractéristiques générales</b>	<b>Conséquences sur l'internationalisation</b>
<b>Technico-industriel</b>	Niveau technologique. Effort de recherche. Intensité capitalistique. Barrières à l'entrée. Processus de production. Rôle des économies d'échelle.	<i>Sourcing</i> technologique. Réseaux de recherche mondiaux. Concentration des sites. Concentration géographique de l'offre. Localisation des sites.
<b>Réglementation</b>	Degré/nature des interventions publiques. Importance des marchés publics. Différences par zones.	Barrières aux échanges de produits Barrières aux investissements.
<b>Demande et marché</b>	Taille, croissance des marchés. Segmentation par produits. Typologie de la clientèle. Attente et aspiration consommateur. Structure du marché. Facteurs clés de compétitivité.	Répartition demande par zone géographique. Segmentation de la demande par zones. Différences entre les clientèles par zones.
<b>Offre</b>	Taille des entreprises, concentration. Organisation, intégration. Entrées et sorties du domaine.	Degré d'internationalisation. Formes d'internationalisation. Degré d'intégration transnationale.

Il est particulièrement important d'analyser précisément le lien entre les deux colonnes du tableau précédent pour bien comprendre les déterminants de l'internationalisation des firmes et donc du développement des flux d'investissements internationaux.

### 3123. L'analyse de la dimension spatiale

Elle peut s'appuyer sur deux critères de segmentation : d'une part, le degré de mobilité des produits fabriqués ; d'autre part, celui des ressources utilisées. Ces caractéristiques peuvent être liées, soit à la nature même des biens (service de proximité non exportable, produit très pondéreux à coût de transport élevé..) soit à l'existence de barrières douanières ou réglementaires, soit encore aux spécificités de la demande locale (goûts culinaires différents d'un pays ou d'une région à l'autre).

Le tableau 3.15 permet de distinguer plusieurs logiques de localisation selon le caractère plus ou moins transportable, d'une part du produit final, d'autre part des ressources utilisées pour le fabriquer. Les motivations de l'implantation à l'étranger varieront évidemment selon les catégories concernées. Dans le cas 4 (où l'on retrouve de très nombreuses activités de services) c'est la recherche du marché local qui sera privilégiée, alors que la motivation d'accès aux ressources sera dominante dans le cas 3. Le cas 1, fréquent dans les industries de haute technologie mais aussi des biens de consommation, pourra donner lieu à une motivation mixte marché/ressource et à la constitution de réseaux transnationaux optimisés. Enfin, le cas 2 (où l'on retrouve notamment la problématique des services financiers aux particuliers, et, dans une certaine mesure, de la pharmacie) débouche sur des motivations différentes selon le stade de la filière (recherche de la meilleure ressource en amont, proximité au client en aval).

**Tableau 3.15**  
**Motivation de l'internationalisation selon la nature des ressources et produits**

		Produit	
		Transportables	Non transportables
Ressources	Transportables	1. Localisation libre de la production du bien final et des composants. Ex. : composants électroniques, télévisions, magnétoscopes, confection, filière automobile (lorsque le marché local est ouvert)...	2. Bien final produit à proximité du marché. Composants produits « en réseaux ». Ex. assemblage automobile (lorsque le marché local est protégé), pharmacie...
	Non transportables	3. Production du bien final à proximité de la ressource. Ex. : électrometallurgie, logiciels spécialisés... <sup>23</sup>	4. Bien final produit à proximité du marché à partir des ressources locales. Ex. : fast-food, presse...

### 3124. L'analyse dynamique : évolution des facteurs structurants

L'interprétation dynamique du schéma 3.3 conduit à distinguer quatre catégories d'évolutions structurantes : évolutions techno-industrielles, évolutions de la demande, évolutions juridiques et réglementaires, évolutions dans la structure et les stratégies des entreprises concurrentes.

<sup>23</sup> Cette ressource peut être, selon les cas, liée à des dotations naturelles de facteurs (ex. : mines...), soit à des effets d'agglomération d'activités (ex. : capacités de recherche...).

### **a. Évolutions technologiques et innovation**

L'innovation technologique constitue un facteur décisif d'évolution de la structure des marchés et des règles du jeu qui y prévalent. Elle constitue de ce fait aujourd'hui un facteur majeur de compétitivité pour les firmes. Différentes approches sont possibles pour en analyser les impacts sur une activité donnée. La DIGITIP (2000) part de la notion de « cycle des technologies ». Selon cette approche, il existe à un moment donné une technologie dominante pour satisfaire un besoin donné sur un marché. Celle-ci parvient peu à peu à maturité à travers des innovations incrémentales. Puis apparaissent des voies novatrices susceptibles d'apporter des performances supérieures et de provoquer l'apparition de nouveaux entrants et concurrents. Le passage réussi de ces innovations « radicales » au stade de l'application industrielle permet l'émergence d'un nouveau paradigme et d'une nouvelle trajectoire technologique. Sa diffusion entraîne une cannibalisation de la technologie traditionnelle à travers un processus de substitution, ainsi que des évolutions dans la segmentation du marché. Les frontières de métier se déplacent, de nouveaux sous-segments apparaissent. Tous ces processus ne sont pas fatals, mais dépendant évidemment des stratégies d'acteurs. En particulier, le fait qu'une nouvelle technologie s'impose comme référence ne dépend pas seulement de ses qualités intrinsèques mais également de la rapidité et de l'efficacité avec lesquelles les entreprises qui en sont porteuses vont parvenir à l'imposer par rapport à des solutions concurrentes.

Cette approche a le mérite de proposer une vision exhaustive de l'impact d'une innovation technologique donnée sur l'ensemble des composantes du champ concurrentiel. Cependant, elle reste quelque peu enfermée, selon nous dans une vision trop centrée sur l'impact de basculements technologiques majeurs, en négligeant l'impact d'innovations incrémentales à l'intérieur de la grappe technologique existante. De plus, dans la pratique, la distinction entre « basculement technologique » et « évolution incrémentale » est souvent beaucoup plus floue que ce qui est suggéré dans l'analyse précédente. Enfin, il peut être intéressant de distinguer les conséquences spécifiques des innovations en termes de produits et de process. Nous proposons donc une approche pragmatique, consistant, dans un premier temps, à recenser les principales innovations technologiques susceptibles de faire sentir leurs effets à court-moyen-terme ; puis d'analyser l'impact de chacune d'entre elles sur les différentes composantes de l'activité étudiée.

Dans la plupart des cas, un rythme intense d'innovation technologique constituera plutôt un facteur d'internationalisation des firmes pour plusieurs raisons : recherche de larges marchés pour amortir les coûts de RD ; alliances avec des concurrents pour partager ces coûts et stabiliser le marché ; mise en œuvre de stratégies de *global sourcing* consistant à aller chercher la technologie là où elle est produite.

#### Évolutions de la réglementation et des normes

Elles peuvent concerner plusieurs domaines très distincts : 1) environnement politique et juridique d'ensemble : droit social, fiscalité, de l'environnement... ; 2) encadrement réglementaire des marchés : évolution du droit de la concurrence, protection de la propriété intellectuelle, dérégulation des marchés administrés ; 3) évolution des normes et standards ; 4) statut des entreprises : privatisations ou nationalisations, remise en cause des monopoles.

Comme dans le cas précédent, on cherchera, après avoir déterminé les principales évolutions en cours, à analyser leurs conséquences sur les différentes composantes du système, à la fois

globalement et dans la dimension spécifiquement internationale : l'ouverture de nouveaux marchés, l'harmonisation des réglementations nationales et des standards, contribuant notamment à une plus grande mobilité géographique des produits, tandis que les privatisations et la libéralisation des réglementations nationales sur l'investissement étranger facilitent le développement international des firmes..

### ***b. Évolutions de la demande***

Elle peut revêtir plusieurs formes d'ailleurs très corrélées : 1) évolutions dans la taille globale du marché et sa répartition par zones ; 2) évolutions dans les comportements du consommateur, en fonction par exemple des évolutions démographiques (âge moyen, taille des foyers, bi-activité des couples), des qualifications, des revenus, des modes de vie et de la relation au travail, des stratégies d'achat, des attentes (recherche de solutions personnalisées, besoin de praticité et simplicité de l'interface, recherche de sécurité des process et des produits, etc.)

Ces évolutions peuvent avoir des conséquences sur les produits proposés (mode de commercialisation, prix, personnalisation, sécurité, etc.), mais également sur l'organisation interne de la firme (réactivité, recherche d'économies...). L'évolution différenciée de la demande par région (en quantité et par type de produit) a par ailleurs un impact fort sur les stratégies des firmes : tendance à l'implantation sur les marchés en croissance ; réseaux de production plus ou moins intégrés en fonction du degré de fragmentation du marché mondial.

### ***c. Analyse des stratégies des firmes***

Les évolutions précédentes ont plusieurs conséquences sur la structure de l'offre, notamment dans les domaines suivants : 1) mouvements de concentration (disparition ou désengagement d'entreprises, fusions, alliances stratégiques...); 2) apparition de nouveaux offreurs (firmes nouvelles offrant un produit innovant, diversification de firmes existantes vers de nouvelles activités, essor d'une nouveau pôle géographique d'activité...) ; 3) évolution dans le mode d'organisation interne des firmes (degré d'intégration et de coordination entre filiales, mouvements d'internalisation/externalisation...) ; 4) mouvement d'internationalisation des firmes (en matière de production, de ventes, de recherche, etc...). pouvant faire appel à une très large gamme de modalités (voir également chapitre 4).

L'analyse de ces stratégies d'internationalisation suppose évidemment une segmentation de l'univers des entreprises concernées en groupes relativement homogènes quant à leurs objectifs, à leurs contraintes, à leurs moyens d'action (grandes multinationales, PME, nouveaux entrants, etc.). Elle implique non seulement la compréhension des problématiques propres à chacune de ces catégories de firmes, mais également de la manière dont les stratégies spontanément mises en œuvre par chacune d'entre elles vont entrer en interaction pour générer des dynamiques concurrentielles complexe, en fonctions des convergences et oppositions d'intérêt. Des méthodes d'analyse de jeux d'acteurs, telles que celles utilisées en prospective industrielle (voir Hatem, 1996, chapitre 4), peuvent être mises en oeuvre à ce stade pour comprendre la structure de ces relations de conflits/alliances entre firmes.

On présentera au paragraphe 32 quelques exemples d'études de cas fondées sur cette méthode d'analyse des champs concurrentiels.

### 313. L'analyse du marché des projets et de leurs critères de localisation

Reste maintenant à évaluer les conséquences potentielles de ces stratégies d'internationalisation sur les flux de projets mobiles et sur leurs critères de localisation :

- Concernant la mesure des flux de projets mobiles, on peut tout d'abord s'appuyer sur une analyse rétrospective fondée sur l'exploitation des bases de données existantes (Ernst and Young, observatoire AFII, etc.). Une fois élaboré ce diagnostic quantifié sur les tendances passées et l'état actuel du marché<sup>24</sup>, on peut tenter d'en dégager les tendances futures à partir de différents facteurs : objectifs globaux affichés par les entreprises en termes d'internationalisation, évolution prévisible des budgets d'investissement, part de l'Europe dans ces budgets. On ne dispose malheureusement pas pour l'instant d'outils formalisés permettant en la matière l'élaboration d'une prévision quantifiée rigoureuse au niveau de chaque segment de marché, ni même d'ailleurs au niveau global. On peut cependant, sur la base des éléments d'analyse disponibles, tenter de proposer un pronostic au moins qualitatif sur l'évolution prévisible du « marché » des projets, dont le niveau actuel, par contre, est relativement bien connu.

- Concernant les critères de localisation des projets mobiles, on peut procéder soit par enquête directe auprès des entreprises, soit par des approches de type statistique ou économétrique (voir chapitre 5, paragraphe 2). Ceci permet de dégager une hiérarchie des critères du type de celle présentée au graphique 5.1.

A l'issue de cette démarche, l'ensemble des aspects relatifs à la « demande » (c'est-à-dire aux conditions de formation et de localisation des projets) sur un marché donné de l'investissement mobile ont été analysés. Pour en faire un outil utile d'aide à la décision pour les agences de promotion, il restera à les compléter par une analyse de l'offre territoriale et notamment des atouts et handicaps respectifs des différentes zones d'accueil concurrentes. Les méthodes utilisables en ce domaine seront détaillées au chapitre 5.

---

<sup>24</sup> Il s'agit en l'occurrence du marché européen, zone sur laquelle s'exerce la compétition directe que doivent affronter les sites français pour la localisation des projets mobiles, et pour laquelle on dispose de données relativement précises (chapitre 4, paragraphe 3).

## 32. Quelques exemples d'applications

Les méthodes précédentes ont été utilisées pour analyser les tendances à l'œuvre dans un certain nombre d'activités susceptibles d'intéresser les agences de promotion (télécommunications et médias, industries énergétiques, automobile, confection, cosmétiques, banque et assurance)<sup>25</sup>. Celles-ci sont toutes exposées aux mêmes tendances de fond (déréglementation et ouverture à la concurrence, attrait des marchés en émergence et des zones à bas coût de production, progrès technologique notamment dans les NTIC), avec les conséquences suivantes sur l'organisation et les stratégies des firmes :

- Évolutions extrêmement rapides des périmètres d'activité et des logiques d'organisation internationale sous la pression des facteurs techniques (NTIC, notamment dans l'industrie du disque et plus généralement des médias, des télécommunications) ou réglementaires (assurance, automobile, secteurs électriques, distribution gazière...).

- Poursuite très affirmée de l'internationalisation des groupes (implantation sur les marchés en croissance ou délocalisation vers les zones à bas coût, *sourcing* technologique, recherche d'une taille critique au niveau mondial...) ; en conséquence, mouvements prévisibles de restructurations massifs se traduisant notamment par un développement des fusions-acquisitions et alliances intra et inter-sectorielles.

Ces évolutions tendent toutes à niveler les différences nationales, à accroître la porosité des frontières et à pousser à la convergence entre activités autrefois distinctes. Cependant les formes d'évolution et l'impact de ces différents facteurs sont très variables selon les activités.

Les médias et les télécommunications sont sans doute celles où les progrès technologiques jouent le rôle le plus moteur, en entraînant un mouvement de convergence entre activités autrefois distinctes (médias, télécoms, informatique..) qui modifie en profondeur la structure de l'offre en incitant les acteurs à des stratégies de concentration, diversification et internationalisation en forte rupture avec la situation antérieure.

**Dans la banque de détail et l'assurance-vie européennes**, c'est plutôt l'évolution réglementaire qui a eu les conséquences les plus radicales, en entraînant l'affaiblissement progressif des cloisonnements intra-européens et l'abaissement des barrières à l'entrée. Les principaux acteurs ont réagi par la mise en œuvre de stratégies d'internationalisation au niveau européen et mondial, et par un rapprochement entre activités bancaire et d'assurance. Cependant le mouvement n'en est encore qu'à ses débuts : d'une part, l'unification des marchés est loin d'être réalisée, et d'autre part, de nombreux acteurs restent encore très fortement ancrés sur leur marché national.

**Dans les cosmétiques, la confection et l'automobile**, les structures de marché sont toutes deux caractérisées par une forte ouverture aux échanges internationaux, mais différent totalement par le contenu technologique des produits, l'intensité capitalistique de l'activité, l'importance des barrières à l'entrée, le degré de concentration. Dans la confection, c'est essentiellement la recherche des bas de coût de production qui commande le mouvement d'internationalisation de la production, souvent sous forme de sous-traitance, mise en œuvre

---

<sup>25</sup> Travaux réalisés sous notre direction par des groupes d'étudiants de la MST Economie et Stratégies Industrielles de l'université Paris-IX-Dauphine. On peut notamment mentionner : Kenema, Lagrange et Moreau pour l'industrie du disque, Joski, Recur et Reynaud pour les télécommunications, Commelin, Monier et Frugier pour le multimédia, Defever, Grener et Legoupil pour l'automobile, De Gaudemaris, Mamou, Temim et Joulie pour les cosmétiques.

non seulement par les fabricants traditionnels mais également par les distributeurs qui s'intègrent vers l'amont. Dans l'automobile, les grands constructeurs et les assembleurs cherchent à développer leur présence sur chacun des grands marchés de la planète, en optimisant à l'intérieur de chacun d'entre eux la localisation de leurs sites et l'organisation de leurs réseaux en fonction de critères multiples : coût, qualité des ressources et des infrastructures, gestion logistique, proximité aux bassins de consommation. Dans la cosmétique, les grands groupes industriels cherchent à la fois à s'internationaliser et à s'intégrer au sein de la filière pour accroître leur présence sur les marchés émergents et faire face au pouvoir croissant des distributeurs

**Enfin, les industries de l'énergie** fournissent un intéressant exemple d'internationalisation opérant simultanément à deux niveaux : l'amont des filières gazière et pétrolière est dominé par des sociétés intégrées opérant au niveau mondial, dans une activité caractérisée par de très fortes barrières à l'entrée, une structure oligopolistique de l'offre, le rôle important des facteurs technologiques et géopolitiques, et une assez grande stabilité des acteurs. L'aval gazier et l'industrie électrique sont par contre dominés par une problématique régionale, avec un impact très fort du mouvement actuel de déréglementation sur la structure de l'industrie : restructuration/restructuration, entrée de nouveaux acteurs et diversification des acteurs traditionnels, concentration et internationalisation de l'offre.

Nous ne détaillerons ici que les exemples du multimédia et des activités manufacturières.

### **321. Multimédia et télécommunication : l'innovation technologique brouille les frontières sectorielles**

#### ***3211. L'industrie du multimédia existe-elle ?***

On définira la notion de convergence multimédia comme la formation d'une activité unique à partir de médias autrefois séparés : presse, radio, télévision, cinéma, musique. Cette évolution est liée à la numérisation des contenus et la convergence télécommunications/informatique qui facilite l'intégration des supports et des contenus. Elle touche à la fois les matériels et logiciels, les contenus et les réseaux de transmission. Aujourd'hui, cependant, le mouvement n'est qu'engagé et les spécificités des marchés locaux (langue...) et des différents media (hétérogénéité des messages, des modes de distribution...) restent fortes.

On assiste simultanément à une évolution des comportements des consommateurs (notamment chez les jeunes) et des types de produits/services offerts qui révolutionne complètement la structure du marché : offre de produits joints, personnalisation croissante, interactivité (télévision interactive), services en ligne, recours simultané à plusieurs médias à travers notamment internet (téléchargement des contenus)...

Sur le plan industriel, cette évolution démultiplie les possibilités d'économie d'échelle, qui, à leur tour, constituent un puissant facteur de concentration de l'offre. Ce mouvement n'est plus seulement « vertical » (intégration entre producteurs et distributeurs dans la même filière) mais également horizontal (prise de position de groupes multimédia dans plusieurs activités constitutives de la convergence). On a ainsi assisté au cours des dernières années à la formation, par fusions-acquisitions notamment, de groupes multimédia géants, comme AOL Time Warner, Vivendi Universal, Lagardère, Walt Disney, Beterlsman, etc. On assiste également à un rapprochement des métiers (artistes/informaticiens), des technologies (fusion internet/télévision, migration des contenus sur internet), des industries (rapprochement audiovisuel/télécommunications/informatique).

### **Encadré 3.8** **Convergence multimédia : l'exemple de l'industrie du disque**

Autrefois, l'industrie du disque se définissait à travers le support utilisé, comme l'activité de production et de vente de phonogrammes. Aujourd'hui, le développement très rapide de la diffusion sur internet bouleverse cette définition : il vaut mieux parler de la production et de la diffusion d'œuvres musicales. Mais la convergence multimédia, à son tour, brouille les choses, puisque la frontière entre audio-visuel et musique, autrefois bien claire, risque de perdre son sens avec le développement du vidéodisque audio.

Actuellement, le marché du disque mondial représente environ 40 milliards de dollars, les cinq premiers pays représentant 70 % du total. La croissance est faible, avec même une légère régression du marché depuis 1995. Le principal marché est le répertoire de variétés local, mais le segment en croissance le plus rapide est la variété internationale. Le CD est très largement dominant (avec notamment une progression des single au détriment des marchés d'albums), mais on assiste à une croissance très rapide du téléchargement numérique sur internet.

Les 5 *majors* intégrés (producteurs/éditeurs/distributeurs) contrôlent actuellement 80 % du marché mondial. Ils ont absorbé de nombreux labels indépendants et se livrent à une forte concurrence internationale. La tendance des dernières années est l'intégration verticale accrue des majors vers l'aval de la filière : la distribution est maintenant dominé par les majors et les grands distributeurs indépendants, tandis que les parts des grands magasins et multi-spécialistes diminue et que les détaillants sont marginalisés.

Les nouvelles technologies (numérisation, compression des données avec le format MP3, internet,...) sont en train de révolutionner complètement l'activité en introduisant un nouveau mode de diffusion : le téléchargement par internet, introduit il y a quelques années par Napster. Le *peer to peer* (échange direct de fichiers numérisés sur le Web) se développe également rapidement. D'autres évolutions pourraient avoir également à terme des conséquences plus ou moins importantes : télévision numérique interactive, baladeurs périphériques nomades, portables de 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> génération susceptible de fournir un service d'accès à des sites musicaux en ligne, etc.

Sur le plan juridique, le principal problème est celui de la lutte contre le piratage des œuvres, rendu extrêmement facile par les nouvelles technologies. D'où, aux Etats-Unis, le projet de loi MOCA pour la protection des copyrights sur internet, ainsi des initiatives en vue de la sécurisation des contenus (DRM). Napster a été contraint à fermer en 2001 sous la pression des producteurs.

Les conséquences sur la structure de l'offre sont encore incertaines : d'une part, l'internet bouscule profondément les positions acquises des majors en détruisant les barrières à l'entrée et en permettant à de petits labels, voire à des artistes indépendants, d'avoir accès au public le plus large en proposant leurs œuvres sur internet, avec des formes de distribution innovantes et répondant aux aspirations du public (Radio on line, Web TV, interactivité, musique par abonnement). Or les majors apparaissent comme des structures lourdes, peu adaptées à ces changements brutaux, notamment au niveau des goûts des consommateurs (demande croissante d'interactivité, d'accès direct aux artistes, etc.). A l'inverse, les *majors* peuvent s'adapter à ces nouvelles technologies et en tirer parti par deux évolutions :

- Rapprochement avec les labels indépendants, qui savent découvrir les talents que les majors peuvent ensuite commercialiser : rachat de petits indépendants, de titres à succès (stratégie dites d'acquisition de contenus).
- Utilisation d'internet comme moyen de promotion et de distribution de leurs produits en montant des plateformes web (seuls ou en JV) ou en rachetant des sites existants. Il y aurait alors concentration de l'offre au sein de quelques groupes multimédia, avec un risque de standardisation mondiale des produits culturels.

On observe en conséquence des rapprochements entre une large gamme d'acteurs issus d'activités très diverses : communication, transmission numérique, logiciels, réseaux, cablo-opérateurs... Ceci permet la création de produits hybrides : télévision numérique par câble, bouquet de télévisions numériques, édition électronique, services en ligne, sites web, etc.

Le mouvement pourrait cependant être freiné ou gêné par plusieurs facteurs : problèmes liés à la protection juridique des droits d'auteurs, freins financiers face à au coût de l'équipement du

particulier (achat de modes de réception dédiés), habitudes de consommations chez les personnes plus âgées, etc.

Cette évolution constitue un puissant facteur d'internationalisation : d'une part, à travers l'émergence de contenus « internationaux » voire « mondiaux » auxquels l'accès est facilité par le développement du web ; d'autre part, du fait des très fortes économies d'échelle rendues possibles par l'accès à un marché plus large (éventuellement mondial)<sup>26</sup>. Enfin, parce que les innovations technologiques sur les matériels, les logiciels et les réseaux sont potentiellement applicables d'emblée à l'échelle mondiale. Les firmes sont donc incitées à la fois à élargir leur base de marché et à pratiquer une politique de « sourcing » technologique globale. Au cours des dernières années cette internationalisation a donné lieu à des nombreuses alliances et surtout à des fusions-acquisitions massives. Celles-ci ont largement contribué aux difficultés financières que traversent actuellement certains acteurs majeurs (Vivendi, mais également AOL, Kirschman..). Elles ne sont pas de nature, cependant, à remettre en cause à moyen terme le mouvement de concentration/internationalisation ; l'une des grandes incertitudes étant de savoir si ce mouvement se traduira plutôt par l'émergence de grands groupes multimédia très intégrés, ou, plus vraisemblablement, par une structure en réseau associant entre eux des acteurs spécialisés de taille-moyenne grande, filiales de grands groupes mais possédant une large autonomie, et reliés entre eux par des réseaux souples d'alliances techniques et commerciales.

### ***3212. L'industrie des télécommunications***

Dans sa définition usuelle, cette activité concerne la transmission de la voix, des images et des données et exclut la production des contenus (comme on le verra par la suite, plusieurs facteurs conduisent néanmoins les opérateurs à s'intéresser de plus en plus à cette dernière activité). Dans ce périmètre, le marché mondial a connu une croissance forte au cours des 10 dernières années, avec un doublement de l'activité conduisant à un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 000 G\$ en 2000. C'est le téléphone mobile, l'internet et le transfert de données qui ont connu les croissances les plus rapides, tandis que la croissance du téléphone fixe était plus lente. La croissance des communications internationale s'est également ralentie depuis 1995. On, observe également une diversification des services offertes et une forte demande pour les nouveaux services « à valeur ajoutée ».

Trois zones (Asie développée, Amérique du nord, Europe de l'ouest) représentent près de 80 % du marché mondial. Alors que le marché asiatique avait été très moteur au début des années 1990, c'est aujourd'hui le marché européen qui connaît une croissance très rapide du fait d'un rattrapage du retard en matière d'équipement internet. Le marché japonais du téléphone portable reste également très dynamique.

Les barrières à l'entrée sont fortes (contrôle du réseau, dépenses de RD, importance des dépenses d'investissement, par exemple infrastructures continue à large bande passante). Malgré de nouveaux entrants et la volonté de démantèlement de monopoles nationaux, l'offre reste encore aujourd'hui dominée par les opérateurs historiques qui conservent en général un quasi-monopole de facto sur leur boucle locale. Compte tenu de la taille des pays concernés, ce sont donc les firmes japonaises et américaines qui restent les plus puissantes en termes de chiffre d'affaire.

---

<sup>26</sup> Celles-ci sont d'ailleurs tout à fait compatible avec une différenciation forte des produits offerts (globalisation des technologies mais personnalisation des contenus).

Le mouvement de dérégulation de l'activité touche toutes les régions : débutée aux États-Unis et au RU où elle est maintenant complète, elle s'étend en Europe occidentale (avec une accélération à partir de 1998) et, plus lentement, au Japon. Cela s'est traduit à la fois par de nouveaux entrants (interexchange carriers, cablo-opérateurs, gestionnaires de réseau) et une intensification de la concurrence par les prix et les services.

Sur le plan technique, de nombreuses innovations sont attendues pour les prochaines années :

- Téléphone mobile de 3<sup>ème</sup> génération (messagerie mobile, multimédia mobile..) avec cependant des incertitudes liés au coût élevé des investissements nécessaires, notamment pour l'UMTS dont le démarrage a été bon au Japon, mais pas en Europe.
- Numérisation des données et développement de l'internet, qui peuvent induire des comportements de diversification des opérateurs télécom, par alliance ou fusion-acquisition avec des firmes actives dans l'internet.
- Nouveaux canaux de communication (ADSL, BLR, DLS, CPL, cable/modem..). Ces évolutions conduisent à réduire les frontières entre télécommunications, audiovisuel et médias en accroissant considérablement les possibilités de transferts de données numériques de toute nature. Cependant, les conséquences sur les structures de l'industries seront différentes selon le type de technologie qui s'imposera. Par exemple, le développement du DLS favorise les opérateurs historiques qui contrôlent toujours la boucle locale. Par contre, d'autres types de technologie permettrait l'entrée de nouveaux concurrents (ex : distributeurs électriques avec le CLP, cablo-opérateurs avec les réseaux de fibre optiques..). Or des incertitudes financières et techniques importantes pèsent sur le développement de ces différentes filières.

Ces tendances ont plusieurs conséquences sur les stratégies des firmes :

- Tendance à la convergence entre activités autrefois distinctes qui élargit le champ concurrentiel aux équipementiers, fournisseurs de services informatiques, médias, internet. D'où une multiplication des fusions-acquisition, joint-ventures et alliances entre firmes issues de ces différentes industries, et une tendance à la diversification des opérateurs télécoms vers de nouvelles activités (internet), même si des recentrages sont toujours possibles.
- Mouvement d'internationalisation, lié à la fois à une logique oligopolistique (prise croisée de parts de marchés, recherche d'un pouvoir de marché accru) et à la recherche de l'accès aux sources de technologies et de produits innovants. D'où de nombreuses fusions-acquisitions et alliances à vocation internationale, ainsi que des créations de filiale à l'étranger. S'il concerne toutes les firmes (ex. : internationalisation du japonais NTT), ce phénomène a particulièrement touché les opérateurs européens à l'étroit sur leur marché national.
- Concentration de l'offre, sous des formes cependant nouvelles : rachat d'anciens opérateurs publics locaux privatisés par de grands groupes étrangers, concentration de l'offre dans l'internet et la téléphonie mobile par rachat de petites entreprises innovantes, notamment aux États-Unis et au Japon, reconstitution des monopoles nationaux après la phase de démantèlement (rachat de South Bell par ATT). Simultanément, les opérateurs font évoluer leur organisation vers une structure plus décentralisée avec des filiales spécialisées semi-autonomes (éclatement de ATT en quatre entités : customers, business, broadband, et mobile).

- Enfin, le coût élevé des fusions-acquisitions et des investissements a considérablement détérioré la situation financière de nombreux opérateurs (endettement, déficits ..). Des mouvements de cessions d'actifs et de recentrage ne sont donc pas à exclure à court terme.

## **322. Manufacturier : délocalisation ou formation d'ensembles régionaux intégrés ?**

### ***3221 L'industrie automobile : formation de réseaux de production régionalisés***

Le champ concurrentiel est défini comme la fabrication, commercialisation et la maintenance de véhicules automobiles particuliers, y compris les équipements qui y sont incorporés. Il représentait un marché final de l'ordre de 1 000 milliards d'euros au début de la décennie. La filière comprend - outre les distributeurs - les constructeurs et les équipementiers. Ceux-ci sont habituellement classés en rangs 1, 2 ou 3 selon qu'ils alimentent directement les constructeurs ou sont eux-mêmes sous-traitants et fournisseurs des équipementiers de premier rang. Le degré de concentration de l'offre décroît à mesure que l'on remonte dans la filière : très élevé pour les constructeurs, fort pour les équipementiers de rang 1, il est plus faible pour les fournisseurs de rang 2 et 3.

Concernant la demande, les marchés développés restent nettement dominants malgré la croissance plus forte de la demande dans le reste du monde. Le marché des entreprises croît plus vite que celle des particuliers, qui stagne sur les marchés développés, tout en changeant de contenu : demande de véhicules « à vivre », confortables et de loisir, croissance du marché de la location, exigences croissantes de qualité et de sécurité, intérêt pour les nouveaux concepts de véhicules. Les producteurs cherchent à fidéliser les consommateurs par les prix, la différenciation, la maintenance, la reprise des véhicules usagés en cas d'achat de véhicule neuf, la création de nouveaux concepts de services.

L'automobile est une activité assez mûre sans grand différentiateur technologique. Les principales évolutions en ce domaine concernent notamment : l'électronique automobile (GPS, ordinateur de bord, communication et information), les matériaux composites, les moteurs hybrides et moins polluants, etc. Concernant les modes de distribution, le commerce électronique, après un départ prometteur, a un peu déçu.

Les évolutions réglementaires sont marquées par une montée des contraintes environnementales dans les pays développés. En Europe de l'Ouest, la libéralisation de l'activité de distribution permet l'apparition de distributeurs multi-marques.

La dynamique concurrentielle de la filière est très influencée par la relation de coopération/conflit complexe existant entre les assembleurs et les équipementiers de premier rang. Celle-ci se traduit à la fois par un renforcement des partenariats pour le développement en commun des véhicules et des systèmes d'équipement, et par une lutte pour l'appropriation des marges et le déport des coûts de développement.

L'importance des investissements nécessaires et des économies d'échelle fait que l'activité de construction est très concentrée, avec une course aux volumes pour réduire les coûts unitaires. Les dix premiers constructeurs représentent 80 % de l'offre mondiale. Les assembleurs sont confrontés à l'enjeu permanent de l'allègement des coûts (notamment en distribution, où subsistent d'importants gisements d'économie). Ils cherchent pour cela à optimiser leurs réseaux de distribution en développant la vente directe. Ils essaient également de se diversifier vers de nouvelles activités connexes à leur métier de base : location, maintenance, nouveaux concepts de services, distribution, marché de l'occasion.

Les équipementiers de premier rang, qui ont connu un très fort mouvement de concentration au cours des années récentes, ont acquis un pouvoir croissant vis-à-vis des assembleurs, notamment à travers la fourniture d'ensembles complets, souvent dans le cadre de partenariats à long terme. Mais ils ont dû investir beaucoup pour cela, ce qui pèse sur leur rentabilité. Ils pourraient chercher à tirer parti de la déréglementation pour accéder directement au consommateur final (vente de pièces de rechange, maintenance...).

L'industrie de l'équipement automobile est aujourd'hui marquée par deux évolutions structurelles majeures : d'un part, un mouvement de concentration de l'offre sous la pression des stratégies convergentes des équipementiers de rang 1 (recherche d'un pouvoir de marché et d'une taille critique) et des assembleurs (réduction du nombre de fournisseurs) ; d'autre part, une internationalisation croissante des firmes, essentiellement dans le but d'accéder aux marchés (effet de « suivisme » à l'international vis-à-vis des clients assembleurs traditionnels, recherche d'accès à de nouveaux clients étrangers), mais aussi pour réduire les coûts.

Les principaux assembleurs et équipementiers essayent en effet d'être présents sur tous les grands marchés de la planète en y implantant des sites de production, puis en coordonnant leur activité dans le cadre de réseaux de production régionalisés. Ce mouvement s'est surtout traduit par des fusions-acquisitions sur les marchés développés et des projets greenfields dans les pays émergents.

La localisation géographique des activités a de ce fait profondément évolué au cours des dernières années, avec notamment une montée des implantations industrielles et donc de la production dans les pays émergents, dont les soldes commerciaux se sont considérablement accrus tant au niveau des équipements que des véhicules bas de gamme. En ce domaine, l'élément le plus marquant est la constitution, à la périphérie des trois grandes zones développées de la planète, de bases productives en progressive extension.

Le mouvement est particulièrement marqué sur la plaque Euro-méditerranéenne, où une part croissante de l'industrie automobile est localisée dans les pays de l'Est ainsi qu'en Turquie, avec une extension géographique et un approfondissement progressifs du phénomène. Au départ limité à quelques pays (Hongrie, République tchèque, Pologne), celui-ci s'étend maintenant à d'autres pays de l'Est ; Ayant d'abord concerné des activités à relativement faible valeur ajoutée, il s'étend maintenant à des activités à plus fort contenu en technologie dans les pays offrant les meilleures ressources en main-d'œuvre qualifiée (Hongrie, Rép. tchèque...) ; d'abord constitué d'un flux de projets isolés, il aboutit peu à peu à la constitution dans les nouveaux pays d'accueil de filières de production complètes localisées dans des districts industriels puissants.

### ***3222. L'industrie de la confection : délocalisation massives hors d'Europe***

On définira ici le champ concurrentiel comme l'activité de conception, production et distribution des produits d'habillement. La filière comprend les étapes suivantes : prototypes, placement et gradation, coupe avec matelassage, assemblage-montage et finition. Il s'agit d'un secteur peu capitalistique, peu concentré, avec peu de barrières à l'entrée.

La taille du marché européen du vêtement est de l'ordre de 70 milliards d'euros (200 milliards pour l'ensemble de la filière textile-confection). On peut le segmenter en fonction de la qualité du produit, depuis le haut de gamme jusqu'au basique. La part de l'habillement dans les dépenses des ménages tend à décroître, n'atteignant que 4 % à la fin

des années 1990. Les tendances de la consommation illustrent des évolutions sociales et psychologiques plus générales (soif d'accomplissement, souci de personnalisation, besoin de lien social, exigence de vertu, recherche d'authenticité, sentiment d'urgence, recherche de simplicité et praticité, d'émotions, produits éphémères, mélange des genres ...

On distingue plusieurs types d'acteurs : les ensembliers ou fabricants intégrés, qui recourent de plus en plus à la sous-traitance internationale pour une partie de leur activité (assemblage.), les donneurs d'ordre sans production propre, les sous-traitants (façonniers purs ou partiels).

Concernant les modes de distribution, on observe une baisse des magasins indépendants au profit des magasins spécialisés, des super et hyper marchés, avec pour conséquence un renforcement de la concentration de la distribution. Certains fabricants ont également investi dans la distribution en franchise ou par rachat de magasins. De leur côté des chaînes de distribution, notamment spécialisées, s'intègrent vers la fabrication, y compris en faisant appel à des fournisseurs étrangers (CMI, Gemex, Auchan, Leclerc...). Ces deux stratégies renforcent l'intégration entre amont et aval de la filière.

Sur le plan technologique, on note de nombreuses évolutions concernant d'une part les process (DAO, CAO, FAO, automatisation de certaines tâches, échange de données informatisées..) et d'autre part les produits (vêtements intelligents, vêtements à usage médicaux, tissus du futur...).

Sur le plan juridique, les principales évolutions vont dans le sens d'une ouverture du marché européen : démantèlement des quotas AMF, création de la zone Euromed. Ceci a contribué à accélérer le mouvement de délocalisation vers l'Europe de l'Est et, dans une moindre mesure, vers le Maghreb et l'Asie.

Par exemple, les pays d'Europe de l'Est ont accueilli plus des trois quarts des emplois créés en Europe par les investisseurs internationaux entre 1998 et 2002, ce pourcentage dépassant même 90 % pour l'activité de production. Encore ces estimations ne tiennent-elles pas compte des importants flux de sous-traitance ne donnant pas lieu à l'implantation d'une usine.

Ce mouvement s'explique essentiellement par les importants différentiels de coûts de main d'œuvre. Les taux de salaire horaires sont par exemple 20 à 30 fois supérieurs en France à ceux de la Roumanie, sans que les différentiels de productivité viennent compenser ce handicap. Une main-d'œuvre disposant d'un minimum de formation, comme celle que l'on peut trouver dans les pays de l'Est, peut en effet s'adapter de manière relativement aisée à des process de production modernes, atteignant de ce fait assez rapidement un niveau de productivité comparable à celle de nos pays.

Ce n'est pas dans les régions est-européennes les plus industrialisées, comme la République tchèque ou la Hongrie, que s'implantent aujourd'hui la majorité des projets internationaux en confection. C'est au contraire dans des pays que l'on croyait jusqu'ici peu présents dans le *Kriegspiel* de la globalisation, comme la Roumanie, la Bulgarie, voire la Croatie. Il est donc vain d'espérer que le mouvement de délocalisation s'arrêtera de lui-même une fois que le marché du travail de nos petits voisins de l'est les plus avancés sera saturé : après eux, viendront d'autres candidats à l'accueil des industries de main-d'œuvre, plus à l'est ou plus au sud. Il existe donc aujourd'hui un véritable risque de désertification industrielle en Europe de l'Ouest, encore accru par les conséquences prévisibles de la suppression prochaine des dernières protections contre les importations asiatiques, avec le démantèlement programmé de l'accord multi-fibres en 2005.

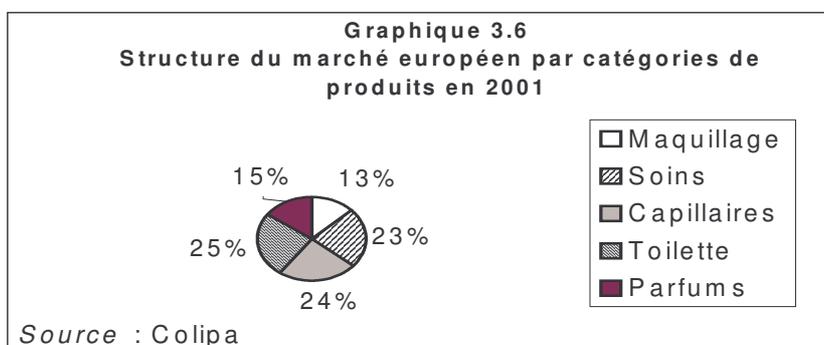
L'industrie européenne possède cependant encore des atouts. L'image d'une filière textile-confection employeuse de main d'œuvre non qualifiée et peu intensive en recherche appartiendra bientôt au passé. La mise au point des tissus du futur (anti-tâche, hydrophobe, régulateurs thermiques, photoprotecteurs...) suppose un environnement technologique évolué que seuls offrent pour l'instant les pays développés. L'introduction de machines plus performantes (machines à coudre évoluées, production assistée par ordinateur), sans permettre une véritable automatisation de la phase d'assemblage – la plus gourmande en main d'œuvre –, permet de réduire des différentiels de coûts de production qui ne sont finalement pas si considérables, si l'on tient compte de tous leurs composants (voir graphique). Le renforcement des complémentarités avec les pays de la zone Euromed peut permettre aux entreprises européennes de renforcer leur compétitivité par rapport à leurs concurrents asiatiques.

Elle peut également exploiter certaines opportunités liées aux tendances actuelles du marché. La demande croissante de personnalisation, le renouvellement accéléré des gammes, la nécessaire réactivité aux effets de modes, constituent autant de facteurs incitant à une localisation de la production à proximité du marché. Ainsi, des producteurs comme Zara ou Kickers, qui ont fondé leur compétitivité sur ces principes, fabriquent en Europe (respectivement Espagne et Belgique) une grande partie de leurs produits. La capacité des « créateurs » à « sentir » le marché local, la fiabilité des réseaux logistiques qui permettent un approvisionnement rapide des points de ventes, permettent d'offrir ainsi à consommateur un produit mieux adapté à ses besoins que s'il était fabriqué en Extrême-Orient.

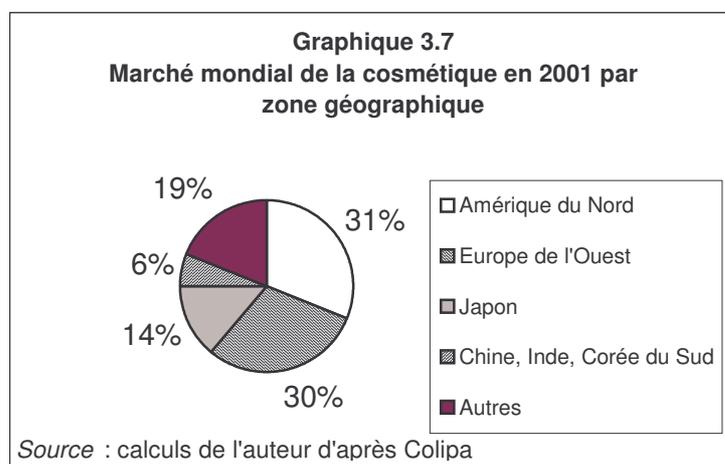
Il n'est donc pas impossible que la confection européenne parviennent à trouver un nouvel équilibre, fondé sur des productions à plus petites séries, pour des produits à plus forte valeur ajoutée (textile et design) et mettant en œuvre des outils de production modernes. Elle offrirait des emplois, sans doute en moins grand nombre, mais également plus qualifiés que par le passé et plus orientés vers les fonctions de conception, de management et de logistique.

### ***3223. Cosmétique-parfumerie : Internationalisation et intégration des grands groupes***

Le secteur des cosmétiques regroupe cinq familles d'activité, qui sont, par ordre d'importance décroissante : les produits de toilette (déodorants, savons...), les capillaires (shampoings...), les soins de la peau (crèmes...), les parfums et le maquillage (voir graphique 3.6).



Ce marché représente en 2001 environ 110 milliards d'euros. Il s'agit d'une activité en croissance rapide (de l'ordre de 5 % en moyenne sur les 5 dernières années), qui touche un nombre de consommateurs sans cesse grandissant. Si les marchés des pays développés (Europe, Japon, Amérique du Nord) restent largement dominants (plus de 80 % des débouchés mondiaux), on observe cependant une tendance à la saturation progressive de la demande qui contraste avec le dynamisme des pays émergents.



L'offre industrielle est caractérisée par la juxtaposition de très grands groupes internationalisés et à l'offre très diversifiée (L'Oréal, Unilever...), et d'entreprises de taille petite et moyenne exploitant des marchés de niches. Elle est actuellement confrontée à plusieurs enjeux majeurs : croissance des coûts de développement, développement de produits de niche à forte valeur ajoutée, pouvoir croissant de la distribution.

Les dix plus grands groupes sont la plupart du temps présents sur l'ensemble de l'activité « parfums-cosmétiques ». Certains, comme Procter and Gamble ou Unilever, sont des groupes très diversifiés dans l'ensemble des produits de consommation courante. D'autres ne sont présents que dans les cosmétiques. Il s'agit de groupes très internationalisés, pratiquant une politique d'innovation technique constante, une publicité massive, une politique de diversification très ciblée (portefeuille de marque) reposant notamment sur des acquisitions de marques de niche.

**Tableau 3.16**  
**Les dix plus grands groupes mondiaux**

Rang	Groupes	Activité	CA 2002 (G euros)	Part de l'activité dans le CA total	CA total (G euros)	Nationalité
1	L'OREAL	Parfums-Cosmétiques	14 33	100%	14 3	France
2	PROCTER & GAMBLE	Produits de beauté	8 0	20%	40 2	Etats-Unis
		<i>Produits d'hygiène</i>	5 0	12.5%		
		<i>Total</i>	13 15	32.5%		
3	UNILEVER	Produits Cosmétiques <i>et d'hygiène</i>	8 0	25%	32 0	RU/Pays-Bas
4	SHISEIDO	Parfums-soins-Cosmétiques	4 7	100%	4 7	Japon
5	ESTEE LAUDER	Parfums-Cosmétiques	4 7	100%	4 7	Etats-Unis

6	BEIERSDORF	Produits Cosmétiques	3.2	67%	4 7	Allemagne
7	LVMH	Parfums-Cosmétiques	2 3	18.4%	12 7	France
8	YVES ROCHER	Parfums-soins-cosmétiques	2 3	100%	2 3	France
9	HENKEL	Soins-Cosmétiques	2.1	22%	9 7	Allemagne
10	GUCCI GROUP	Parfums-Cosmétiques	0.6	22.1%	2 5 (Gucci Group)	France
				2.1%	27 3 (PPR)	

L'internationalisation des grands groupes est essentiellement liée à la volonté de conquérir de nouveaux marchés, la problématique de délocalisation par les coûts étant moins présente que dans d'autres activités. Cette politique de développement international s'est largement appuyée sur des opérations d'acquisition. Elle s'accompagne d'un mouvement de diversification/intégration lié à la volonté d'accroître la présence de la firme sur des produits nouveaux en croissance rapide et/ou complémentaires de ses activités traditionnelles et à la recherche d'un contrôle accru sur certains maillons-clés de la chaîne de valeur où le groupe était jusque là dépendant de fournisseurs externes<sup>27</sup>. Par exemple, L'Oréal, initialement positionné essentiellement sur les cosmétiques, s'est diversifié horizontalement (parfums) et verticalement (fabrication de certaines matières premières..). À l'inverse, LVMH, au départ plutôt positionné sur les parfums, a cherché à élargir ses lignes « soins » et « maquillages ». Unilever et Procter and Gamble ont complété leur gamme, originellement centrée sur les produits de grande consommation à faible prix, par des produits à plus forte valeur ajoutée. Les grands groupes peuvent également racheter des PME innovantes afin de s'assurer le contrôle d'un produit de niche et/ou innovant et prometteur. Ils cherchent enfin à renforcer leur position dans les circuits de distribution, soit par acquisition de réseaux, soit par diversification des formes de commercialisation de leurs produits.

On peut segmenter les autres concurrents en 4 catégories distinctes : 1) les groupes industriels fabricants de taille moyenne, en général moins internationalisés et davantage spécialisés sur l'un des créneaux du marché que les grands groupes (Sisley, Décléor, Clarins...); 2) les grands composants-parfumeurs, qui vendent leurs compositions aux groupes fabricants et mettent également en œuvre une politique active d'innovation et d'internationalisation ; 3) les PME des pays développés<sup>28</sup>; 4) les nouveaux fabricants des pays émergents, notamment chinois, qui couvrent un territoire à très fort potentiel et dont les réseaux représentent une concurrence d'ores et déjà redoutable sur le marché asiatique.

Il faut cependant distinguer clairement en la matière le cas de la cosmétologie, activité où s'appliquent pleinement des règles de la production industrielle de masse (économies d'échelle, rôle important de la recherche-développement, pouvoir de marché des grands groupes, impact des réglementations sanitaires, etc.) et celui de la parfumerie, dont le fonctionnement est davantage propice au maintien d'un tissu d'entreprises de petite taille, appuyant leur compétitivité sur la capacité d'innovation et différenciation-produit.

<sup>27</sup> Cette tendance pouvant être éventuellement contrebalancée par un mouvement inverse d'externalisation vers des sous-traitants et fournisseurs extérieurs d'activités considérées comme non stratégiques.

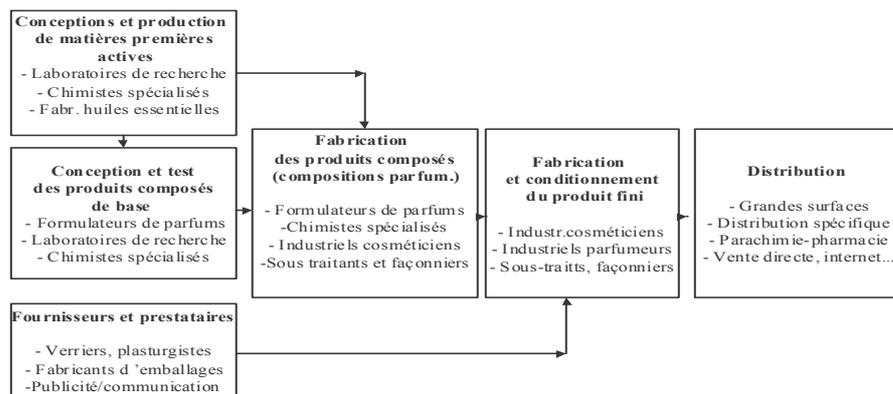
<sup>28</sup> Celles-ci sont confrontées aux coûts croissants de RD et de marketing et à la difficulté à financer des opérations de croissance externe. Elles cherchent à compenser leur pouvoir de marché et leur niveau d'internationalisation plus faible par une stratégie de différenciation et un positionnement de leur offre sur des marchés de niche et des créneaux novateurs

### Encadré 3.9

#### Des logiques de filière légèrement différentes en parfumerie et en cosmétologie

Les acteurs des chaînes de valeur « cosmétique » et « parfumerie » appartiennent aux catégories suivantes : prestataires (laboratoires de recherche, fournisseurs et sous-traitants, fabricants de composants actifs, prestataires divers) ; groupes industriels « intégrateurs » (sélectifs spécialisés, généralistes, spécialistes du *mass-market*, fabricants-façonniers travaillant pour l'ensemble des producteurs de produits finis) ; distributeurs (grandes surfaces, diffusion sélective, pharmacie/parapharmacie, vente directe. On peut distinguer dans le processus de fabrication une phase amont (fabrication de la matière première à partir de produits naturels ou de synthèse..) et une phase aval (fabrication des produits finis et packaging).

#### La filière cosmétologie-parfumerie



<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE 4</b> <b>LES NOUVEAUX MARCHÉS ET LEURS TENDANCES :</b> <b>L'UNIVERS DES PROJETS</b></p>
--

Pour mettre en œuvre leur action, les agences de promotion doivent bien connaître, non seulement le client, mais également sa demande, en l'occurrence ses projets de développement internationaux.

Ce besoin peut se décliner en trois sous-catégories, par ordre de généralité décroissante : 1) au niveau le plus global, mesurer la taille du « marché » en cause et celle de ses principaux segments, ainsi que la « part de marché » respective des différents territoires d'accueil ; 2) au niveau « meso », analyser les tendances spécifiques à un segment de marché particulier (pays d'origine, secteur, fonction..) ; 3) au niveau « micro », anticiper, identifier et assurer le suivi de projets individuels.

Mais le monde des « projets » est extrêmement hétérogène. Il faut donc tout d'abord en élaborer une typologie d'ensemble, en fonction de différents critères : croissance interne ou externe, avec ou sans investissement en capital, projets isolés ou ensemble complexe de projets, projets géographiquement mobiles ou non.

On analysera ensuite les caractéristiques propres à chacun de ces segments du « marché », en tentant notamment de répondre à trois questions : 1) sur lesquels de ces segments est-il légitime et opportun pour les agences d'intervenir ? 2) Quelles sont les spécificités des processus de décision mis en œuvre par les firmes en fonction de la nature des projets ? ; 3) Comment les agences doivent-elles adapter leurs modes d'intervention auprès des investisseurs pour tenir compte des préoccupations propres à chaque type de projet ?

Quel que soit le « segment de marché », il apparaît cependant que les sources d'information et d'analyse dont disposent les agences restent insuffisantes en quantité et en qualité. C'est vrai aussi bien en ce qui concerne la mesure des volumes globaux d'opération, que du repérage des projets individuels et de l'analyse de leurs impacts directs et indirects sur les territoires d'accueil.

On propose donc la mise en place, pour les projets qui intéressent le plus les agences, à savoir les projets d'investissement internationalement mobiles, d'un outil de mesure du marché fondé sur le recensement, à partir des différentes sources existantes, de tous les projets de ce type. Les résultats obtenus pour l'Europe à partir d'une base de données « projets » développée par l'auteur sont ensuite présentés à la fin de ce chapitre.

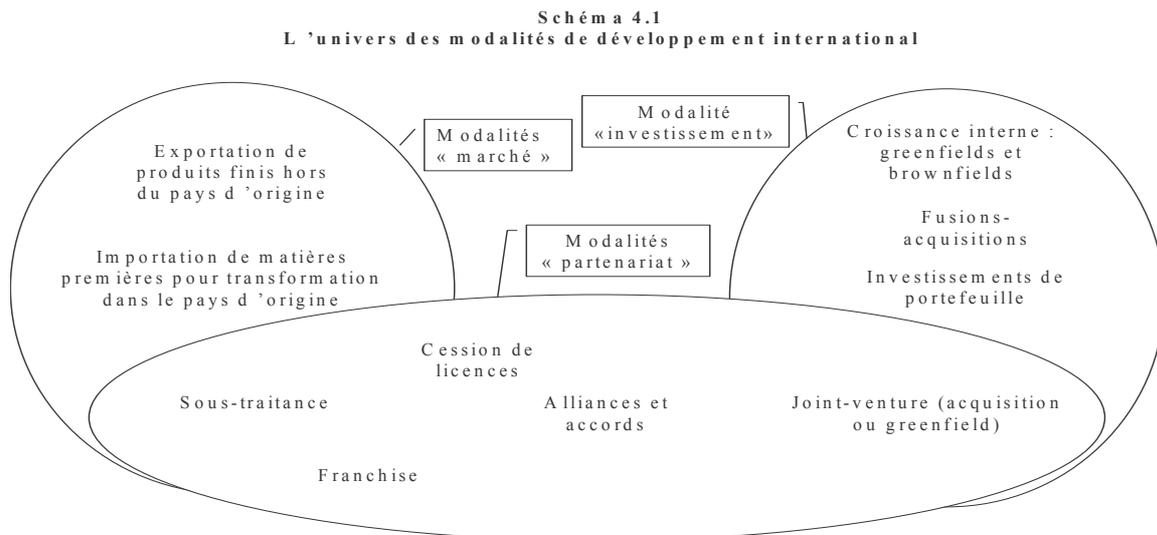
## **1. L'UNIVERS DES PROJETS : QUEL CHAMP D'INTERVENTION POUR LES AGENCES ?**

### **11. L'univers des projets**

Après avoir recensé les différentes modalités de développement international, nous dégagerons le concept, central pour les agences, de « projet géographiquement mobile ».

## 111. Une typologie des modalités de développement

Pour se développer à l'international, les entreprises ont le choix entre un certain nombre de « projets », définis comme « un ensemble coordonné d'actions visant à modifier l'état des ressources dont dispose l'entreprise pour mener à bien son activité ». Cette définition recouvre une très large gamme de modalités pratiques, que l'on regroupera, dans un premier temps, en trois catégories, selon qu'elles concernent des relations de « marché », de « partenariat » ou d'investissement (schéma 4.1).



### 1111. Modalités impliquant des relations de marché

Parmi celles-ci, on peut mentionner : le recours à la sous-traitance internationale ; la cession de licences ; enfin les exportations de produits finis à partir du pays d'origine<sup>29</sup>.

Cette dernière modalité, dont le rôle a été moteur dans les premières étapes de la globalisation, voit son importance remise en cause par la part croissante de la production des firmes effectuée à l'étranger. Une partie de cette production à l'étranger sert à alimenter le marché local et ne donne donc pas lieu à commerce international. Mais une autre partie est liée au développement des réseaux de production transnationaux.

Ce phénomène s'est traduit par un développement rapide des échanges internationaux (matières premières, composants, semi-produits et produits finis) à l'intérieur de ces réseaux intra-firme. Une usine située dans le pays B fabriquera ainsi des composants à partir de produits intermédiaires importés du pays A, et les réexportera vers le pays C, où se situe l'usine d'assemblage. Les produits finis seront ensuite exportés vers la filiale commerciale du pays E pour y être vendus. Les industries électrique, électronique, automobile, et, dans une

<sup>29</sup> Bien qu'il ne s'agisse pas d'un « projet » au sens où nous l'avons précédemment défini, cette modalité de développement peut entrer dans des relations de complémentarité (ou de substitution) avec des « projets » au sens strict du terme. Nous l'intégrons donc, de manière un peu forcée, dans notre schéma d'analyse.

moins mesure, la chimie, ont été particulièrement concernées par ce mouvement, ce qui contribue à expliquer le dynamisme particulièrement marqué du commerce international dans ces activités.

Ces flux peuvent prendre la forme d'échange intra-firme si les différents sites concernés appartiennent au même groupe (tableau 4.1). Il peut également s'agir d'opérations de sous-traitance, y compris pour des activités autrefois considérées comme non délocalisables, comme certains services (tableau 4.2). Dans le premier cas, le commerce international est fortement complémentaire de l'investissement à l'étranger. Dans le second, au contraire, ces deux modalités apparaissent comme en partie substituables.

**Tableau 4.1**  
**Les échanges intra-groupe dans les échanges totaux**

En %	Exportations		Importations	
	1990 (1)	1999 (2)	1990 (1)	1999 (2)
États-Unis, dont :	32,8	36,2	43,7	39,4
- Groupes US	23,1	27,7	16,1	17,2
- Groupes étrangers	9,7	8,6	27,6	22,2
Japon, dont :	16,6	30,8	14,7	23,6
- Groupes japonais	14,5	28,6	4,2	14,8
- Groupes étrangers	2,1	2,2	10,5	8,8
France, dont :	34,0	40,6	19,0	35,8
- Groupes français	21,0	23,0	7,0	7,5
- Groupes étrangers	13,0	17,6	11,0	28,3

(1) 1993 pour la France (2) 1998 pour les États-Unis.

Sources : calculs SESSI, d'après BEA pour l'enquête américaine, ministère de l'industrie pour le Japon, SESSI pour la France. Ces chiffres donnent des ordres de grandeur, le champ et la méthodologie des ces trois enquêtes n'étant pas rigoureusement identiques.

**Tableau 4.2**  
**Les géants de la sous-traitance électronique mondiale en 2001**  
**(millions de dollars)**

Entreprises	Siège	CA (G\$, 2000)	Salariés (milliers)	Usines	Pays	Poids des 1 <sup>ers</sup> donneurs d'ordre
Solectron	San Francisco	14,1	84	82	21	10 lers = 72 % dt Ericson 13 %, Cisco 12 %
Flextronics	Singapour	12,1	70	91	44	5 lers = 54 % dt Ericson 13 %, Philips 15 %
Celestica	Toronto	9,8	31	40	10	10 lers = 85 %, dt IBM et Sun 20 %
SCI Syst	Alabama	8,3	35	49	19	Hewlett 32 %, Nortel 11 %
Sanmina	San Francisco	3,9	34	67	14	Secteur télécoms 70 %
Jabil Circuits	Floride	3,6	20	23	12	Cisco, Dell et Hewlett 50 %
Benchmark	Houston	1,7	6,1	14	8	Sun et EMC 25 %
C-Mac ind	Montréal	1,7	9	60	10	Nortel Telecoms 60 %
Total		55,2	288,2	426		

Source : Carroué (2002).

Enfin, les cessions de licences ont été largement utilisées dans le passé pour obtenir un accès aux marchés nationaux qui présentaient des barrières à l'entrée, rendant nécessaire le recours à un partenaire local. Un bon exemple est donné par l'industrie nucléaire américaine, qui ne pouvait vendre directement ses centrales sur les marchés étrangers et a donc recouru à des cessions de licences : Westinghouse avec Mitsubishi au Japon et avec Framatome en France pour la technologie PWR, General Electric avec Toshiba au Japon pour la technologie BWR. Initialement cantonnée à quelques industries manufacturières (chimie, biens d'équipement, automobile...), elle s'est progressivement étendue à des activités nouvelles : biens de consommation courante et produits alimentaires, services aux entreprises et aux particuliers.

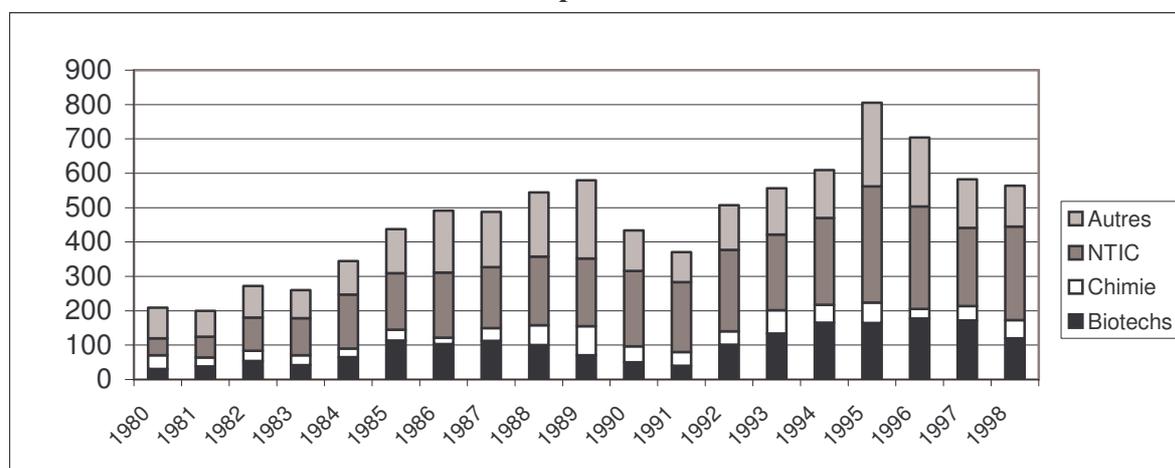
Beaucoup de fabricants européens de confection de luxe ont par exemple choisi cette voie pour s'implanter sur les marchés asiatiques.

Deux types de situation restent aujourd'hui très favorables à la cession de licences : les contrats militaires et la fabrication de produits parvenus à leur phase de maturité ou à la fin de leur cycle de vie (par exemple, dans les semi-conducteurs). Cependant, la libéralisation du commerce et de l'investissement international sont susceptibles de réduire l'incitation au recours aux licences, d'autant que le contrôle du savoir-faire et de la technologie est désormais considéré comme vital pour la compétitivité. Il existe en conséquence une réticence croissante à donner accès à ce savoir à des firmes qui pourraient un jour devenir elles-mêmes des concurrentes.

### 1112. Modalités « partenariales »

On peut citer dans cette catégorie les joint-ventures, accords et alliances internationales (encadré 4.1). Les deux premières impliquent la mise en commun d'une quantité limitée de ressources pour un objectif particulier, tandis que les alliances ont un caractère beaucoup plus large, avec un impact sur les choix stratégiques fondamentaux des entreprises partenaires. Elles peuvent parfois apparaître comme une alternative à une fusion, offrant les mêmes avantages en termes de mise en commun des ressources tout en évitant certains inconvénients : perte d'indépendance de l'une des parties...

**Graphique 4.1**  
**Développement des alliances internationales dans les industries de haute technologie depuis 1980**



Source : National Science Foundation, 2002.

### 1113. Modalités impliquant un investissement en capital

Celles-ci peuvent se répartir en trois catégories : 1) les investissements de portefeuille et autres placements financiers et immobiliers, n'impliquant pas de prise de contrôle d'une firme à l'étranger, qui représentent en fait la plus grande part des flux d'investissements privés internationaux (graphique 4.2) ; 2) les fusions-acquisitions, dont la forte progression au cours des années 1990 a constitué l'un des principaux moteurs de l'expansion des firmes multinationales, notamment, fait nouveau, dans les activités de services (graphique 4.3 et encadré 4.2) ; 3) les investissements « greenfields » (création ou extension physique de capacité), qui touchent désormais à la fois tous les secteurs (avec un développement récent

très marqué dans les services non financiers) et toutes les fonctions de l'entreprise (production et distribution, logistique, fonctions administratives, centres de recherche...) (voir paragraphe 3).

#### Encadré 4.1

##### Trois types de partenariats : caractéristiques comparées

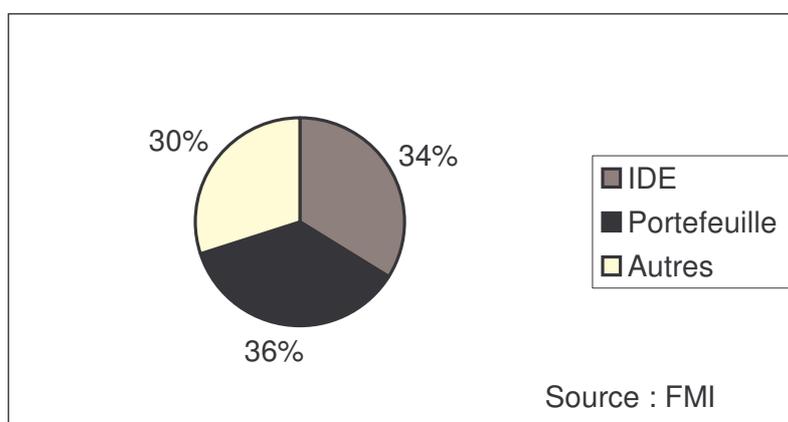
**Les accords** permettent à deux compagnies de mettre en commun une quantité limitée de ressources pour un objectif particulier : utilisation en commun d'un réseau de distribution, d'une ligne de production... Très flexibles et n'impliquant pas d'engagements mutuels irréversibles, ils ont connu dans les années récentes un succès croissant qui pourrait se poursuivre : fabrication de puces Siemens par IBM Corbeil-Essonnes entre 1993 et 1995...

**Les alliances stratégiques** diffèrent des accords par le caractère plus large des objectifs fixés, l'importance plus grande des moyens mis en commun, et donc par le fait qu'elles affectent de manière plus massive la position de chacun des partenaires. Elles sont souvent conçues dans une optique de plus long terme et concernent un nombre plus important de projets. Elles peuvent parfois apparaître comme une alternative à une fusion, offrant les mêmes avantages en termes de mise en commun des ressources tout en évitant certains inconvénients : perte d'indépendance de l'un des partenaires... De plus, l'alliance peut ne concerner qu'une partie de l'activité des firmes impliquées, la laissant libre de ses choix dans d'autres domaines. Ce type d'opération a donc connu un développement important au cours des années récentes. D'abord surtout marqué dans les secteurs de haute technologie (télécommunications, informatique, voir graphique 4.1), le mouvement tend aujourd'hui à se banaliser en touchant un nombre d'activités de plus en plus large. Cependant, ces alliances peuvent se révéler parfois fragiles, notamment lorsque l'un des partenaires modifie sa stratégie de manière unilatérale. À l'inverse, beaucoup d'alliances réussies peuvent donner lieu à terme à des échanges de participations croisées, voire à des fusions ou acquisitions.

Les alliances jouent dans le capitalisme contemporain un rôle central qui a été analysé par de nombreux auteurs. Selon Delapierre et Milelli (1995), elles tendent à devenir un mode de plus en plus courant de mise en réseau d'une industrie, aboutissant dans certains cas à la création d'oligopoles mondiaux fondés, non plus sur la propriété du capital, mais sur des coopérations technologiques entre firmes indépendantes. Plus informelle que le capitalisme « hiérarchique » classique, cette forme d'organisation s'accompagne d'une décentralisation de l'entreprise en petits centres de profits autonomes et interconnectés dans le cadre de réseaux d'alliance (Hagedorn, 1993). Elle provoque également une dilution des frontières de la firme, dont les limites économiques ne coïncident plus avec les limites de propriété. En ce sens, les alliances apparaissent comme une forme de réponse plus souple aux imperfections de marché que la traditionnelle intégration dans la hiérarchie décrite par les travaux de Coase et plus tard de Williamson (Dunning, 1997). Il s'agit donc là d'une troisième modalité d'organisation du capitalisme, reposant sur les notions de coordination et de coopération, plutôt que sur l'alternative marché/hiérarchie ou externalisation/internalisation.

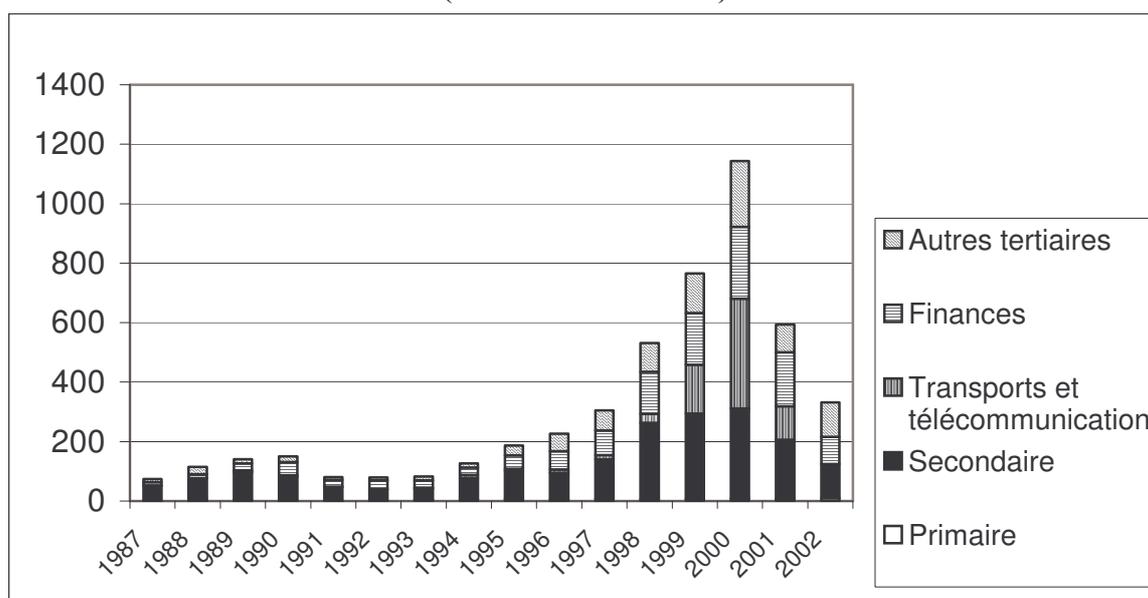
- **Les joint-ventures** se traduisent par la création d'une filiale commune entre plusieurs entreprises, chargée de la réalisation d'un projet d'investissement. Elles se sont notamment développées dans les activités demandant de gros investissements en capital, comme les constructions d'infrastructures dans les pays en développement, dans le cadre de BOT ou BOO dans des secteurs comme l'eau ou l'électricité. Les firmes engagées dans ces activités doivent en effet être non seulement constructeurs, mais également opérateurs des sites, ce qui implique des compétences très diverses en général non maîtrisées par une seule firme (exemple de la joint-venture GEC/EDF pour la construction d'une centrale thermique au charbon à Laïbin en Chine). Dans d'autres cas, la joint-venture inclut également un partenaire local connaissant bien le pays, comme souvent en Chine ou en Indonésie. Avec ce type d'opérations, nous entrons dans le domaine des modalités dites « capitalistiques ».

**Graphique 4.2**  
**Répartition des flux privés d'investissements mondiaux par catégorie**  
**(flux entrants, 2000)**



**Graphique 4.3**

**Les fusions acquisitions internationales depuis 1987**  
**(milliards de dollars)**



Dans la réalité, les frontières entre ces différentes catégories ne sont pas aussi marquées que le suggère la présentation précédente. Par exemple, certaines opérations dites « de marché » ont aussi un aspect partenarial, comme des cessions de licence ou des opérations de sous-traitance impliquant des relations à long terme entre partenaires. Des opérations « en capital » peuvent s'effectuer en partenariat (acquisition en commun d'une firme, construction en commun d'une usine), donnant lieu notamment à la formation de joint-ventures.

#### **Encadré 4.2** **Les acquisitions-fusions**

La forte progression des fusions-acquisitions internationales au cours de la deuxième moitié des années 1990 (1144 milliards de dollars en 2000 contre seulement 83 en 1973) a constitué l'un des principaux moteurs du renforcement des groupes multinationaux et a fortement contribué à la croissance des flux et stocks d'IDE (graphique 4.3). Ce mouvement a concerné un très grand nombre d'activités, contribuant notamment à une restructuration internationale accélérée de secteurs qui jusqu'alors étaient restés très cloisonnés : services de réseaux et notamment télécommunications, banque-assurance, industries de médias et de loisirs, etc.

Leur développement a des impacts profonds sur les économies nationales (voir CNUCED, 2000 pour une revue de la littérature), sur l'organisation des marchés qu'elles peuvent brutalement bouleverser, mais aussi sur la pérennité de la firme, puisqu'il entraîne « la fin des entreprises durables » (Baumard, 2000).

Leur croissance au cours des dernières années a été facilitée par de nombreux facteurs : ouverture des marchés boursiers nationaux aux investisseurs étrangers (Japon...), accélération du mouvement de privatisations (Chine...), multiplication des opérations de cessions d'actifs par des groupes désireux de recentrer leurs activités sur certains de leurs métiers, nombre croissant de sociétés cotées et la multiplication des intermédiaires financiers susceptibles d'être mobilisés pour soutenir ce type d'opération (fonds mutuels, banques d'investissement, fonds de pension...).

De plus, leurs caractéristiques, et tout particulièrement leur rapidité de mise en œuvre, répondent bien aux besoins des managers des multinationales<sup>30</sup> : acquisition aisée d'actifs stratégiques ou d'une compétence technologique (rachat de start-up en biotechnologies par les grandes entreprises pharmaceutiques comme Pfizer) ; obtention rapide d'une masse critique (mouvement de concentration dans le secteur des équipements automobiles...) ; prise de position immédiate sur un marché-clé (internationalisation des producteurs indépendants américains d'électricité comme AES ou Enron...). Elles constituent également un outil bien adapté à la gestion dynamique de portefeuilles internationaux d'actifs visant à optimiser un mix risque/rentabilité financière (Rugman, 1981). De plus, les entreprises semblent considérer que les risques inhérents à ce type d'opérations tendent plutôt à décroître pour les raisons suivantes : dilution des incertitudes et des charges financières du fait du développement des techniques de portage ; savoir-faire croissant en matière de réorganisation des entreprises acquises ou fusionnées.

Ces opérations restent cependant risquées à plusieurs niveaux : organisationnels, si la mise en commun des ressources et la valorisation des synergies potentielles ne sont pas réalisés de manière satisfaisante ; et financiers, si les prix d'acquisition augmentent du fait d'une spirale spéculative pour se situer bien au-dessus de la valeur réelle de l'entreprise. C'est bien ce qui semble s'être produit au cours des trois dernières années, avec pour conséquence de très graves difficultés (surendettement, dégradation des résultats financiers et de la valeur du titre boursier) pour les entreprises les plus impliquées dans ces opérations (télécoms, énergie, pharmacie, médias...). Ces difficultés ont d'ailleurs particulièrement touché des entreprises qui étaient apparues au cours des années 1990 comme les symboles de stratégies d'expansion agressives fondées sur des acquisitions internationales massives (et coûteuses) : Vivendi, Enron, Worldcom. Elles se sont traduites par une baisse très spectaculaire du montant des FA acquisitions internationales en 2001-2002. Mais elles conduiront également à des cessions massives d'actifs qui contribueront elles-mêmes à alimenter le flux des acquisitions internationales.

---

<sup>30</sup> voir Dunning (1997) et CNUCED (2000) pour une analyse détaillée des avantages spécifiques des FA.

On n’oublie pas, enfin, que les projets peuvent se traduire non seulement par une extension du périmètre de la firme, mais aussi éventuellement par une contraction de celui-ci s’ils impliquent, d’une manière ou d’une autre, le désengagement d’une activité (ex. : revente d’actifs, externalisation, fermeture de sites, etc.). Ils peuvent aussi se traduire, à périmètre inchangé, par une évolution de la répartition des plans de charge entre les sites.

On peut tenter, à partir des définitions précédentes, de regrouper ces différents types de projets en sous-catégories en fonction de deux critères principaux : l’existence d’un investissement en capital et le caractère externe, partenarial ou interne du projet (voir tableau 4.3).

**Tableau 4.3**  
**Répartition des projets par nature**

	Investissement en capital		Pas d’investissement en capital
	Développement	Désengagement	
<b>INTERNE</b>	Greenfield, extension à 100 %.	Fermeture.	Exportations, réorganisation interne à moyens constants.
<b>Partenariat</b>	Greenfield en joint-venture.	Fin d’une joint-venture.	Alliances, accords, franchising, opérations commerciale impliquant une collaboration à long terme (ex. : sous-traitance partenariale, cession de licence avec coopération industrielle).
<b>Externe</b>	Fusion-acquisition.	Ventes d’actifs.	Opérations commerciales de marché classiques (ex. : exportations de produits finis, cession de licence sans coopération industrielle).

## 112. Critères de choix entre modalités

Les entreprises disposent donc, pour réaliser leur développement international, d’une vaste palette d’instruments (voir encadré 4.3). Ces différentes modalités sont liées par des relations complexes de complémentarité/substituabilité. Il y a «complémentarité» lorsque plusieurs modalités sont mises en œuvre simultanément pour atteindre un objectif donné, par exemple lorsque l’implantation sur un nouveau marché fait intervenir à la fois des investissements destinés à la création d’un réseau commercial et des exportations à partir du pays d’origine. Il y a par contre substituabilité lorsque plusieurs projets impliquant des modalités distinctes peuvent être envisagés de manière concurrente pour atteindre le même objectif : par exemple, réalisation d’un investissement greenfield ou d’une fusion-acquisition pour accroître les capacités de production de l’entreprise.

Se pose alors la question des critères de choix et/ou de combinaison entre ces différentes modalités. Ceux-ci peuvent être analysés à partir d’approches théoriques ou empiriques.

### *1121. Les analyses théoriques*

Elles se situent pour l’essentiel dans la lignée des théories de l’organisation inspirée des travaux de Coase, développées par Williamson et adaptées au cas des firmes multinationales par l’école de Reading (paradigme OLI). Leur pouvoir explicatif pour la compréhension de cas concrets et complexes reste cependant limité.

### Encadré 4.3

#### Les modalités de développement utilisées par Compaq à la fin des années 1990

Créé en 1982 à Houston dans le Texas, Compaq est arrivé en 17 ans à devenir le numéro un sur le marché mondial des micro-ordinateurs. Mais peu à peu l'ordinateur individuel familial est devenu un bien de consommation courante, vendu en grandes surfaces sans marque et n'impliquant plus qu'un travail d'assembleur. Le PC n'est plus le centre du monde informatique, qui se déplace vers la communication (intranet, système de gestion intégré...) et devient un simple vecteur d'accès. Ainsi, la concurrence de la vente directe (Dell, Gateway) lui imposait, sur ce segment, une profonde réorientation de sa stratégie.

Une stratégie **d'acquisition** d'entreprises spécialisées dans les gros systèmes et l'informatique lourde d'entreprise a donc été entreprise afin de passer du statut de simple vendeur de PC à celui d'acteur global, à même de produire et de gérer tout type de systèmes d'informations : rachat de Tandem pour 3 milliards de dollars en 1997 puis en 1998 de Digital pour 9,6 milliards de dollars.

Ces rachats ont permis à Compaq de passer en 1998 de la cinquième à la deuxième place mondiale après IBM, encore deux fois plus gros que lui, tout en lui permettant de fournir tous les types de systèmes d'informations et surtout les services qui y sont rattachés.

Dans le même temps, Compaq a cherché à utiliser la vente directe pour la commercialisation de ces PC, et de **restructurer son réseau de franchising**, en réduisant fortement le nombre de ses distributeurs exclusifs.

La difficile adaptation de l'entreprise à ces évolutions a entraîné en 1998 des pertes énormes (2.7 milliards de dollars) et la nécessité de se **réorganiser et de se restructurer**.

Les fusions ont entraîné la suppression de 17 000 emplois. Compaq a dû opérer la **fermeture de sites**, notamment celui de Digital à Irvine, en Écosse ou encore le site de Tandem à Stirling. Dans les deux cas, les activités ont été transférées vers les sites de production de Compaq. La production des circuits intégrés a été centralisée à Singapour et le site de production de Digital à Sao Polo a lui aussi été fermé. Une nouvelle répartition géographique des activités en pôle (système informatique d'entreprise, PC professionnel, PC grand public) et non plus par pays a été mise en place pour réaliser des économies d'échelles.

En s'appuyant sur ces nouvelles acquisitions, Compaq s'est renforcé dans la maîtrise des systèmes intégrés de gestion, notamment grâce au renforcement du **partenariat** avec SAP, un des leader mondiaux des progiciels de gestion intégrés.

En 1998, Compaq et Microsoft ont investi 425 millions de dollars dans une **joint-venture** permettant de développer les accès Internet haut débit aux États-Unis. Puis en 1999, Compaq s'est aussi **allié** à l'opérateur téléphonique britannique « Cable and wireless » dans le développement de câble à fibre optique, au travers d'une joint venture.

En 2001, Compaq se trouve dans une impasse, incapable de conserver sa place sur les PC tout en s'adaptant très difficilement à son nouveaux positionnement. Il est alors **racheté** par Hewlet-Packard.

*Source* : Fabrice Defever, travaux non publiés.

**L'approche par la théorie des contrats et des coûts de transaction** vise à expliquer comment se forme et évolue la « frontière » entre firme et marché. Historiquement, elle est issue des travaux de Chandler décrivant la formation historique de la grande firme industrielle

comme organisation complexe, fondée sur une structure hiérarchique et non sur des relations de marché. A partir de cette approche, Coase va alors expliquer l'existence de la firme (et de sa hiérarchie) par les défaillances du marché se traduisant notamment par des coûts de transaction trop élevés.

Williamson a ensuite proposé, à partir du même point de départ, une théorie générale des contrats visant à déduire, à partir d'une approche de type « rationalité procédurale » (analyse des comportements des agents dans une situation caractérisée notamment par l'incertitude, l'asymétrie d'information et l'information limitée, l'opportunisme), la nature des relations contractuelles nouées entre les agents en fonction des caractéristiques de l'échange<sup>31</sup> : ainsi, les contrats conclus seront d'autant plus constitutifs de relations de type « hiérarchique » internalisées par la firme que les actifs échangés seront spécifiques, que les conditions de l'échange seront prévisibles, et que ces échanges seront fréquents. Plus les conditions inverses seront réunies, et plus on se rapprochera de relations de marché. La firme dispose donc d'une très large palette d'instruments pour satisfaire au même objectif, correspondant à différentes solutions apportées au choix entre marché et organisation. Par exemple, pour augmenter ses ventes dans un pays donné, elle peut y créer une usine et un réseau de production (choix de l'organisation), y sous-traiter la production et y faire vendre par une firme spécialisée (choix du marché) ou encore choisir une solution intermédiaire impliquant un mix marché/organisation.

Dépasant cette approche « statique », Williamson propose ensuite une analyse dynamique des comportements d'internalisation/externalisation. La firme grossira en intégrant de nouvelles activités dans sa hiérarchie tant que les coûts d'intégration seront inférieurs aux économies de transaction ainsi réalisés. Quand ce point sera dépassé, elle externalisera au contraire certaines de ses activités pour réduire des coûts d'intégration devenus trop élevés. Cette version dynamique de la théorie des contrats nous montre l'entreprise comme une structure évolutive, pouvant à tout moment modifier ses choix en matière d'organisation interne et de marché. Le caractère très malléable des frontières de l'entreprise, qui peuvent être à tout moment modifiées par un projet nouveau (rachat ou vente, création ou suppression d'un actif en fonction des avantages comparés de l'internalisation et de l'externalisation), est donc explicitement pris en compte dans ce schéma

**Le paradigme OLI.** La théorie éclectique de Dunning, dans sa formulation originelle<sup>32</sup>, décompose la décision d'implantation à l'étranger en trois éléments : 1) l'existence d'avantages spécifiques de la firme (O) sur son marché d'origine justifiant son internationalisation ; 2) le choix de localisation (L), dicté par les avantages comparatifs des différents pays d'accueil potentiels ; 3) le choix entre développement interne et recours au marché (I). Ce dernier critère a surtout pour but d'expliquer le choix entre exportations et implantations à l'étranger. En effet, cette analyse de l'organisation de la firme, inspirée de Coase, repose sur une alternative internalisation/externalisation qui ne laisse initialement aucune place aux alliances. Les implantations à l'étranger sont naturellement assimilées à des opérations greenfields, dont ne sont pas distinguées les fusions-acquisitions. Dans le monde décrit par cette approche - assez conforme d'ailleurs à la réalité de l'époque - les multinationales n'ont finalement le choix qu'entre deux modalités pour se développer : le recours au marché par exportations de produits finis ; et le recours à la hiérarchie par

---

<sup>31</sup> Cette approche, bien que non spécifique au cas de multinationales, peut aisément y être transposée (la grille d'analyse de Williamson pouvant aussi bien être utilisée pour décrire un marché multinational que national).

<sup>32</sup> Datant des années 1970, à une époque où ni les fusions-acquisitions, ni les alliances n'étaient encore les phénomènes majeurs qu'elles sont devenues aujourd'hui.

investissements greenfields (auxquels sont implicitement assimilées les fusions-acquisitions)<sup>33</sup>.

Ce paradigme OLI constitue néanmoins<sup>34</sup> encore aujourd'hui la tentative la plus aboutie de proposer un cadre d'analyse structurée à l'analyse des modalités de développement international de la firme. Les chercheurs liés à l'école de Reading ont tenté en permanence de l'adapter et de l'élargir pour prendre en compte les nouvelles réalités du capitalisme mondial. Dunning essaye ainsi d'intégrer dans la grille OLI l'analyse des avantages et inconvénients respectifs des fusions-acquisitions et des alliances (Dunning, 1997). Gray (1996) analyse le recours aux acquisitions comme un moyen de remédier à tout moment aux défaillances du portefeuille d'activités, endogénéisant ainsi en partie le facteur O (qui devient une conséquence autant qu'une pré-condition du phénomène d'internationalisation). Casson s'intéresse aux critères de choix entre joint-venture et filiale à 100 % (Casson (1992)<sup>35</sup>. Ces tentatives restent cependant encore embryonnaires. En particulier, les grandes fusions-acquisitions échapperaient assez largement, selon la CNUCED, au cadre explicatif du paradigme OLI (CNUCED, 2000). On peut donc se demander si ces extensions du cadre OLI ne lui font perdre en clarté ce qu'il gagne en généralité.

## **1122. Les approches empiriques**

Elles reposent, outre quelques travaux économétriques, sur des enquêtes directement réalisées auprès des firmes. Par exemple, l'enquête CNUCED-Andersen de 1998 a permis de dégager les résultats suivants (voir également graphique 4.4) :

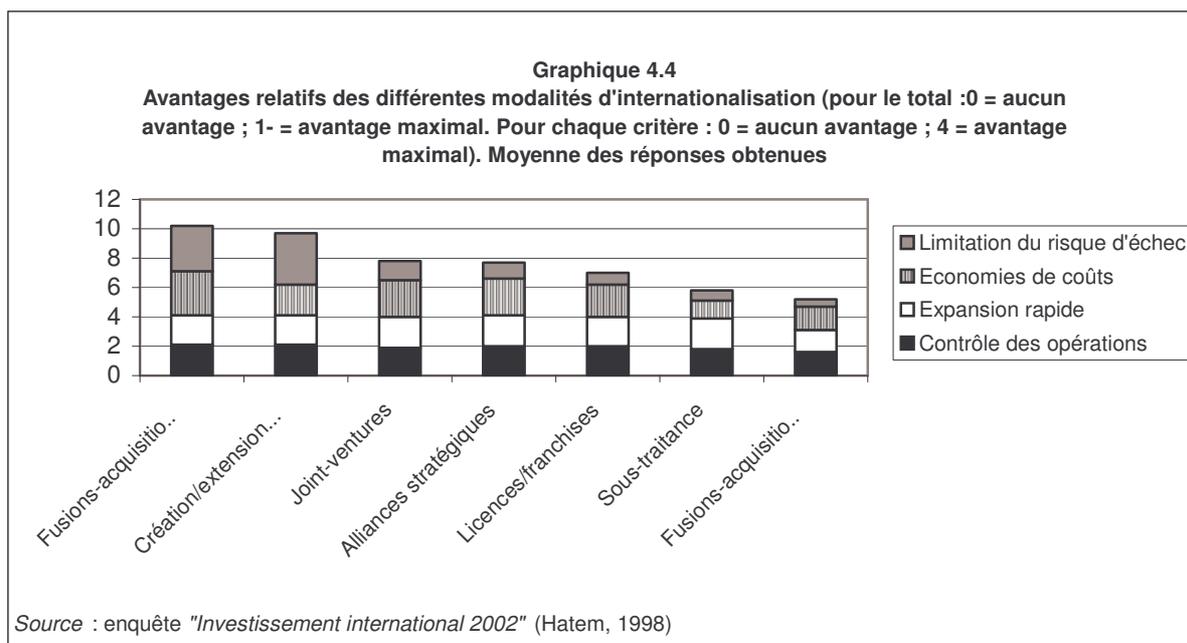
- Les acquisitions majoritaires, et, dans une moindre mesure, les créations de sites, sont les plus positivement mentionnées. Par contre l'opinion générale est moins favorable pour la sous-traitance, les licences et surtout les prises d'intérêt minoritaires.
- Les greenfields et les FA majoritaires sont considérées, de très loin, comme le meilleur moyen d'obtenir un bon contrôle des opérations à l'étranger.
- L'acquisition majoritaire, et, dans une moindre mesure, les alliances, sont considérés comme les moyens les plus favorables à une expansion rapide à l'étranger.
- Le risque d'échec est considéré comme particulièrement élevé pour les acquisitions minoritaires.

---

<sup>33</sup> Voir Dunning (1997) pour un historique du paradigme éclectique.

<sup>34</sup> Avec la théorie synthétique de Mucchielli (1998), élaborés au début des années 1980.

<sup>35</sup> On peut également citer les travaux de Markusen (1995) qui tentent de théoriser la problématique du choix internalisation/externalisation des firmes multinationales en fonction des structures du marché sur lesquels elles évoluent.



Au total, les opérations greenfields et les fusions-acquisitions apparaissent en 1998 comme les MDI privilégiées par les entreprises, devant les joint-ventures, alliances et accords. Ce classement n'avait pas significativement évolué en 2001-2002, malgré un léger recul de l'intérêt pour les fusions-acquisitions après la phase d'engouement de la fin des années 1990 (voir chapitre 3).

### 1123. Adaptation des différentes modalités aux problématiques spécifiques des firmes

Les analyses précédentes restent cependant trop générales pour comprendre en quoi les différentes modalités d'internationalisation plus peuvent se révéler plus ou moins bien adaptées aux contraintes et objectifs spécifiques d'une firme particulière. En reprenant les typologies proposées au chapitre 3, complétée par une segmentation en fonction des régions d'implantation, on pourrait avancer les hypothèses suivantes :

- *Segmentation en fonction du degré d'intégration transnational de la firme.* Les exportations à partir du pays d'origine et les accords avec des entreprises étrangères, modalités relativement simples et peu coûteuses en capital, devraient être relativement plus utilisées par des firmes de petite taille et/ou encore peu internationalisées. A l'autre extrémité du spectre, les firmes de grande taille et/ou très intégrées internationalement devraient être davantage familiarisées avec des outils plus complexes, comme les grandes alliances stratégiques et les fusions-acquisitions. Les résultats de notre enquête de 1998, approfondis et mis à jour par ceux de l'enquête 2001-2002 (voir chapitre 4, paragraphe 2) semblent confirmer cette hypothèse.

- *Segmentation en fonction des régions d'implantation.* Notre enquête 2001-2002 (Hatem, 2002) fournit également des éclairages intéressants sur les MDI privilégiés selon les régions de destination : importance des fusions-acquisitions et des alliances dans les pays développés, des greenfields à destination des pays en développement rapide, des joint-ventures et accords avec des partenaires locaux pour s'implanter sur les difficiles marchés japonais et chinois, enfin, recours aux exportations vers les régions peu propices à l'investissement comme l'Afrique ou le Proche-Orient (voir résultats détaillés au chapitre 4).

- *Segmentation en fonction de la nature de l'activité ou du produit.* Certaines modalités d'internationalisation sont particulièrement bien adaptées à un type de problématique particulier. Par exemple, les investissements greenfields constituent le moyen le plus efficace pour développer à l'étranger une activité de production fondée sur la maîtrise d'une technologie très spécifique maîtrisée par la firme. Par contre, pour les process peu différenciés technologiquement, le recours à la sous-traitance est davantage possible. Enfin, l'expérience a montré la difficulté d'accéder directement au client final par la création d'un réseau ex nihilo dans des activités où les relations de fidélité client/fournisseurs est très forte (ex : banque de proximité). Dans ce cas, l'acquisition d'un réseau de distribution existant semble préférable pour pénétrer le marché.

### 113. La dimension spatiale des projets et la concurrence entre territoires

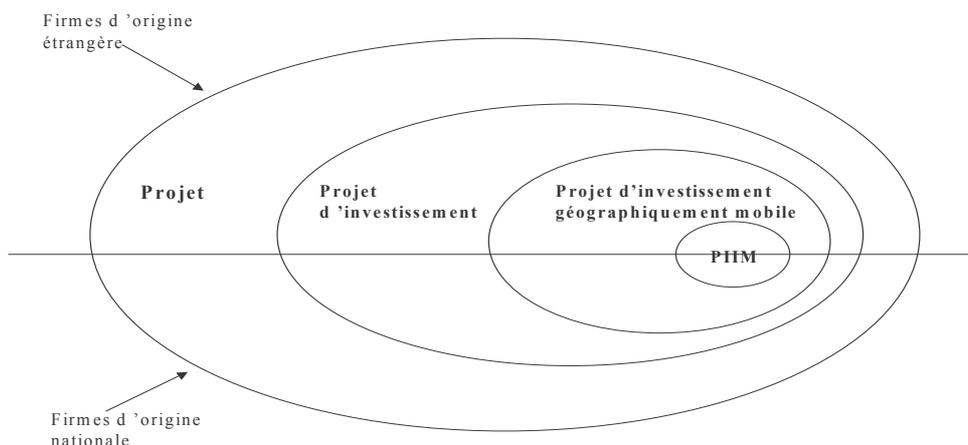
Chaque projet comporte une dimension spatiale : on achète une entreprise propriétaire d'actifs géographiquement localisés, on crée un nouveau site de production en un lieu précis. Cependant, cette dimension spatiale peut prendre des formes et une importance diverses selon les projets, et impliquer une concurrence plus ou moins forte entre territoires d'accueil potentiellement concurrents. On peut à cet égard distinguer deux cas de figure :

- Le projet ne peut être réalisé que dans une seule configuration spatiale. Par exemple, un site minier ne peut s'implanter que sur le gisement concerné ; l'acquisition d'une firme implique ipso facto l'appropriation, au moins dans un premier temps, de tous ses actifs, quelle que soit leur localisation ; la mise en place d'un réseau de distribution destiné à alimenter un marché donné ne peut se faire qu'à proximité immédiate de celui-ci. Ce type de projet n'implique pas de concurrence, au moins explicite, entre plusieurs territoires d'accueil potentiels. On le qualifiera de « non mobiles ».

- Le projet peut être réalisé, sans modification substantielle de son contenu, dans plusieurs sites différents. C'est le cas, par exemple, de la création d'un site de production destiné à la fabrication d'un bien transportable sur longue distance ; ou encore du choix d'un sous-traitant pour la délocalisation d'une étape de la filière (ex. : montage des produits de confection). Plusieurs territoires, ou plusieurs acteurs situés dans des territoires différents, peuvent alors entrer en concurrence pour la réalisation du projet. On parlera alors de « projet mobile » et, s'il s'agit d'un projet « en capital », de projet d'investissement mobile.

Il est important à ce stade de distinguer les notions de « projet international », de « projet d'origine étrangère » et de « projet mobile ». Certains projets dits « internationaux », c'est-à-dire concernant des pays autres que le pays d'origine de la firme, ne mettent pas vraiment en concurrence les territoires, dans la mesure où ils ne sont pas, pour une des raisons évoquées

Schéma 4.2  
L'univers des projets :  
Les projets d'investissement internationalement mobiles (PIIMs), une petite partie du marché



plus haut, « géographiquement mobiles ». À l'inverse, les firmes d'origine nationale peuvent très bien mettre en compétition leur territoire d'origine avec des pays étrangers pour la localisation de leur investissement. Le projet est alors internationalement mobile, mais pas « étranger ». Enfin, la compétition peut éventuellement opposer des sites situés dans le même pays : le projet est alors d'origine nationale et géographiquement mobile sans être "internationalement mobile". Les projets « internationalement mobiles » n'apparaissent dans ces conditions que comme une catégorie de « projets mobiles », ceux dont les localisations possibles sont situées dans des pays différents du pays d'origine de la firme (schéma 4.2).

L'approche précédente a conduit à vider de leur substance les notions d'étranger et d'international au profit d'une notion de mobilité spatiale, qui « gomme » en quelque sorte la référence aux frontières nationales. Elle est bien en ligne avec la vision théorique d'une entreprise entièrement globalisée, opérant sur l'ensemble d'un marché mondial homogénéisé par l'abaissement des barrières tarifaires et l'uniformisation des modes de consommation. Si cette vision est exacte, rien ne s'oppose en effet à ce que la problématique du développement spatial et de la localisation de cette entreprise soit formalisée à travers des concepts où la référence au « national », à « l'international » et à « l'étranger » sera absente. Il existe déjà un certain nombre de secteurs et d'entreprises (notamment dans des activités de très haute technologie) pour lesquels cette représentation « unificatrice » est opérationnelle, même si l'opposition « national/étranger » reste encore pertinente aujourd'hui pour la plupart des activités et/ou des firmes.

#### **114. Développement et désinvestissement**

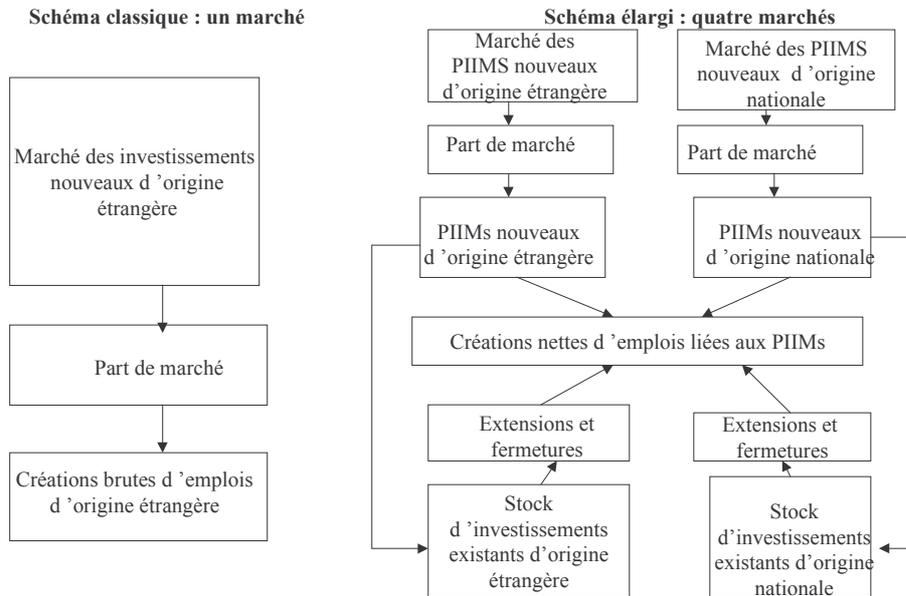
Très centrées au départ sur la seule captation des projets nouveaux d'origine étrangère, les agences de promotion territoriales ont été de plus en plus confrontées au problème du maintien ou de l'extension des sites existants à mesure que le nombre de ces derniers augmentait du fait même de l'accumulation des projets nouveaux réalisés. Les études quantitatives disponibles montrent en effet que la seule extension des sites existants constitue une source de création d'emplois au moins aussi importante que les créations d'emploi brutes liées à des projets nouveaux (voir graphique 4.6).

Si l'on ajoute à cela l'enjeu représenté par les investissements d'origine nationale, on voit que le marché des projets d'investissements internationalement mobiles (PIIMs) se divise en fait en quatre segments (voire schéma 4.3) : les projets nouveaux, d'origine nationale ou étrangère ; et le marché des renouvellements/restructurations, d'origine nationale ou étrangère<sup>36</sup>. Bien qu'une estimation précise de l'importance de chacun de quatre segments soit difficile à réaliser, il est très probable que l'enjeu sur l'existant est au moins équivalent à l'enjeu sur les projets nouveaux, et que l'enjeu sur les projets d'origine nationale reste encore aujourd'hui supérieur à celui lié aux projets d'origine étrangère. Une focalisation exclusive sur les projets nouveaux d'origine étrangère conduit donc à ne traiter qu'une part très minoritaire du marché réel des projets mobiles. C'est sans doute pourquoi les agences tendent aujourd'hui à s'orienter de plus en plus vers les activités d'*after-sale* et de renforcement des liens entre entreprises étrangères et territoires d'accueil, de manière notamment à accroître la pérennité des implantations et diminuer le risque de fermeture ultérieure (CNUCED, 1999).

---

<sup>36</sup> Ce sont les projets perdus sur ces marchés qu'on appelle souvent "délocalisations".

**Schéma 4.3**  
**Les sources de PIIM selon deux approches**



## 12. Quel champ d'intervention pour les agences ?

Les analyses précédentes ont montré, non seulement la très grande diversité des modalités de développement dont disposent les entreprises, mais aussi l'absence de critère absolu permettant de délimiter le champ d'intervention des agences. Dans le cas des projets d'investissements, ces interventions doivent-elles seulement concerner les projets « mobiles » où le territoire d'accueil est placé en situation de concurrence ? Doivent-elles se limiter aux projets d'investissement directement créateurs d'emplois ou également concerner les autres modalités, comme les fusions, accords ou la sous-traitance ? Quels efforts doivent respectivement être consacrés à la prospection de projets nouveaux et au suivi des projets d'extension/fermeture des sites déjà existants ? Enfin, l'action des agences doit-elle être orientée uniquement vers les firmes étrangères ou également concerner les firmes locales ?

L'examen des pratiques réelles des agences, notamment à travers les enquêtes réalisées par les grands organismes internationaux (CNUCED, 2002), font apparaître à cet égard quelques faits stylisés (voir également chapitre 2) :

- Le « cœur d'activité » de ces organismes est toujours constitué par ce que nous avons appelé plus haut les « projets internationalement mobiles » : création ou extension physiques de sites de production, d'appui administratif, de recherche ou de logistiques susceptibles d'être réalisés à l'identique dans plusieurs lieux distincts, et mettant de ce fait en concurrence plusieurs territoires.

- Cependant, certaines agences ont été amenées, par tradition, par opportunité ou par choix stratégique délibéré, à s'intéresser à d'autres types de projets. Par exemple, de nombreuses agences des pays d'Europe de l'Est ont d'abord eu pour activité principale la vente à des investisseurs étrangers d'entreprises d'Etat privatisées. Beaucoup d'agences des pays en développement ont encore une importante activité en matière d'octroi d'autorisations d'investissement et de recherche de partenaires locaux, ainsi que de soutien aux exportations des firmes d'origine nationale. L'activité de promotion récemment mise en œuvre au Japon a été d'emblée conçue pour inclure les projets de partenariats entre firmes japonaises et étrangères. L'activité des agences régionales européennes ne se limite pas à la prospection d'investisseurs internationaux mais concerne également les firmes nationales originaires d'autres régions du pays.

Nous chercherons, à travers l'analyse de ces expériences concrètes, appuyée sur quelques considérations théoriques, à déterminer les conditions sous lesquelles il est légitime pour les agences de s'intéresser à d'autres types d'investissements que les « projets internationalement mobiles ». Nous aborderons pour cela successivement les quatre questions évoquées au début de ce paragraphe.

### **121. Projets d'investissement : faut-il s'intéresser aux projets « non mobiles » ?**

Comme on l'a vu plus haut, certains projets d'implantation sont intrinsèquement liés à un territoire d'accueil donné, et ne font donc pas intervenir de concurrence territoriale explicite (ex. : projet minier dont la localisation dépend de celle du gisement, réseau de distribution destiné à approvisionner un marché local, infrastructures, services de proximité, etc.). Ces domaines sont techniquement accessibles aux agences, dans la mesure où les méthodes de prospection et même de négociation ne sont pas fondamentalement différentes de celles concernant les projets « mobiles ». Mais la question est de savoir si cette intervention est efficace et souhaitable.

- Efficacité de l'intervention. Celle-ci est-elle en mesure d'augmenter le flux de projets dits « non mobiles » susceptibles de s'implanter dans le pays ? On peut penser que les possibilités d'influence sur l'investisseur sont a priori un peu plus limitées que dans le cas des projets mobiles, la firme étant d'emblée décidée à s'implanter. Cependant, on peut identifier au moins deux domaines où l'agence peut jouer un rôle : 1) en informant une catégorie spécifique d'investisseurs de l'existence d'une ressource rare, naturelle ou humaine (forêt, gisement minier, site touristique, cluster d'activités spécialisées) ou d'un marché intéressant pour eux ; 2) en facilitant pratiquement l'implantation de la firme par les services fournis (conseil fiscal, proposition de site, mise en relation avec les autorités locales..).

- Utilité de l'intervention. L'impact des projets dits « non mobiles » sur le territoire peut être jugée moins positive que celle des projets « mobiles », pour différentes raisons : 1) dans le cas de projets visant à l'exploitation de ressources naturelles, on peut évoquer le risque d'un « pillage » du pays par les investisseurs sans retombées très positives sur l'emploi ou le développement ; 2) dans le cas d'implantations motivées par l'accès au marché local, on peut craindre les effets négatifs sur l'économie du territoire d'accueil : dégradation de la balance commerciale liée à l'augmentation des importations de produits étrangers, baisse de l'emploi et de l'activité des entreprises locales dues à cette nouvelle concurrence. L'opportunité d'intervenir est alors liée à la hiérarchie des objectifs visés par les agences. Par exemple, si leur but principal est la création d'emplois, l'implantation de grandes chaînes de distribution étrangères, potentiellement destructrice d'emplois aussi bien dans l'industrie locale (par augmentation des importations) que dans le commerce (par fermeture de nombreux petits détaillants), ne semble pas devoir être encouragée. Elle pourra l'être par contre si l'objectif recherché est une modernisation rapide de l'économie, à travers des gains de productivité dans les services et une augmentation du niveau de vie du consommateur par une réduction des prix des produits de grande consommation.

### **122. Les autres modalités de développement : acquisitions, investissements de portefeuille, partenariats, sous-traitance, cession de licences...**

Ces types d'opération ont par rapport aux projets d'investissement physique deux caractéristiques générales qui peuvent réduire l'utilité d'une intervention des agences : d'une part, leur impact direct sur l'économie du territoire est plus limité ou moins facilement

mesurable ; d'autre part, les agences sont moins bien équipées techniquement sur des projets mettant directement en relation deux entreprises privées et n'impliquant pas un processus de sélection de site. Chaque catégorie d'opération offre cependant une problématique particulière.

- **Les acquisitions de firmes locales**, bien que n'étant pas directement créatrices d'emplois, peuvent avoir des impacts à court terme positifs pour le territoire : entrées de capitaux, et, dans certains cas, sauvetage d'entreprises (et donc d'emplois locaux) qui seraient autrement condamnées. À plus long terme, l'impact de chaque opération dépendra des choix de la firme acquéreuse (extension, modernisation, réduction de capacités..), eux-mêmes fonctions d'un très grand nombre de paramètres (stratégie générale de l'entreprise acquéreuse, caractéristiques intrinsèques de l'entreprise acquise, complémentarité ou redondance avec les autres actifs de la firme acquéreuse). La CNUCED, après examen de la très importante littérature consacrée au sujet, conclut que les impacts à moyen-long terme des acquisitions sur les territoires d'accueil sont très similaires à ceux des investissements greenfields (CNUCED, 2000). La légitimité de l'intervention des agences dépendra in fine de l'évaluation du bilan coût/avantage de ces opérations au regard des objectifs recherchés. Dans la pratique, cette intervention se limite le plus souvent à la vente d'actifs publics dans le cadre de programmes de privatisation, et, de manière plus marginale, à la recherche de racheteurs potentiels pour des entreprises locales en difficulté<sup>37</sup>. En effet, les agences de promotion ne sont pas particulièrement bien outillées pour contribuer efficacement à des opérations qui se réalisent soit par l'intermédiaire du marché boursier, soit par des transactions directes entre acquéreurs et vendeurs privés.

- **Les investissements de portefeuille** ont pour principal mérite de permettre l'entrée de capitaux internationaux dans l'économie, permettant ainsi le financement de la croissance et stimulant l'activité des places boursières et du marché financier local. Mais les conditions particulières de ce type d'opérations (logique purement financière des investisseurs, mouvements virtuels de capitaux sans impact physique direct sur l'économie d'accueil, implication des places boursières, etc.) suppose un mode d'intervention spécifique que les agences de promotion territoriales ne maîtrisent pas nécessairement très bien. Dans la pratique, cette fonction est donc souvent prise en charge par des agences spécialisées souvent liées aux places boursières (ex : Paris Europlace), avec lesquelles une bonne coordination doit être recherchée.

- **Les opérations partenariales (accords, alliances...)** n'ont que des impacts économiques très indirects, et très variables selon les cas, sur le territoire d'origine. L'intervention de l'agence n'est alors légitime que s'il est prouvé que ce type d'opération, en facilitant l'internationalisation des firmes locales ou la création de liens avec les firmes étrangères, peut être porteur à terme d'effets positifs (afflux de projets étrangers ou en joint-venture, modernisation de l'économie locale...). Cependant, les moyens d'action des agences en ce domaine restent limités. Elles peuvent par exemple développer des initiatives visant à améliorer la connaissance des réalités internationales par les PME locales, informer celles-ci sur les opportunités de partenariat détectées à travers le monde, transmettre vers l'étranger des demandes de partenariats présentés par les PME locales, organiser des rencontres entre PME locales et firmes étrangères (missions locales à l'étranger, accueil local de missions d'industriels étrangers...). De nombreuses agences de promotion (et bien sur chambres de commerce) ont effectivement développé ce type d'activités. Le Jetro japonais, par exemple,

---

<sup>37</sup> D'après les données AFII, ce dernier cas représente environ 10 % des emplois créés ou sauvegardés en France par les investissements étrangers au cours des dernières années.

vient de mettre en place une structure nouvelle chargée à la fois de promouvoir les investissements étrangers au Japon, les investissements japonais à l'étranger, et les partenariats croisés entre firmes étrangères et japonaises<sup>38</sup>.

Par contre, certains arguments peuvent être émis à l'encontre des interventions des agences en ce domaine. On pourrait tout d'abord défendre l'idée que, dans une économie de marché, les agences publiques n'ont en principe pas à intervenir dans le montage de partenariats entre entreprises, qui relèvent entièrement de l'initiative privée. On peut également exprimer des doutes sur les retombées de ces partenariats sur le tissu économique local, les effets négatifs<sup>39</sup> pouvant l'emporter sur les effets positifs. Un compromis raisonnable peut consister à limiter l'intervention des agences à la création de conditions favorables à l'internationalisation des firmes locales (informations générales, séminaires, recherche de partenaires locaux) sans entrer dans le détail et le montage d'opérations particulières.

- **L'accueil d'opérations de sous-traitance** constitue un cas intéressant, dans la mesure où il se traduit par des créations directes d'emploi, sans pour autant impliquer l'entrée de capitaux productifs dans l'économie d'accueil. Certaines agences, notamment dans les pays en développement, ont donc mis en place des programmes d'action spécifiques en ce domaine (ex : confection et autres industries légères en Tunisie...). Au-delà de la création directe d'emplois, le but recherché est aussi de familiariser les entreprises sous-traitantes avec le pays, dans l'espoir de les décider, à terme, à y réaliser de véritables investissements. On notera cependant que ce type d'intervention possède des similitudes formelles avec les politiques plus classiques de promotion des exportations. La question du partage des compétences et de la coordination avec les réseaux traditionnels de la diplomatie commerciale peut alors se poser.

### 123. Suivi des firmes déjà implantées

La décision initiale d'implantation ne constitue que la première étape d'une relation de long terme entre l'entreprise investisseuse et le territoire d'accueil, pouvant conduire à la constitution de systèmes de production locaux intégrés autour de la firme étrangère. La réussite de cette intégration tient à de multiples facteurs liés à la fois à la nature et aux modalités de l'investissement, aux stratégies d'approvisionnement locales et de formation des fournisseurs mises en place par la firme elle-même (CNUCED, 2001). C'est donc la capacité du tissu productif local à satisfaire les besoins de l'investisseur étranger et à nouer avec lui des relations partenariales efficaces qui constitue la clé de la réussite à long terme.

Le suivi des firmes étrangères déjà implantées et le développement des liens avec les entreprises locales constitue sous cet angle un domaine d'intervention légitime des agences qui a donné lieu à de multiples initiatives :

- Accompagnement d'ensemble des firmes étrangères : rôles de « courroie de transmission » de leurs suggestions et doléances vers l'administration locale, relations étroites avec les chambres de commerce étrangères dans le pays, activité de médiation/facilitation en cas de

---

<sup>38</sup> On ne rappellera pas ici l'activité plus ancienne de promotion des exportations locales vers l'étranger, traditionnellement prise en charge par les postes d'expansion économiques, et qui a parfois des interférences très fortes avec l'activité de promotion des investissements d'origine étrangère (voir l'exemple en France de la convention DREE-AFII, ou du Jetro japonais).

<sup>39</sup> Par exemple, pertes d'activité et d'emplois locaux du fait des gains de parts de marché par les entreprises étrangères ayant utilisé le partenariat avec une firme locale comme un levier de pénétration commerciale.

conflits ou de difficulté particulière... L'effort des agences en ces domaines reste cependant relativement modeste dans l'ensemble, si l'on croît les conclusion de l'enquête menée par la banque mondiale (Morisset, 2003).

- Initiatives visant à rapprocher les firmes étrangères et leurs fournisseurs locaux potentiels : programmes d'informations et de rencontre (*Meet the buyer program* en République tchèque, en Thaïlande...), amélioration de la capacité technologique des firmes locales (formation, certification, promotion des associations de fournisseurs) afin de leur permettre de répondre aux exigences des filiales étrangères (*Singapore Local Industry Upgrading Program, Source Wales, National Supplier Development Program* en République tchèque, etc.)<sup>40</sup>. L'Irlande est sans doute l'un des pays qui a consacré le plus d'efforts en ce domaine, avec notamment la mise en place par *Entreprise Ireland* du programme *NLP Ireland*. Le bilan de la politique d'attraction des investissements étrangers en Irlande était en effet apparu assez mitigé dans les années 1980, l'afflux des multinationales ayant apparemment quelque peu étouffé le développement des firmes locales (Voir O'Malley in Storper et alii, 1998). D'où une réorientation de la politique industrielle vers le développement des firmes locales, qui s'est, entre autres, traduite par la mise en œuvre de programmes de formation, de mise à niveau et d'information destinés à aider les entreprises irlandaises à accroître leur part de marché pour les fournitures aux filiales étrangères. On se situe cependant ici à la limite du domaine de légitimité des agences. En effet, l'aide aux firmes locales, même si elle vise à satisfaire les besoins des entreprises étrangères implantées, a davantage de rapports avec la politique générale de développement industriel qu'avec l'attraction des capitaux internationaux<sup>41</sup>.

#### **124. Promotion de l'investissement des firmes locales**

Dans une économie faiblement ouverte, la partition entre entreprises étrangères et nationales a bien un sens, justifiant l'existence d'un organisme spécifiquement orienté vers la promotion de l'investissement « étranger ». Dans une économie très ouverte comme celles d'aujourd'hui, où le caractère multinational des firmes devient la règle et non plus l'exception, certaines des justifications de cette partition (différences de traitement réglementaire, asymétrie d'information, différences d'origine culturelle dans l'organisation des firmes, etc.), ne sont plus valables. En particulier, la logique de localisation des firmes d'origine nationale n'est pas fondamentalement différente de celle des firmes étrangères.

Cette remarque peut conduire à deux conclusions radicalement opposées : 1) soit on en déduit que l'utilité des agences - fondée sur la spécificité des investisseurs étrangers - n'est plus démontrée et on envisage leur démantèlement ; 2) soit on considère que la fonction de promotion du territoire constitue bien un instrument fondamental des politiques locales de développement, quelque que soit l'origine des investisseurs, et on étend l'action de celles-ci aux firmes locales. Les analyses de la première partie de cet ouvrage nous conduisent à privilégier cette solution. Mais faut-il alors, dans un souci de symétrie, aller jusqu'à encourager l'internationalisation des firmes locales, y compris par implantation à l'étranger ?

---

<sup>40</sup> Pour un recensement exhaustif de ces programmes, voir (CNUCED, 2001).

<sup>41</sup> On notera à ce sujet que l'IDA irlandaise a été éclatée en 1988, justement au moment où une ampleur nouvelle était donnée à la politique de développement des entreprises locales, entre deux entités, dont l'une est chargée de la promotion externe (IDA Ireland) et l'autre du développement interne (Forbait ou « Enterprise Ireland »).

## **125. Aide à l'internationalisation des firmes locales**

Cette intervention peut être justifiée par l'idée suivante : l'internationalisation des firmes locales est une nécessité qui ne peut que renforcer leur compétitivité et, partant, celle du tissu industriel de la région dont elles sont originaires. Elle en effet peut ouvrir de nouvelles opportunités d'exportations, donc de production et d'emploi locaux. Cependant, il est clair que certaines opérations d'internationalisation peuvent avoir un impact négatif sur le tissu local si elles s'accompagnent de transferts de capacités de production ou « délocalisations »<sup>42</sup>

Le choix le plus communément fait par les agences consiste à ne pas s'occuper de ce type d'opérations, ou seulement de manière très indirecte à travers la fourniture aux entreprises d'informations générales sur les marchés étrangers. Certains pays ont cependant mis en place, notamment au niveau national, des structures d'appui à l'internationalisation des PME (exemple de la procédure FASEP en France, accordant notamment des assurances à conditions privilégiées). Cet appui, lorsqu'il existe, est toutefois subordonné à l'existence d'un impact positif pour le territoire de départ (augmentation des exportations, pas de délocalisations d'activités...).

Pour conclure ce paragraphe, on notera que l'action des agences de promotion s'intègre dans un dispositif plus large d'aide au développement économique local et national (formation, construction d'équipements et d'infrastructures, animation de réseaux d'acteurs locaux, aides à la recherche, à la formation et à l'investissement), qui dépasse de très loin le strict cadre de l'accueil des investissements internationalement mobile. L'articulation de cette dernière activité avec l'ensemble du dispositif de la politique commerciale et la définition dans ce cadre du périmètre d'action optimal des agences pourraient à eux seuls faire l'objet d'un ouvrage complet.

### **13. Comprendre le processus de décision de l'investisseur**

Quel que soit le champ d'action retenu par les agences, il importe pour elles de bien comprendre les processus de décision de l'investisseur de manière à pouvoir exercer une influence efficace. Or, ces processus prennent des formes différentes selon le type de projet concerné. Il est donc tout d'abord nécessaire de segmenter l'univers des projets en fonction des différents types de processus mis en œuvre. On décrira ensuite les caractéristiques stylisées des principaux processus ainsi identifiés. On en déduira enfin les modes interventions spécifiques des agences pour chacune des catégories précédentes.

#### **131. Segmentation de l'univers des projets en fonction des processus de décision**

A tout instant, une entreprise est confrontée à un ensemble de menaces et d'opportunités. Pour y faire face, elle dispose d'un certain nombre d'options ou « projets », dont seuls certains seront finalement réalisés. Pour comprendre le processus de sélection de ces projets, il convient de tenir compte des éléments suivants :

1) Tous les projets n'ont pas la même taille ni la même importance pour la firme. Certains projets (par exemple la construction d'une petite usine supplémentaire par un grand groupe) n'ont qu'un caractère marginal. D'autres ont une taille si importante (ex. : acquisition

---

<sup>42</sup> L'évaluation de cet impact négatif peut lui-même faire l'objet de controverses. Les entreprises délocalisatrices font souvent état, par exemple, de la nécessité absolue de recourir à ce type d'opérations pour des raisons de survie face à la concurrence, comme dans le cas de la confection européenne (Voir Fouquin et *alii*, 2002).

majeure) que leur réalisation modifierait en profondeur l'identité même de l'entreprise. Nous appellerons les premiers des « projets incrémentaux » et les autres des « projets stratégiques ».

2) Certains projets ne peuvent être considérés isolément, mais constituent un élément d'un dispositif beaucoup large (ex : restructuration d'ensemble du réseau européen d'une grande multinationale avec des conséquences sur un nombre élevé de sites). Nous appellerons « projet complexe » cet ensemble de projets élémentaires.

3) Plusieurs projets peuvent entrer en concurrence les uns avec les autres, soit parce qu'ils constituent des alternatives pour la réalisation du même objectif, soit du fait de l'existence d'une contrainte financière globale. Par exemple, une entreprise désireuse de développer un réseau de distribution dans un pays étranger peut choisir d'acquérir un réseau existant, de mettre en place un accord de distribution avec une firme locale, de recourir au franchising ou de réaliser un investissement greenfield. Les projets dits « géographiquement mobiles », comportant une problématique de choix du site d'implantation peuvent donc rentrer eux-mêmes en compétition avec des projets « non mobiles »

4) Enfin, le processus de décision lui-même ne peut être toujours réduit à un schéma simple et entièrement rationnel (maximisation sous contrainte d'une fonction-objectif, évaluation de la rentabilité du projet à l'aide d'un business-plan). Si de telles approches paraissent relativement réalistes pour des projets simples de petite taille, elles paraissent par contre moins adaptées au cas de projets plus stratégiques ou de plus grande taille. Dans ce cas, les processus de décision obéissent à des déterminants plus complexes, que les approches en terme de « théorie des organisations » ont tenté d'analyser (encadré 4.4).

#### **Encadré 4.4**

##### **Théories de l'organisation et analyse des processus de décision dans la firme**

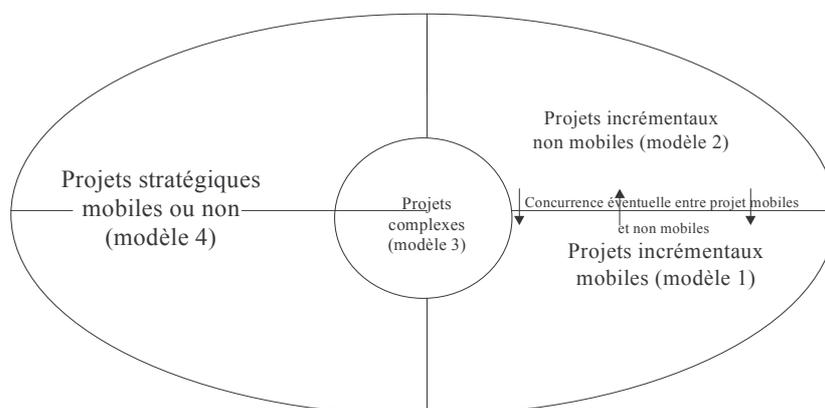
L'école « organisationnelle » de la firme rassemble des analyses d'origine diverses, mais qui toutes insistent sur le fait que la décision dans l'entreprise ne résulte pas de la simple maximisation d'une fonction-objectif simple, mais d'un processus plus complexe de recherche de compromis entre les différents groupes impliqués, dans une situation d'incertitude et d'information limitée. Alchian et Radner, critiquant l'approche néoclassique traditionnelle, vont les premiers insister sur l'existence d'un ensemble hiérarchisé d'objectifs (par opposition à l'objectif unique de maximisation du profit). Puis Simon va proposer une nouvelle approche de la rationalité, dite « rationalité procédurale » : le décideur agit en information imparfaite, dispose d'une capacité de calcul limitée face à des situations d'interdépendance complexes, et doit en permanence apprendre à gérer des situations de crise et de conflits nouvelles. En conséquence, il va rechercher à travers ses décisions la satisfaction simultanée d'un certain nombre de contraintes plutôt que la maximisation d'une fonction-objectif donnée. En complément de cette approche, Cyert et March vont insister sur l'existence de conflits d'intérêt entre les groupes qui composent la firme, vue comme une organisation complexe et un lieu de négociations et d'apprentissages collectifs, la décision étant alors analysée comme une solution de compromis entre les intérêts divergents

De cette approche, nous pouvons tirer trois idées intéressantes pour éclairer le processus de décision conduisant à l'engagement d'un projet (éventuellement international) : 1) Ce processus intègre un grand nombre de facteurs, dans une situation toujours caractérisée par la complexité, l'incertitude et l'information imparfaite ; 2) il implique un processus de négociations et de rapport de forces interne entre les différents groupes qu'elle peut concerner au sein même de la firme (actionnaires, managers de l'entreprise, dirigeants de ses filiales...) ; 3) Chaque décision constitue un événement particulier, issu d'un processus de décision spécifique, visant à améliorer dans la mesure du possible la situation de l'entreprise, et ne peut être réduite à l'optimisation sous contrainte d'une fonction-objectif continue.

*Source* : d'après Coriat-Weinstein (1995).

Sur la base de ces analyses, nous proposons une segmentation en quatre catégories de l'univers des projets (schéma 4.4) : projets « incrémentaux » mobiles et non mobiles, projets stratégiques de grande taille (mobiles ou non), projets complexes combinant plusieurs projets

**Schéma 4.4**  
Quatre modèles de décision pour quatre catégories de projets



« simples ».

### **1311. Modèle 1 : projets incrémentaux mobiles**

L'analyse des processus de localisation des entreprises a fait l'objet d'une littérature abondante au cours des 20 dernières années (voir notamment Mucchielli (1992) et Mucchielli et Mayer (in *Economie et Statistiques*, 1999) pour une revue de littérature détaillée). Quelles que soient les méthodes utilisées (économétrie, monographies, enquêtes...), elles partent toutes d'une même démarche : le projet, en l'occurrence un « projet mobile » (PIGM) est supposé décidé, et ses caractéristiques techniques sont déjà fixées. La seule interrogation porte sur le lieu de localisation de ce projet. En d'autres termes on ne s'intéresse pas ici à la rentabilité intrinsèque du projet, mais au choix de la localisation permettant de maximiser celle-ci (encadré 4.5).

#### **Encadré 4.5** **Quelques travaux sur les processus de localisation**

Les travaux de Jaillet et Wins (1993), reposant sur la synthèse de nombreuses études de cas, ont conduit à identifier les étapes suivantes : 1) premier recensement des sites de localisation envisageables et examen des conditions générales de chaque site ; 2) élaboration d'une *short-list* de quelques sites candidats au choix final ; 3) comparaison détaillée des caractéristiques de chaque site, avec utilisation de business plans ; 4) classement des sites et négociations avec les autorités locales ; 5) choix définitif du site.

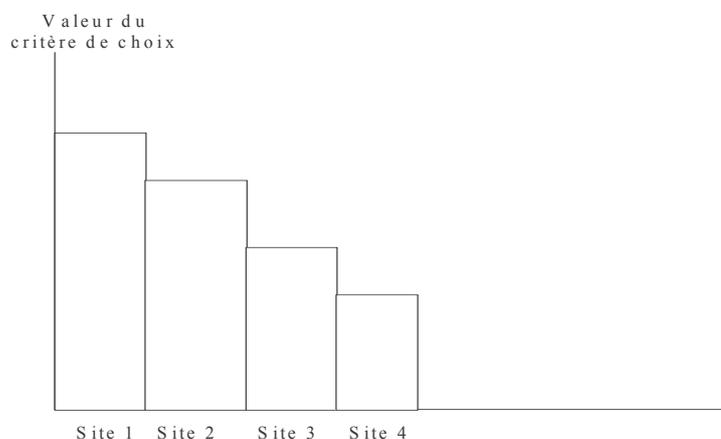
L'étude IBM/PLI (2003) distingue 5 étapes : définition du projet, élaboration de la *long-list* des sites potentiels, choix de la *short-list*, décision finale de localisation, mise en œuvre du projet.

L'étude de Mucchielli et Mayer (in *Économie et Statistiques*, 1999), reposant sur une méthode économétrique, distingue quant à elle deux étapes dans le processus de localisation des projets par les firmes japonaises en Europe : choix du pays d'implantation et choix des lieux d'implantation dans ce pays.

À l'intérieur de ce cadre méthodologique, la plupart des travaux étudiés, au-delà des différences de méthode ou de vocabulaire, décrivent la décision de localisation des projets mobiles comme un processus séquentiel comportant les étapes suivantes :

- Constitution d'une première liste de sites candidats en fonction des informations recueillies, entre autres, auprès des agences ou des consultants en implantation.
- Sélection d'une liste réduite de sites candidats au choix final. Cette sélection s'appuie notamment sur l'utilisation de critères « éliminatoires » ou « pré-réquis » permettant de réduire fortement le nombre de sites en compétition en fonction des risques encourus (risque-pays, risque technique...), de la présence ou de l'absence de certains facteurs-clés (ex : infrastructure dédiée spécifique, main d'œuvre adaptée aux besoins), du niveau général des coûts, de la proximité au marché visé ou aux fournisseurs potentiels.
- Sélection du site retenu. Le choix s'appuiera ici sur l'utilisation de critères « discriminants » permettant d'établir un classement entre différents sites en compétition en fonction d'une analyse détaillée du coût et de la disponibilité des facteurs nécessaires. Cette phase repose la plupart du temps sur l'élaboration de « business plans » détaillés, c'est-à-dire d'un modèle comptable et financier recensant l'ensemble des recettes et dépenses escomptées pour chaque site en compétition, et permettant le calcul d'indicateurs de rentabilité propre à chaque site. Le choix final s'opérera alors en fonction du classement des différents sites par rapport à ces indicateurs (voir schéma 4.5)<sup>43</sup>.

Schéma 4.5  
Processus de sélection des projets : choix du site dans le cas d'un PIGM décidé



### ***1312. Modèle de décision n°2 : processus exhaustif de sélection des projets***

Utile pour comprendre le processus de localisation d'un "PIGM" donné, l'approche précédente souffre cependant de deux graves lacunes. D'une part, elle ne s'intéresse qu'aux seuls projets mobiles, alors que beaucoup de projets internationaux ne sont pas, comme on l'a vu plus haut, géographiquement mobiles. D'autre part, elle suppose que la décision d'engagement du PIGM a déjà été prise. Mais elle ne permet pas de décrire ce qui se passe en amont, lorsque le « PIGM » est en concurrence avec d'autres types de projets qui peuvent

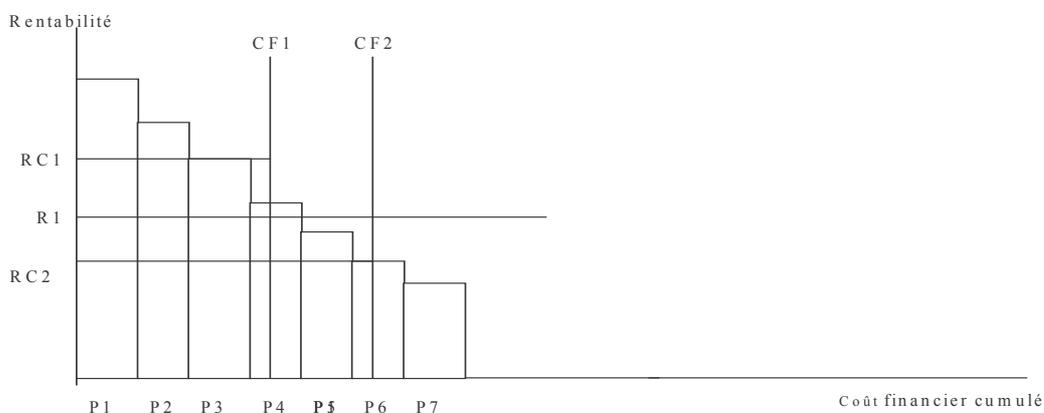
<sup>43</sup> Cette analyse reprend, sous une forme un peu différente, celle présentée au paragraphe 3.2 du chapitre 1.

éventuellement lui être préférés. Pour pouvoir le faire, il est nécessaire de bâtir un modèle de décision plus global où tous les projets sont pris en compte simultanément.

Dans l'approche très stylisée qui a été proposée aux paragraphes précédents, l'entreprise est confrontée à un moment donné à des contraintes et des pressions concurrentielles diverses. Elle voit également s'ouvrir des opportunités nouvelles. Face à ces enjeux, elle définit, de manière plus ou moins explicite, une stratégie et des objectifs. Elle a par alors identifié un « portefeuille » de projets susceptibles de lui permettre de se rapprocher de ces objectifs.

Dans le cas le plus simple où il est possible d'évaluer l'ensemble de ces projets à partir d'un critère unique (par exemple sa rentabilité escomptée à l'aide d'un business plan)<sup>44</sup>, on pourrait alors, en théorie, dresser à chaque instant un classement des projets en fonction de leur rapport coût/avantage. Il serait alors possible, à un instant donné, de décider le lancement des projets les mieux classés respectant, soit une contrainte financière CF, soit une exigence de rentabilité minimale R. Dans le cas présenté au schéma 4.6, trois projets les plus rentables seront engagés avec une rentabilité marginale RC si l'enveloppe financière est CF1. Les moyens disponibles ne permettant pas en effet d'engager le projet 4, correspondant pourtant aux objectifs de rentabilité R de la firme. Si l'enveloppe des moyens financiers est CF2, les quatre projets les plus rentables seront engagés. En effet, le cinquième projet, pour lequel les financements existent, ne satisfait pas à l'exigence de rentabilité R1.

Schéma 4.6  
Processus de sélection des projets :  
l'approche globale



L'expérience concrète de l'auteur concernant le processus de choix des projets au sein d'une grande entreprise multinationale montre que cette approche stylisée, moyennant évidemment toutes les réserves liées au fonctionnement concret d'un groupe humain (pression de

<sup>44</sup> Ce qui n'est pas toujours le cas, compte tenu de trois facteurs : 1) la diversité des motivations de l'internationalisation et donc des objectifs recherchés (encadré 3.1), qui fait que la comparaison des projets ne peut toujours se réduire à la comparaison d'un critère unique ; 2) le fait que les diverses formes de développement international (greenfields, acquisitions, etc.) présentent chacune des avantages et inconvénients spécifique dont la comparaison ne peut être réduite à un simple classement des rentabilités (voir ce chapitre, *supra*); 3) l'existence de projets stratégiques modifiant profondément l'identité de l'entreprise pour lesquels une simple approche en termes de business-plans apparaît beaucoup trop simplificatrice.

l'urgence, stratégies opportunistes, comportements irrationnels, lobbying politique, mauvaise prise en compte du risque, etc..) n'est pas tellement éloignée de la réalité vécue<sup>45</sup>.

Comme on l'a également vu plus haut, certains de ces projets sont « mobiles » ou « à large spectre de localisation », c'est-à-dire qu'ils peuvent s'implanter en l'état dans plusieurs lieux distincts. Les caractéristiques plus ou moins favorables des différents sites d'accueil vont entraîner une évaluation différente des bénéfices escomptés. Le projet sera finalement implanté, s'il est décidé, sur le site offrant les meilleures conditions.

Dans cette approche, un site donné ne rentre pas seulement en compétition avec les autres sites potentiels pour le même projet, mais bien avec tous les projets qu'examine le groupe à ce moment. En d'autres termes, un projet peut être abandonné parce qu'aucun site potentiel ne permet de parvenir à la rentabilité minimale demandée. Reprenant le schéma 4.6, supposons par exemple que les projets P3, P4 et P5 concernent trois « PIGM » différents, associés à leur meilleure localisation possible pour chacun d'eux. Si l'enveloppe financière disponible est CF1, seul le projet P3 sera engagé, P4 et P5 étant éliminés. Si l'enveloppe financière est CF2, P4 sera également engagé, mais P5, insuffisamment rentable même pour sa meilleure localisation, sera éliminé<sup>46</sup>.

### *1313. Le cas des projets stratégiques*

Les développements précédents ont essentiellement été consacrés, implicitement ou explicitement, au cas des projets « simples » ou « incrémentaux », c'est-à-dire n'impliquant pas une remise en cause majeure de l'organisation ou des frontières de l'entreprise. Mais ces modèles sont moins bien adaptés pour l'évaluation d'un grand projet (fusion-acquisition importante, restructuration industrielle de grande ampleur...) ayant des conséquences majeures sur l'identité de la firme, pour les raisons suivantes : caractère unique du projet, taille et enjeu exceptionnellement important, multiplicité des critères d'évaluation, etc.

De ce fait, le processus de décision pour ce type de projet ne peut prendre le caractère standardisé et répétitif tel que décrit ci-dessus pour les projets « incrémentaux et/ou de petite taille. Compte tenu de l'importance des enjeux en cause, il revêtira un caractère « politique » impliquant des jeux d'acteurs complexes à l'intérieur même de l'entreprise : entre actionnaires et managers, entre dirigeants et salariés, entre directions techniques et financières, entre différentes directions géographiques et/ou produits, etc.

Les analyses développées dans le cadre des théories de l'organisation peuvent nous fournir un cadre de compréhension précieux des mécanismes qui sont alors à l'œuvre (voir encadré 4.4). Elles décrivent en effet un processus de décision n'ayant pas pour objectif la maximisation d'un fonction objectif unique, mais visant à aboutir à une solution de compromis entre des acteurs aux objectifs différents et/ou à satisfaire simultanément des contraintes diverses parfois divergents dans un contexte d'incertitude, d'information limitée et d'interactions complexes.

---

<sup>45</sup> De nombreuses entreprises (par exemple la direction internationale d'EDF) ont mis en place des processus très formalisés de sélection des projets utilisant des critères d'évaluation très proches de ceux présentés ici.

<sup>46</sup> On retrouve ici, présentées sous une forme un peu différente, les mêmes conclusions que dans le paragraphe 32 du chapitre 1.

### 1314. Le cas des projets « complexes »

Les analyses précédentes s'appliquent également au cas des ensembles coordonnés de projets ou « projets complexes ». L'intérêt du projet élémentaire ne peut plus maintenant être évalué indépendamment de la réalisation des autres projets complémentaires envisagés (par exemple implantation d'un centre logistique pour alimenter le réseau de commercialisation en cours de développement).

### 132. Implications sur les modes d'action des agences

Les quatre processus de décision qui viennent d'être décrits impliquent des modes d'intervention spécifiques pour les agences (voir tableau 4.4) :

**Tableau 4.4**  
**Quatre modèles de prise de décision : implications comparées pour les agences**

	<b>Modèle 1 : Engagement d'un projet mobile</b>	<b>Modèle 2 : Comparaison de tous les projets « incrémentaux », mobiles ou non</b>	<b>Modèle 3 : Engagement d'un projet « stratégique »</b>	<b>Modèle 4 : Engagement d'un projet « complexe »</b>
<b>Modalités</b>	Projet d'investissement physique.	Toutes modalités : investissement, partenariat, marché...		
<b>Statut du projet</b>	Projet supposé décidé	Projet pas nécessairement décidé.	Projet pas nécessairement décidé.	Le « projet complexe » est globalement décidé, mais le choix des « projets élémentaires » reste à faire.
<b>Projets en compétition</b>	Tous les sites d'implantation possibles pour un projet donné	Tous les autres projets de l'entreprise.	Projet unique. Le nombre d'alternatives est très limité.	Plusieurs projets élémentaires constitutifs du « projet complexe »
<b>Processus de choix des entreprises</b>	Sélection par étapes du site le mieux adapté au projet étudié.	Evaluation du rapport coûts/avantages comparé du projet avec celui des autres projets.	Processus de choix complexe impliquant de nombreux acteurs internes et externes. Evaluation multicritère, mais rationalité limitée du processus.	Evaluation de chaque projet élémentaire en fonction de sa contribution à la réalisation du « projet complexe ».
<b>Conséquences pratiques pour les agences</b>	Prospection réactive, offre de sites adaptée à la demande du client.	Prospection proactive ciblée, offre territoriale différenciée.	Capacité à comprendre et influencer les déterminants complexes du processus de décision (y compris dans leur dimension politique).	Capacité à comprendre la stratégie de l'entreprise et le rôle qu'y joue le projet élémentaire que l'agence souhaite défendre pour construire un argumentaire convaincant.
<b>Exemple</b>	Petit projet d'usine de composants automobiles.	Choix entre acquisition et implantation pour l'implantation sur un	Très grosse acquisition.	Restructuration du réseau mondial d'une grande multinationale

		marché nouveau.		(plusieurs centaines de sites concernés).
--	--	-----------------	--	---

- Modèle 1 : choix du site dans le cadre d'un « projet d'investissement mobile » décidé. L'agence intervient de manière essentiellement « réactive » par rapport aux demandes exprimées par l'entreprise cliente concernant un projet déjà entièrement défini : identification d'un site adapté aux spécifications requises, fournitures d'informations diverses sur les facteurs disponibles et leurs coûts, négociations éventuelles pour l'octroi de subventions, d'avantages fiscaux ou d'autres facilités. Le tableau 4.5, inspiré de l'étude PLI/IBM (2003), propose une liste des interventions possibles des agences aux différents stades d'engagement du projet.

**Tableau 4.5**  
**Les interventions des agences aux différents stades d'engagement d'un projet mobile**

<b>Étapes du projet</b>	<b>Type d'intervention des agences</b>
Définition des caractéristiques	Promotion générale, présentation du pays
Constitution de la « long-list »	Éléments détaillés sur l'offre territorial, proposition de sites
Constitution de la « short-list »	Informations détaillées, visite des sites
Choix du site	Négociations approfondies, propositions de soutien
Réalisation du projet	Support technique, rôle de guichet unique

*Source* : IBM/PLI (2003)

- Modèle 2 : comparaison de tous les projets incrémentaux. L'agence a alors la possibilité d'intervenir, plus en amont, dans la définition même du projet. En faisant valoir l'existence d'avantages très différenciants de son territoire, voir d'entreprises locales désireuses de s'associer à un partenaire extérieur, elle peut en effet susciter au sein des firmes prospectées des projets plus directement attachés à son territoire. Elle restreint ainsi le champ de la concurrence territoriale, en déplaçant à son profit la frontière entre « projets mobiles » et « projets captifs » attachés à un territoire donné (ce qui montre d'ailleurs un certain flou de la notion) en proposant une offre de site spécialisée. Nous détaillerons plus loin les outils disponibles pour la mise en place de ces techniques proactives de prospection ciblée, qui doivent elles-mêmes s'appuyer sur la mise en œuvre d'un diagnostic territorial différencié (chapitre 5, paragraphe 2).

- Modèle 3 : cas des projets stratégiques. L'agence doit disposer d'une représentation claire des jeux d'acteurs internes à la firmes impactant le processus de décision, d'identifier ses alliés tactiques potentiels et de leur fournir des éléments de négociation. Dans certains cas, l'ampleur des enjeux peut dépasser les moyens de la seule agence. Une défense efficace du territoire passe alors par une bonne coordination des moyens d'intervention « politiques » de la diplomatie économique et des outils plus techniques maîtrisés par les agences. Celles-ci doivent pour cela disposer d'une bonne visibilité politique et d'une possibilité d'accès aisée au niveau gouvernemental.

- Modèle 4 : cas des projets complexes. L'enjeu pour l'agence est de comprendre les motivations de ce projet, afin d'analyser le rôle qu'y joue le projet élémentaire qu'elle souhaite défendre (ex. : extension ou maintien d'un site de production situé sur son territoire), afin de construire un argumentaire convaincant.

## **2. QUELS OUTILS POUR MESURER LES DIFFÉRENTS TYPES DE PROJETS ?**

Il ne suffit pas d'avoir une bonne vision conceptuelle des différentes modalités de développement international, encore faut-il pouvoir concrètement les mesurer. Après avoir fait le point sur les outils traditionnels et leurs limites, on discutera des différentes approches envisageables, pour enfin présenter, en fin de chapitre, les premiers résultats tirés de la base de données développée par l'auteur sur les projets internationalement mobiles en Europe. Ceux-ci font apparaître un déplacement marqué des projets de production manufacturière de main-d'œuvre vers l'Europe de l'Est, tandis que l'Europe de l'Ouest se spécialise sur les activités tertiaires et les projets à fort contenu en technologie.

### **21. Les outils traditionnels et leurs limites**

On distinguera dans ce paragraphe deux problèmes principaux : 1) la mesure globale du « marché » de l'investissement international, ou, a minima, le repérage et la comptabilisation des projets selon leur nature ; 2) la mesure et l'analyse des flux d'investissements internationaux et de la présence étrangère dans un pays donné. D'une manière générale, les besoins des agences sont loin d'être satisfaits par les outils existants.

#### **211. La mesure du marché de l'investissement international**

Reprenant la typologie proposée au chapitre précédent, on distinguera les modalités dites « capitalistiques » (celles qui nous intéressent le plus ici), les différentes formes de partenariat et les relations de type commercial. Sur le premier point, les données concernant les projets d'investissement internationaux font cruellement défaut aux agences, du fait notamment de l'inadaptation des statistiques traditionnelles d'IDE<sup>47</sup> aux besoins. Concernant les partenariats entre firmes (accords, alliances...), les données sont extrêmement parcellaires et hétérogènes. Enfin, les statistiques de commerce international ne permettent pas de mesurer et d'analyser convenablement les opérations de sous-traitance, même si des progrès importants ont été récemment réalisés sur un autre sujet : le commerce intra-firme.

##### ***2111. Flux et stocks d'IDE : des statistiques inadaptées***

Les balances des paiements nationales distinguent en matière de flux de capitaux à long terme les investissements de portefeuille – portant sur des titres autres que des actions ou sur des prises de participation pour un pourcentage très faible d'une entreprise étrangère – et les investissements directs, définis comme des transferts de capitaux propres permettant la prise de contrôle d'une part supérieure à 10 % dans le capital d'une entreprise étrangère. Ces statistiques de « flux », calculées dans le cadre de la balance des paiements, sont complétées par des statistiques de « stocks d'IDE » également calculées par les banques centrales, mais selon des méthodologies non nécessairement aussi harmonisées que pour les flux.

Ces statistiques, qui pendant longtemps ont été les seules sources disponibles en matière d'investissements internationaux, sont encore aujourd'hui utilisées comme l'une des principales références dans toutes les analyses sur le sujet. Notre point de vue est que leurs défauts les rendent peu utilisables, en flux comme en stocks, pour répondre aux besoins des agences. Les principales difficultés sont les suivantes (voir également OCDE, 2002b) :

---

<sup>47</sup> Investissement direct étranger.

- Les statistiques de flux d'IDE ne mesurent pas un investissement au sens économique, mais seulement les flux de capitaux propres à long terme entre une société mère et ses filiales à l'étranger. Dans ces flux figurent par exemple des opérations de trésorerie, qui n'ont rien à voir avec un investissement. Par contre, les investissements à l'étranger financés par emprunts sur place ou sur le marché international ne seront pas pris en compte dans ces statistiques.

- Les données sont fournies de manière trop agrégée. Les banques centrales détiennent bien des informations sur chacune des opérations individuelles ayant donné lieu à des flux d'IDE. Cependant, pour des raisons de secret statistique, ces données individuelles ne sont pas mises à la disposition du public et ne peuvent donc être utilisées pour des analyses de type microéconomique.

- Les classifications par pays d'origine et par secteurs d'investissement sont, pour des raisons diverses, sujettes à caution (voir également chapitre 3, paragraphe 2). En particulier, les banques centrales ne parviennent pas toujours à identifier le pays « destinataire ultime » de l'investissement sortant et, symétriquement, celui « originaire ultime » de l'investissement entrant.

- Malgré les efforts d'harmonisation réalisés dans les groupes internationaux de statisticiens, les données nationales restent marquée par de nombreux facteurs d'hétérogénéité. On peut en particulier mentionner la qualité très inégale des processus de recueil et de traitement des statistiques d'un pays à l'autre.

- Les problèmes de fluctuation des taux de change faussent les comparaisons internationales aussi bien en termes de flux que de stocks.

- Les calculs concernant les stocks sont complètement dépendants de la méthode de valorisation utilisée (valeur comptable, de remplacement, historique). Certains travaux montrent que l'utilisation de méthodes différentes conduit à des diagnostics complètement opposés sur l'évolution comparée des stocks dans différents pays.

- Et surtout, les statistiques d'IDE ne distinguent pas selon la modalité d'investissement. Certes, elles fournissent des informations précieuses sur les désinvestissements qui sont déduits des flux d'investissements bruts pour donner les investissements nets. Par contre, elles ne distinguent pas selon qu'il s'agit d'un investissement physique (greenfield ou brownfield) ou d'une acquisition, ni selon qu'il s'agit d'une opération menée par une seule entreprise ou en joint-venture avec d'autres firmes. Cette limite rend à elle seule les données d'IDE peu utilisables pour les agences de promotion, qui ont crucialement besoin d'isoler les données concernant les greenfields, brownfields et désinvestissements pour orienter leur stratégie de promotion (voir chapitre 2, paragraphe 3).

- De plus, la notion d'IDE « étranger », qui possède sa cohérence dans une approche de type « balance des paiements » destinée à évaluer les équilibres financiers extérieurs du pays, la perd quand il s'agit de mesurer l'impact des stratégies des firmes multinationales sur un pays donné. En effet, on a vu que la notion la plus pertinente pour nous – celle d'investissement internationalement mobile – ne se confondait pas avec la notion d'investissement « de l'étranger » : certains investissements des firmes nationales, qu'ils soient réalisés ou non dans leur pays d'origine, sont bien « internationalement mobiles » dans le sens où ils peuvent tout aussi bien être réalisée dans le pays d'origine de la firme qu'ailleurs. Par contre, beaucoup d'investissements « de l'étranger » ne sont pas « internationalement mobiles » dans

la mesure où leur réalisation n'implique pas de concurrence directe entre plusieurs territoires d'accueil possibles (ex. : renforcement d'un réseau de distribution commercial).

- Ajoutons enfin qu'il n'existe pas de découpage sub-national fiable des statistiques d'IDE, et que celles-ci ne sont donc d'aucune utilité pour éclairer l'action des agences régionales.

Le résultat pratique est très simple : l'utilisation des données d'IDE par les agences se borne à des « effets de manche » très généraux lors d'interventions liminaires visant à cadrer globalement la place d'un pays donné sur le « marché » de l'investissement international. Elles ne sont par contre pas utilisées dans la pratique pour réaliser des analyses de marché « sérieuses » et opérationnelles.

On peut donc réellement parler d'une défaillance des sources statistiques publiques pour éclairer la notion d'investissement international. On ne sait en effet, en l'état actuel des choses, ni mesurer la part réellement « physique » de cet investissement, ni, a fortiori, reconstituer la partie véritablement « mobile » de cet investissement. De faible conséquence tant que les flux de fusions-acquisitions internationaux restaient limités et les stratégies de développement internationales relativement peu complexes, cette lacune devient aujourd'hui très gênante.

### ***2112. Limites des sources sur les autres modalités de développement internationales***

À défaut de pouvoir utiliser les statistiques d'IDE, de quoi dispose-t-on ?

- **Sur les fusions-acquisitions**, on est relativement bien outillé avec les grandes bases de données internationales, notamment Thomson Financial qui dispose d'informations individuelles sur chaque fusion-acquisition réalisée dans le monde et met cette base de donnée, sous une forme assez conviviale, à la disposition de l'utilisateur. Celui-ci peut ainsi réaliser lui-même les requêtes désirées en fonction de ses besoins. On notera que Thomson Financial offre également d'autres produits, et tout particulièrement des instruments de mesure de la présence étrangère sur les principales places boursières mondiales. Le problème de la remontée vers les groupes d'origine « ultime » de l'opération n'est cependant pas entièrement résolu par cette source.

- **Les bases de données concernant les accords et alliances** sont parcellaires, hétérogènes et de qualité inégale. Citons par exemple la base de données Meritt de l'université Erasmus sur les alliances et accords stratégiques dans les industries de haute technologie, les travaux de la communauté européenne sur les alliances entre entreprises européennes, ou encore les travaux réalisés par l'OCDE. Il existe enfin des bases de données sectorielles (RECAP...). La collecte et le traitement de l'information en la matière sont accrues par la difficulté à définir et surtout à « saisir » l'objet d'étude : à partir de quel moment passe-t-on d'un simple accord à un véritable « alliance stratégique ». Quand une alliance évolue, faut-il considérer qu'il s'agit d'une nouvelle alliance ou simplement de la transformation d'une alliance existante ? En l'absence de « budget » précis, comment mesurer exactement la « taille » d'une alliance qui peut d'ailleurs porter sur des éléments très hétérogènes (recherche, réseaux commerciaux, partage de plans de charge de sites de production, etc..).

- **Les activités de sous-traitance** sont difficiles à repérer et à mesurer. Comment distinguer, dans les achats internationaux de produits et de services d'une entreprise, ce qui est un simple recours classique à un fournisseur extérieur et ce qui est lié à une volonté d'externalisation

d'activités autrefois réalisées par la firme elle-même ? Il est donc à craindre que nous ne disposions pas avant longtemps de statistiques fiables sur des notions aussi floues que celle de « sous-traitance internationale » ou de « délocalisation »<sup>48</sup>.

- **Les cessions de licences** peuvent être globalement mesurées, quoique de manière biaisée et indirecte, à travers les flux internationaux de royalties (qui concernent également il est vrai les brevets) figurant dans les balances de paiement. Cependant, ces données très globales intègrent également des flux de royalties internes aux multinationales.

- Enfin, il n'existe pas à notre connaissance de base de données mondiales sur les opérations internationales de **franchising**.

Certaines des lacunes précédentes peuvent être comblées par l'utilisation des informations de base disponibles sur le web (dépêches d'agences, sites d'entreprises ou d'agences concurrentes). Celles-ci sont très abondantes mais nécessitent de très gros moyens de collecte et d'analyse pour pouvoir être utilisées de manière efficace (voir *infra*).

Au total, on ne peut que constater les immenses lacunes des sources d'information statistiques concernant les questions intéressant les agences de promotion. C'est tout particulièrement vrai dans le domaine des investissements greenfields, brownfields, ainsi que des opérations de fermetures de sites et de restructurations.

## **212. Mesure des flux d'investissement et de la présence étrangère dans un pays donné**

### **2121. Quels sont les besoins ?**

On peut distinguer deux types de besoins :

- D'une part, mesurer les flux d'investissements internationaux entrants, dans le but notamment d'évaluer la « part de marché » ou « performance » du pays concerné pour l'attraction de ces investissements. Les critères de mesure peuvent être, selon des cas, les emplois créés, les montants investis, la capacité de production installée (pour des activités très précises où des critères de mesure homogènes peuvent être proposés), ou encore le volume de production réalisé<sup>49</sup>.

Bien entendu, le choix de ces critères de mesure n'est pas neutre, puisqu'il révèle en fait les objectifs, explicites ou non, des agences. Le problème est loin d'être théorique : les agences britanniques, plus orientées sur des formes de business « anglo-saxons », sont beaucoup plus sensibles à l'aspect financier de l'investissement, assimilé en quelque sorte à une vente ou un chiffre d'affaires. Elles privilégient donc davantage l'indicateur « montant investi ». Par contre les agences françaises sont davantage orientées vers des objectifs de développement local et de création d'emplois. Elles privilégient donc naturellement l'indicateur « emplois créés ».

---

<sup>48</sup> **Le commerce intra-groupe et l'activité des filiales étrangères** sont par contre de mieux en mieux mesurés grâce, d'une part d'une part grâce aux enquêtes réalisées par différents instituts statistiques auprès des groupes d'origine nationale, d'autre part grâce aux nouvelles statistiques dites « Fats » sur les activités des filiales étrangères (Banque de France, 2002).

<sup>49</sup> Disons immédiatement que, parmi ces critères, seuls deux sont réellement utilisables pour une agence généraliste : l'emploi créé et le montant investi (voir *infra* dans ce chapitre).

- D'autre part, mesurer l'état de la présence étrangère dans l'économie d'accueil, afin d'évaluer son degré d'ouverture et/ou de dépendance, et de servir de base à des analyses concernant l'impact des investissements internationaux sur le territoire.

### ***2122. Les instruments de mesure disponibles***

Il existe plusieurs types de sources concernant la présence étrangère dans un pays d'accueil donné. Nous les décrirons selon l'ampleur du champ géographique des sources disponibles, à partir de l'exemple français :

- *Au niveau international*, des bases de données du type Dun and Bradstreet (Who owns Whom ?) ou Kompass fournissent des informations au niveau « entreprise » ou, éventuellement « établissement » sur la présence des filiales de firmes multinationales dans un pays donné. Certains pays (exemple : Japon) fournissent également des informations sur la répartition des établissements des firmes japonaises à l'étranger.

- *Au niveau national*, il existe, comme on l'a vu, de nombreuses sources concernant tant les flux d'investissements (statistiques d'IDE et bilan des emplois créés notamment) que la présence des entreprises étrangères dans le pays et leur contribution à l'économie nationale (enquête SESSI sur la présence étrangère dans l'industrie, nouvelles publications de l'INSEE sur la présence étrangère en France en préparation, à partir notamment des statistiques FATS (voir Banque de France, 2002). Ces sources sont en voie d'harmonisation internationale, au niveau d'EUROSTAT ou de l'OCDE.

Beaucoup de ces enquêtes nationales font l'objet d'exploitations régionalisées, mais avec un degré de détail plus limité (bilan des investissements étrangers en France de l'AFII, présence étrangère dans l'industrie du SESSI)<sup>50</sup>. Ces calculs nationaux peuvent être complétés par l'exploitation de sources régionales (par exemple le recensement des entreprises et des établissements présents dans la région) pour approfondir l'information. La Banque de France a réalisé un travail de ce type pour la région Alsace (Banque de France, 2002) et l'INSEE pour la Lorraine (Insee, 2002). Mais cela nécessite un investissement spécifique. Aussi ce type d'analyse complémentaire n'est-il pas systématiquement réalisé au niveau régional.

- *Enfin, aux niveaux territoriaux inférieurs*, les sources d'information statistique spontanément disponibles sont faibles et surtout nécessitent des travaux d'exploitation complémentaires coûteux en temps (registres des tribunaux de commerce, adhérents aux chambres de commerce, exploitations des enquêtes d'établissement ou d'entreprise...). Notons cependant la mise en place récente d'une source nouvelle de données sur les établissements d'origine étrangère aux Etats-Unis reposant sur un découpage régional fin (172 régions) et distinguant les investissements greenfields des autres (Shanon, 1999). En France, le consultant Ph Group a mis au point une base de données intégrant notamment les fichiers EAE et Kompass, à partir de laquelle il est possible de réaliser des études et des cartographies concernant les entreprises et les établissements, selon des découpages sectoriels et géographiques très fins. Par ailleurs, plusieurs travaux universitaires récents s'appuient sur l'exploitation croisée, à un niveau géographique fin, de sources concernant les entreprises (ex. : enquête annuelle d'entreprise, base de données sur les projets d'investissements

---

<sup>50</sup>Voir les cartographies réalisées par la CNUCED à partir des données de la base Dun and Bradstreet (Unctad 2001, chapitre 2).

<sup>50</sup> Pour les sources disponibles concernant d'autres pays que la France, on pourra se reporter au World Investment Report 2001, chapitre 2.

étrangers en France..) et les territoires (données sur les bassins d'emplois, données de niveau NUS 3) pour analyser les effets d'agglomération (Crozet et *alii*, 2003) ou les spécificités des tissus industriels locaux (Houdebine, Hecquet et Lainé, in *Economie et Statistique*, 1999).

### ***2123. Des progrès récents mais encore insuffisants par rapport aux besoins des agences***

Les années récentes ont été marquées par des progrès très importants concernant la mesure de la présence étrangère dans les pays d'accueil. On peut citer à titre d'exemple la publication prévue de données sur la présence étrangère dans l'ensemble des secteurs de l'économie françaises, alors que celles-ci n'étaient jusqu'à présent disponibles que pour le secteur manufacturier. Enfin, grâce tout particulièrement aux travaux de l'OCDE, un important effort de présentation harmonisée de ces données a été réalisé (OCDE, 2002b).

Cependant, même sous cette forme progressivement améliorée, les données nationales concernant les grandeurs « réelles » (emploi, production, exportations) restent, pour de multiples raisons, d'une utilité très limitée pour éclairer les études de marché des agences. Les raisons principales en sont : l'hétérogénéité et le caractère toujours incomplet des sources nationales rendant difficile un véritable travail de comparaison ; les délais affectant la publication des données (souvent 3, voire 4 ans de décalage avec l'actualité, ceci rendant l'information largement obsolète) ; enfin le caractère un peu figé des nomenclatures sectorielles, rendant difficile leur utilisation pour des travaux de segmentation stratégique adaptés à la réalité concrète des projets (pas de distinction des investissements par fonction).

On peut également signaler que l'effort très réel des statisticiens publics pour améliorer la qualité et la quantité de l'information fournie (groupe CNIS, OCDE...) reste essentiellement orienté vers la production de données agrégées utilisables, soit dans un objectif d'information généraliste, soit pour éclairer la politique économique publique, soit pour l'utilisation à des fins d'études à caractère scientifique. Les préoccupations spécifiques des agences concernant l'accès à une information mieux adaptée à leurs besoins (identification des seuls projets de création/extension, homogénéité des méthodes permettant les comparaisons internationales ou plutôt inter-territoriales, disponibilité d'un outil de requête souple permettant d'extraire de la base les données appartenant à un champ géographique ou sectoriel particulier en fonction des besoins du moment...) ne sont pas entièrement prises en compte. Pis encore, leurs propres tentatives pour la mise en place de statistiques ou de systèmes d'information reposant sur le recensement des projets greenfields se heurtent à une certaine indifférence, voire à une suspicion de la part des statisticiens publics. En effet, ces approches sont, d'une part difficilement intégrables dans le cadre des systèmes de comptabilité nationale existants, et d'autre part, soupçonnées d'un manque de rigueur et d'objectivité (procédure opaques, soupçons de partialité dans la prise en compte des projets de manière à donner une image flatteuse de l'activité de l'agence<sup>51</sup> productrice de ces données...).

Cette situation de relatif blocage peut être imputée à des facteurs à la fois culturels et réglementaire : d'une part, la relative indifférence des statisticiens publics, qui se « vivent » professionnellement comme membres d'une communauté scientifique, vis-à-vis de l'utilisation de leur travaux à des fins commerciales ; d'autre part, le fait que les statisticiens publics n'ont pas le droit de fournir des informations individuelles sur les projets et les investisseurs, alors que c'est justement de ce type d'information dont auraient besoin les agences. Mais une conclusion s'impose : au moins en France, les agences de promotion ne

---

<sup>51</sup> L'examen de certaines publications étrangères (Ex : Royaume-Uni...) montre malheureusement que ce soupçon n'est pas toujours infondé.

peuvent pas vraiment compter sur les statistiques publiques pour leur fournir une partie importante des données -même à caractère général - dont elles ont besoin. Elles doivent donc se tourner vers d'autres sources : marché de l'information privée ou développement de moyens propres d'intelligence économique. Des approches novatrices ont été réalisées dans ces domaines au cours des dernières années, comme nous allons le voir maintenant.

## **22. Nouvelles approches pour l'information sur les marchés de l'investissement**

Comme on l'a vu à la fin du chapitre 2, on peut distinguer deux grands types de besoins pour les agences : d'une part, l'obtention d'informations à caractère « micro » sur les projets individuels, destinées à alimenter l'action commerciale ; d'autre part, confection de données « macro » ou « méso » visant à éclairer le processus d'élaboration de la stratégie. Les réponses à chacun de ces deux types de besoins font appel à des méthodes spécifiques et complémentaires :

- La première, inspirée des méthodes de l'intelligence économique, est davantage orientée vers la satisfaction des besoins à caractère « commercial ». Elle consiste à collecter sur le web à l'aide de moteurs de recherche spécialisés, l'ensemble des informations pertinentes sur le sujet étudié, puis à les restituer sur un site web dédié, organisé par rubriques mises à jour de manière automatique, semi-automatique ou « manuelle », et dotées de liens avec des sites spécialisés, permettant ainsi à l'utilisateur intéressé d'approfondir sa connaissance d'un sujet donné<sup>52</sup>. Des « fiches d'alerte » peuvent également être produites et diffusées à l'ensemble des correspondants lorsqu'une information particulièrement importante est détectée (nouveau projet...). Certaines de ces approches, qui n'ont pas été spécialement utilisées ou approfondies par l'auteur, seront rapidement présentées au début du paragraphe 222.

- L'autre, plus proche de la statistique traditionnelle, est surtout destinée à satisfaire les besoins à caractère « stratégique ». Elle consiste à recenser tous les projets d'investissement internationaux appartenant au domaine étudié, à les stocker dans une base de données, puis à restituer ces données sous des formes diverses (statistiques agrégées par entreprise investisseuse, pays de départ et d'accueil, secteurs, ou encore fiche descriptive restituant les informations disponibles sur un projet ou un ensemble de projets particulier). Nous fournirons plusieurs exemples de ce type d'approche.

### **221. Bases de données « projets » : principes généraux et exemples de réalisation**

Il s'agit d'une méthode reposant sur le recensement exhaustif et la comptabilisation de l'ensemble des projets d'investissements internationaux réalisés (ou en cours de développement) sur une zone géographique donnée pour un ensemble d'activités donné. Chacun des projets fait l'objet d'une description individuelle qui peut prendre une double forme : d'une part, un ensemble de données standardisées, quantitatives ou non, susceptibles de servir de base à des traitements statistiques (taille, investisseur, montant investi, lieu et pays d'implantation...); d'autre part, une description littéraire plus « libre » des caractéristiques du projet (spécificités, historique, rôle dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise investisseuse...).

---

<sup>52</sup> Le consultant Coelis, basé à Strasbourg, propose par exemple des services de ce type aux grandes entreprises désireuses de disposer d'un « tableau de bord » de marchés, des technologies et de la concurrence dans leur activité. Des applications ont notamment été réalisées pour France Telecom et Aerospatiale (voir [www.coelis.com](http://www.coelis.com)).

L'ensemble de ces éléments est stocké dans une base de données susceptible de faire l'objet de plusieurs types de requêtes par les utilisateurs : 1) édition d'informations relatives à un investisseur ou à un projet particulier ; 2) édition d'informations relatives à un groupe de projets ou d'investisseurs sélectionnés selon différents paramètres (ex : nature du projet, mode de réalisation, pays d'implantation ou d'origine, date de réalisation, taille ou combinaison de plusieurs de ces critères) ; 3) réalisation de statistiques agrégeant les données relatives à un ensemble de projets donné.

L'atout essentiel de ce type d'outil est lié à sa souplesse d'utilisation et à sa bonne adaptation (par construction) aux besoins de l'organisme pour lequel il a été créé et qui l'utilise. En effet, la définition de la notion de projets, les champs géographiques et sectoriels pris en compte, la nature des informations recueillies pour chaque projet individuel, sont élaborés par l'organisme lui-même en fonction du type d'enjeux et de concurrence auxquels il fait face. Les données sont en principe collectées et stockées « en temps réel » ou du moins à intervalles réguliers, ce qui permet, si tout se passe bien, une mise à jour permanente de la base en fonction de l'actualité. Et surtout, l'exploitation de la base prend la forme de « requêtes » modulables qui peuvent être dans chaque cas spécifiées en fonction des besoins, conduisant à un mode de production particulièrement souple de l'information.

A l'inverse, ces démarches souffrent de certaines faiblesses : opacité de la gestion de ce type de base, sous-dimensionnement des équipes chargées de leur maintenance, faiblesse des collaborations nouées avec les statisticiens publics du fait du caractère privé, confidentiel et/ou commercial de ce type d'outils. Ces limites peuvent nuire à la qualité de ceux-ci : problèmes pratiques de mise à jour, manque de continuité dans la gestion des bases, absence d'une dynamique d'émulation scientifique...

On peut fournir quatre exemples intéressants de ce type d'approche :

- **La base de données "Thomson Financial"** recense l'ensemble des fusions-acquisitions (internationales ou non) réalisées dans le monde. Elle s'est aujourd'hui imposée comme le « standard » mondial en la matière. Une fiche très complète concernant chaque opération est réalisée et stockée. Les données individuelles peuvent être agrégées pour la constitution de statistiques globales. La base est accessible en ligne sur abonnement. Sa mise à jour est en principe permanente en fonction des informations financières du jour. Elle fait partie d'une gamme beaucoup plus large d'informations boursières, financières et sur les entreprises proposées par Thomson Financial (voir [www.thomsonfinancial.com](http://www.thomsonfinancial.com)).

- **La base de données « GILD » d'IBM/PLI** recense les principaux projets greenfields et d'extensions de sites annoncés dans le monde. Elle fait l'objet de mises à jour mensuelles permettant de suivre en permanence la conjoncture de l'investissement international dans les domaines concernés. Elle a succédé à un projet d'ampleur plus modeste, mis en œuvre par PLI avant son rachat par IBM. Cette base recensait les projets « internationalement mobiles », dans 6 pays européens : RU, Irlande, Allemagne, Belgique, Luxembourg, et France (Nord-pas de Calais seulement), avec une mise à jour annuelle, à partir des informations fournies par les agences adhérentes, dûment homogénéisées et validées par l'équipe centrale PLI, basée à Bruxelles. La base « GILD » a élargi cette approche au niveau mondial, tout en rénovant le dispositif de recueil des données, désormais basé sur les méthodes de l'intelligence économique.

-

- **La base de données *European Investment Monitor*** de Ernst and Young a été mise en place à partir de 1997 pour répondre aux besoins d'agences de promotion européennes. Elle recense les projets d'investissement greenfields et d'extensions annoncés dans tous les pays d'Europe de l'Ouest et dans la plupart des pays de l'Est. La base de données est mise à jour semestriellement. La source d'information est essentiellement constituée par les dépêches d'agences et articles de presse, complétées par certains bilans d'agences nationales et ensuite validées par l'équipe de E&Y, basée à Londres. Chaque projet recensé fait l'objet d'un très brève description littéraire. Il est également décrit par 18 champs alphanumériques susceptibles de servir de base à des traitements statistiques. Initialement vendue aux adhérents sous forme de CD-Rom, la base a ensuite été retirée du commerce et n'a plus été utilisée qu'en interne pour servir de support à la réalisation d'études sur commande par E&Y. Depuis 2001, elle est de nouveau commercialisée, sous forme notamment d'un abonnement donnant accès en ligne à base elle-même ainsi qu'à un logiciel de requêtes simplifié. La base peut également être téléchargée par les utilisateurs qui peuvent alors réaliser eux-même les requêtes désirées (à partir par exemple d'un logiciel Excel ou Access). Cette caractéristique rend possible une validation et un contrôle de qualité de la base par les utilisateurs, comme nous le verrons au paragraphe suivant ([www.eim.com](http://www.eim.com)).

- **Le dispositif d'intelligence économique de l'AFII** est actuellement axé autour de deux « observatoires » des projets d'investissements, dont l'un concerne l'Europe et l'autre la France. La méthode de collecte des informations est relativement simple : elle consiste en l'interrogation quotidienne par un opérateur d'un certain nombre de sites (agences, fil Reuters, etc.). Cette interrogation est réalisée dans la plupart des cas par une lecture humaine directe permettant la sélection des documents pertinents. Mais elle peut également être effectuée de manière semi-automatisée grâce à des moteurs de recherche de type Arisem. Les documents jugés pertinents (c'est-à-dire relatifs à des annonces de projets en Europe ou en France) sont ensuite stockés dans deux bases de données, accessibles sur le site intranet de l'Agence à tous les membres du réseau, après avoir été indicés manuellement à travers une grille de saisie précisant l'entreprise investisseuse, le pays d'implantation, la date du document référencé, etc. (pour une description exhaustive, voir infra). Les plus significatifs servent de base à la rédaction de « fiches d'alerte » qui sont immédiatement envoyés dans l'ensemble du réseau AFII. Les bases de données peuvent faire l'objet de consultation à l'aide de mots-clés prédéfinis et correspondant aux options proposées dans les champs d'enregistrement. La réponse à chacune des requêtes comporte d'une part, le nombre de documents identifiés, d'autre part la liste exhaustive de ces documents, avec possibilité d'avoir accès in extenso à chacun d'entre eux.

Ces outils ont permis de renforcer le dispositif de veille sur les investisseurs et les projets, d'accroître les possibilités de capitalisation et de partage de l'information au sein de l'ensemble du réseau, et de suivre en temps réel l'avancement des projets - y compris ceux concernant les fermetures de sites et les délocalisations d'activités, jusqu'à maintenant quelque peu négligés.

## **222. Les bilans des investissements étrangers**

Cette approche repose sur la constitution, à intervalles réguliers (en général chaque année), d'une liste exhaustive des projets d'investissements réalisés au cours d'une période donnée sur le territoire concerné, obtenue à travers un processus de validation et de comparaison des sources assez fouillé. L'accent est donc mis sur la qualité de la statistique obtenue a posteriori

plutôt que sur le repérage en temps réel d'informations relatives à l'actualité immédiate, mais non harmonisées.

## **2221. Présentation générale de l'approche**

La plupart des agences nationales et mêmes locales publient chaque année un bilan des investissements étrangers dans le territoire dont elles ont la charge. Il est facile d'avoir accès à ces sources, dans la mesure où elles sont en général diffusées sur les sites web des agences concernées.

Trois principales difficultés rendent cependant difficile l'utilisation de ces données, notamment à des fins de comparaisons :

*1) Elles sont calculées par les agences elles-mêmes, selon des méthodes pas toujours explicites, non homogènes avec celles utilisées par les comptables nationaux et dans le but de mettre en valeur les résultats obtenus par les agences.* Le soupçon est donc toujours présent d'une mauvaise qualité des données ainsi produites, voire d'une « manipulation » pure et simple de ces données en fonction des objectifs de communication ou de lobbying des agences.

*2) Les conventions de calcul, le champ statistique retenu, les nomenclatures et les critères pris en compte peuvent varier significativement d'une agence à l'autre.* Par exemple, le bilan Invest UK a semble-t-il, une approche plus large que le bilan AFII, puisqu'il intègre un grand nombre de fusions-acquisitions et concerne également des activités de services qui ne font pas vraiment l'objet d'une compétition internationale pour leur localisation (ex : supermarchés, hôtel...). Enfin, le principal indicateur retenu n'est pas le nombre d'emplois créés, mais le montant des investissements réalisés. À l'inverse, le bilan AFII exclut les FA (à part celles concernant le rachat d'une entreprise française en difficulté, qui peuvent être considérées comme ayant contribué à sauvegarder des emplois), les activités à localisation « obligée » (ex : supermarchés..) et se focalise sur la notion d'emplois créés. Dans ces conditions, il n'est pas possible de comparer directement les bilans de ces deux agences.

*3) Les concepts utilisés et le mode de réalisation des statistiques de bilan des agences en font des outils statistiques très atypiques par rapport à ceux habituellement produits par la comptabilité nationale ou par les outils de mesure financiers de l'investissement direct.* Pour prendre quelques exemples, les statistiques d'IDE publiées par la banque de France reposent sur des données concernant des opérations réalisées, issues de déclarations ou d'enquêtes obligatoires, dont la cohérence avec d'autres sources comptables doit être assurée dans le cadre d'un système de mesure cohérent (en l'occurrence la balance des paiements), portant sur l'ensemble des secteurs de l'économie, dont la réalisation est confiée à un institut indépendant et obéit à des règles légales et techniques très strictes (CNIS, 2001). Le bilan DATAR, publié depuis 1993, ne reposait sur aucune enquête ou déclaration obligatoire du point de vue légal, reposait sur des notions entièrement étrangères à la comptabilité nationale classique (celle d'opération annoncée, de projet « greenfield » ou encore de projet d'investissement internationalement mobile), ne pouvait donc être validée par aucune autre source statistique publique, et reposait sur une enquête réalisée pour l'essentiel au sein du réseau des agences françaises, qui pourraient être tentées d'exagérer le montant des opérations réalisées. Enfin, ne sont pris en compte que les emplois créés bruts, tandis que les opérations de désinvestissement ne sont pas comptabilisées.

L'ensemble de ces caractéristiques faisait que, jusqu'à une époque récente, les bilans calculés par les agences restaient quelque peu « marginaux » par rapport aux autres produits de la statistique publique. Ils ne pouvaient en effet être comparés ni aux bilans des agences étrangères ni aux autres données nationales, pour les raisons qui viennent d'être évoquées. Les progrès réalisés récemment en France montrent cependant que certaines de ces faiblesses peuvent être surmontées.

## **2222. Le cas français : des améliorations méthodologiques récentes**

Un effort méthodologique important a été entrepris depuis 2 ans pour améliorer la qualité du bilan des investissements étrangers en France au cours des deux dernières années. Plusieurs actions sont en effet été mises en œuvre par l'AFII, qui a pris la suite de la DATAR pour le calcul de ce bilan (voir notamment Mathieu, 2002) :

- *Les critères de prise en compte des projets ont été explicités* : prise en compte des seuls projets directement créateurs d'emploi, à l'exclusion des rachats d'entreprises ou des opérations purement financières. Seuls sont comptabilisés les emplois directement créés par les projets dits « mobiles », susceptibles de faire l'objet d'une compétition entre sites d'accueil. Les projets faisant l'objet d'une co-entreprise entre une firme française et étrangère sont comptabilisés au prorata des participations. Enfin, la liste des secteurs et fonctions prises en compte est explicitement décrite.

- *Les entreprises recensées dans le bilan annuel de AFII sont maintenant identifiées par leur numéro Siren*. Ceci permet un rapprochement des données du bilan avec les autres publications statistiques concernant les entreprises, et tout particulièrement l'enquête annuelle d'entreprise dans l'industrie. Ce croisement permet de valider et prolonger l'enquête AFII dans deux directions : 1) vérifier que les créations d'emploi annoncées ont effectivement eu lieu en croisant les données bilan avec celles de l'EAE et d'autres sources (bases de données, articles de presse)<sup>53</sup> ; 2) suivre à l'aide des mêmes sources le devenir individuel de chaque projet annoncé, ce qui peut s'avérer très précieux pour la réalisation ultérieure d'études sectorielles, régionales ou de monographies d'entreprises.

- *La nomenclature d'activités du bilan a été restructurée de manière à la rendre homogène avec celles de l'INSEE (NAF 700, NES 114), de manière à faciliter les comparaisons avec les données SESSI et INSEE, notamment celles concernant l'implantation étrangère en France*. Cette nomenclature par secteurs peut être combinée avec une autre nomenclature, dite de « nature du projet », qui classe les sites selon les fonctions auxquelles ils appartiennent. Les statistiques peuvent alors être restituées, selon les cas, soit dans une nomenclature entièrement homogène avec celle de l'INSEE, soit dans une nomenclature adaptée aux besoins de l'AFII (projet de production répartis par secteurs, projets hors production répartis par fonctions).

Parallèlement à ces améliorations mises en œuvre par les experts de l'AFII, des travaux ont été entrepris, sous la direction de l'auteur de cet ouvrage et avec la collaboration de Fabrice Defever pour la constitution d'une base de données sur les projets d'investissements internationaux en Europe. Ils font l'objet de la section suivante.

---

<sup>53</sup> Cet exercice, réalisé pour le bilan 1995 a donné des résultats assez rassurants, montrant que globalement, l'emploi effectivement créé sur trois ans est globalement conforme au chiffre annoncé, même si des écarts se compensant mutuellement peuvent être observés au niveau sectoriel ou par taille de projet ou par pays d'origine.

### **3. LE MARCHÉ DES INVESTISSEMENTS MOBILES EN EUROPE : SITUATION ET TENDANCES**

Afin de mieux connaître le marché de l'investissement internationalement mobile en Europe<sup>54</sup> et la position compétitive des différents pays d'accueil, une base de données comptabilisant, non seulement le nombre de projets, mais également le nombre d'emplois créés et, si possible, le montant des investissements a été mise en place par l'auteur.

Concernant la méthodologie retenue, plusieurs approches avaient initialement été envisagées : fusion des différentes bases existantes, nettoyage d'une base de référence à partir des informations contenues dans les autres ou accessibles à l'extérieur (web, avis d'experts, presse spécialisée...). Nous avons finalement privilégié une méthode fondée sur la complémentation systématique des fiches individuelles de la base Ernst & Young, à partir d'une approche mixte en deux temps (voir encadré 4.6) : 1) utilisation de méthodes statistiques d'évaluation des contenus en emplois pour les projets non renseignés afin d'obtenir rapidement une première maquette de la base ; 2) validation progressive du contenu de la « maquette » en fonction des informations réunies sur les projets individuels (notamment à l'occasion d'études spécifiques par pays ou nature de projet). La base ainsi obtenue a ensuite été validée par comparaison avec les autres sources existantes.

L'analyse des premiers résultats fait apparaître les tendances suivantes : 1) le marché concerné a représenté au cours des cinq dernières années une moyenne de 250000 emplois créés, avec une légère domination des investisseurs européens, suivis par ceux originaires d'Amérique du Nord ; 2) on observe une montée rapide des pays de l'Est pour l'accueil des sites de production manufacturière à basse et moyenne technologie ; 3) les pays d'Europe de l'Ouest résistent bien cependant pour l'accueil des autres types de projets.

#### **Encadré 4.6 Sources et méthodologie de la base**

L'estimation du nombre d'emplois créés ainsi que du nombre de projets s'appuie une base de données recensant les annonces d'investissements étrangers : l'*European Investment Monitor* (EIM) développée par le cabinet de consultant Ernst & Young. Dans la version présentée ici, cette source couvre la période 1998-2002 et est renseignée en nombre d'emplois et en investissements respectivement à 65 et 45 %.

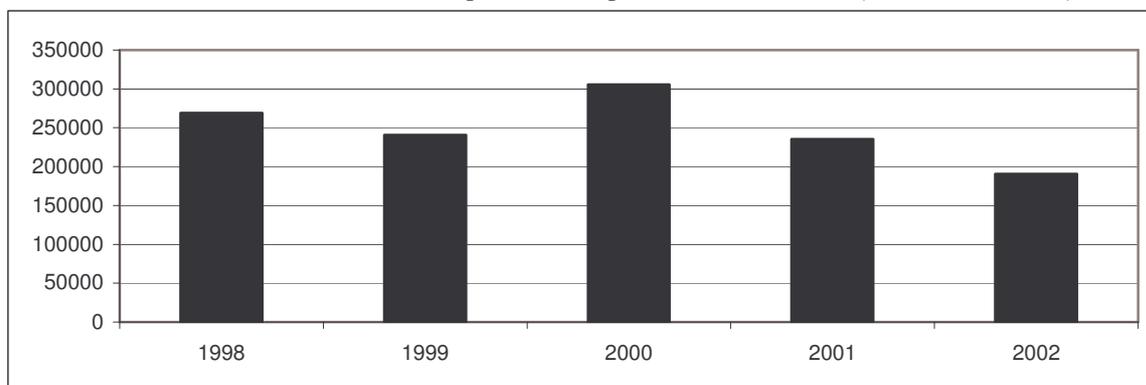
La méthodologie permettant de compléter les projets non renseignés en emplois consiste à calculer des intensités capitalistiques et des emplois moyens par secteurs et par grandes zones géographiques à partir des projets renseignés en emplois et en investissements. Lorsque le contenu en emploi d'un projet figure déjà dans la base, nous utilisons systématiquement cette donnée. Dans le cas contraire, si le montant investi est connu, on recalcule l'emploi créé à partir des intensités capitalistiques. Dans le cas où ni le montant investi ni le contenu en emplois ne sont donnés, nous complétons à l'aide d'emplois moyens par type de projet.

<sup>54</sup> Il paraissait naturel de considérer comme champ géographique l'ensemble de l'Europe, dans la mesure où la concurrence à laquelle doivent faire face les sites français pour la localisation des projets internationalement mobiles se fait sentir pour l'essentiel à l'intérieur de l'Europe. Il existe bien entendu des exemples de compétition transcontinentale explicite, notamment dans le cas de délocalisation au profit de pays asiatiques à bas coûts de main d'œuvre. La concurrence des pays du Maghreb commence également à se faire sentir pour des projets à faible contenu en technologie. Enfin, la concurrence entre continents pour la localisation de certains projets, même si elle n'est pas explicitement ressentie au niveau des sites, peut bien exister dans l'esprit des décideurs. Mais pour la plupart des projets greenfields intéressant la France, la dernière phase de la compétition, la plus fortement ressentie par les acteurs locaux, s'exerce bien entre sites européens, soit parce que l'arbitrage Europe/autres continents a déjà été réalisé à une étape antérieure du processus de localisation, soit parce que le projet était d'emblée destiné à s'implanter en Europe. Lorsque la nécessité s'en fera sentir, il sera toujours possible d'élargir le champ géographique, par exemple en intégrant certains pays de la zone méditerranéenne.

### **31. Caractéristiques générales du marché européen au cours des 5 dernières années**

Les annonces de création emplois « internationalement mobiles » en Europe s'élèvent à 1,2 million entre 1998 et 2002, soit environ 250 000 par an. Après une forte hausse jusqu'en 2000, elles ont connu une baisse en 2001 et 2002, notamment due à celle des investissements d'origine nord-américaine (graphique 4.5).

**Graphique 4.5**  
**Evolution des créations d'emploi en Europe entre 1998 et 2002 (montants annuels)**



Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

Près de la moitié des investissements est originaire d'Europe, même si les États-Unis constituent, de loin, le premier pays d'origine, avec 40 % des emplois créés. L'Allemagne représente à elle seule 16 % des emplois créés, suivie par les pays scandinaves, la France, le Royaume-Uni et le Benelux. Par contre, les investissements d'origine asiatique ne représentent que 10 % des emplois créés en Europe. On note en fin de période un tassement de la part des investissements américains au profit de ce ceux d'origine européenne (tableau 4.6).

**Tableau 4.6**  
**Répartition des emplois créés par pays d'origine (1998-2002)**

Pays d'origine	1998	1999	2000	2001	2002	Total
États-Unis	39%	42%	45%	35%	33%	40%
Allemagne	15%	14%	13%	20%	18%	16%
Japon	7%	9%	6%	8%	8%	7%
Pays scandinaves	8%	6%	7%	6%	7%	7%
France	6%	6%	5%	7%	8%	6%
Royaume-Uni	5%	5%	5%	3%	5%	5%
Bénélux	4%	4%	4%	5%	3%	4%
Pays alpins	4%	4%	3%	4%	3%	4%
Autres pays	3%	2%	2%	5%	5%	3%
Canada	3%	3%	3%	2%	2%	2%
Italie	2%	2%	2%	2%	4%	2%
Corée du sud	2%	1%	1%	1%	2%	1%
Taiwan	1%	1%	1%	1%	0%	1%
Irlande	1%	0%	1%	1%	0%	1%
Espagne	0%	1%	1%	0%	1%	1%
Australie	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

Les activités de production manufacturière représentent 60 % des emplois créés (tableau 4.7). Quatre secteurs (équipement automobile, construction automobile, matériel électronique et chimie-plasturgie) représentent à eux seuls plus de la moitié de ce total, avec 34 % des emplois. Le reste des créations d'emplois, soit 40 % est réalisé dans les activités de services d'appui (bureaux commerciaux, centres de RD, distribution-logistique, fonctions administrative...). Les investissements d'origine japonaise et allemande sont fortement

concentrés dans les activités de production, tandis que la part des services d'appui est nettement plus marquée pour les firmes nord-américaines et britanniques.

**Tableau 4.7**  
**Emplois créés par activités et pays d'origine (moyenne, %, 1998-2002)**

	États-Unis	Allemagne	Japon	France	Royaume-Uni	Total
Bureau commercial	15,8%	5,2%	6,0%	8,2%	16,6%	11,4%
Autres services	11,9%	5,4%	1,3%	7,9%	15,3%	8,6%
Centre de recherche & développement	9,8%	6,2%	9,8%	4,3%	6,8%	7,7%
Distribution-logistique	5,8%	7,8%	4,6%	8,8%	8,8%	6,8%
Quartier Général exclusif	8,5%	1,7%	4,5%	5,7%	2,4%	5,4%
Équipementiers automobiles	7,4%	18,7%	26,5%	18,9%	11,0%	10,8%
Matériels électroniques	9,1%	5,8%	12,3%	9,0%	2,1%	8,8%
Constructeurs automobiles	6,1%	15,6%	14,5%	8,8%	0,3%	7,7%
Chimie, Plasturgie	5,3%	6,2%	4,2%	5,8%	5,9%	6,5%
Verre-céramique-minéraux-bois-papier-édition	1,6%	4,5%	2,0%	5,1%	7,2%	4,5%
Informatique, télécommunication	4,6%	1,2%	2,2%	0,4%	1,3%	3,3%
Machines et équipements mécaniques	2,4%	5,7%	2,6%	0,1%	2,7%	3,1%
Matériels électriques	2,6%	4,3%	6,0%	2,6%	0,7%	3,0%
Agro-alimentaire, agriculture et pêche	1,9%	1,7%	0,5%	3,8%	4,5%	3,0%
Pharmacie	3,2%	1,6%	0,5%	3,5%	8,3%	2,8%
Métaux, travail des métaux, recyclage	1,9%	3,9%	0,6%	1,8%	1,9%	2,5%
Transport, stockage, bâtiment et travaux publics	1,2%	1,2%	1,1%	1,6%	1,2%	1,5%
Textile-habillement	0,1%	2,7%	0,6%	1,3%	2,5%	1,5%
Ameublement et équipement du foyer	0,3%	0,6%	0,0%	0,4%	0,3%	0,8%
Énergie	0,4%	0,0%	0,0%	2,1%	0,2%	0,3%
Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

La structure de l'investissement par activités ne présente pas d'évolution très marquée au cours de la période étudiée (tableau 4.8). On peut cependant noter que le « pic » d'investissements observé en 2000 s'explique assez largement par une forte poussée des investissements dans les activités liées aux technologies de l'information (matériels électroniques, informatique...) et dans certains services (bureaux commerciaux, centres de recherche, autres services...). Symétriquement, la chute de flux observée depuis cette date semble avoir été particulièrement marquée dans ces activités, tandis que des secteurs plus traditionnels (chimie, filière automobile), ainsi que la pharmacie, semblaient mieux résister au recul du marché.

**Tableau 4.8**  
**Evolution des créations d'emploi en Europe par activités (1998-2002, montants)**

	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Agro-alimentaire, agriculture et pêche	3,7	4,3	1,9	2,4	2,7	3,0
Ameublement et équipement du foyer	0,9	0,6	0,6	0,7	1,7	0,8
Bureau commercial	9,5	12,4	13,7	10,5	10,4	11,4
Centre de recherche & développement	7,3	8,7	8,5	7,7	5,4	7,7
Chimie, plasturgie	8,2	7,0	4,2	6,3	7,1	6,5
Constructeurs automobiles	6,4	6,6	7,4	10,1	8,5	7,7
Distribution-logistique	6,3	9,2	6,1	6,6	5,9	6,8
Matériel électrique	2,8	2,3	3,4	4,3	2,1	3,0
Matériel électronique	6,6	8,0	12,4	8,5	7,5	8,8
Énergie	0,5	0,6	0,1	0,3	0,1	0,3
Équipements automobiles	12,4	9,0	7,4	13,3	13,3	10,8
Informatique, télécommunication	4,8	3,2	3,2	3,4	1,5	3,3
Machines et équipements mécaniques	3,6	2,4	2,9	3,7	2,9	3,1
Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Métaux, travail des métaux, recyclage	2,5	2,6	2,9	1,9	2,8	2,5
Pharmacie	2,6	2,5	2,1	2,3	5,1	2,8
Service administratif interne ou Quartier Général exclusif	5,3	5,6	5,4	4,6	5,9	5,4
Services	7,3	7,9	11,9	6,9	8,0	8,6
Textile-habillement	1,3	1,3	1,0	0,8	3,4	1,5
Transport, stockage, bâtiment et travaux publics	1,4	1,4	1,1	1,6	2,2	1,5
Verre-céramique-minéraux-bois-papier-édition	6,6	4,2	3,7	4,2	3,4	4,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

### **32. La poussée des pays de l'est dans les activités de production manufacturière**

Sur l'ensemble de la période, les pays d'Europe de l'Ouest restent de très loin les principaux pays d'accueil, avec 68 % des emplois créés. Parmi ceux-ci, la Grande-Bretagne arrive largement en tête, suivie par la France et le Benelux. La part des pays de l'Est est cependant significative (32 % sur l'ensemble de la période) et surtout en très forte progression : de 27 % en 1998 à 40 % en 2002 (tableau 4.9).

Cette poussée des pays de l'Est s'explique évidemment par le dynamisme des investissements dans les trois pays d'accueil traditionnels : Pologne, Hongrie et surtout République tchèque, qui aurait accueilli à elle seule plus de 10 % des emplois créés en Europe en 2002, se plaçant ainsi au deuxième rang des pays d'accueil. Mais on observe également l'apparition d'une nouvelle génération de pays de destination (Bulgarie, Roumanie, Slovaquie, pays baltes...), dont la part de marché s'est fortement accrue entre 1998 et 2002.

**Tableau 4.9**  
**Répartition des emplois créés par pays d'accueil (% annuels, 1998-2002)**

	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Allemagne	9,0	8,9	3,9	7,0	9,6	7,4
Benelux	7,2	9,0	8,5	6,5	7,9	7,8
Bulgarie, Roumanie et Slovénie	2,3	2,7	2,3	6,0	7,2	3,8
Espagne	3,9	7,5	5,4	6,0	5,8	5,7
France	6,9	11,8	10,1	8,7	8,9	9,3
Grèce et Portugal	3,1	0,7	0,5	1,3	1,5	1,4
Hongrie	6,9	8,6	6,9	8,1	9,0	7,8
Irlande	9,0	6,3	7,6	3,1	5,0	6,4
Italie	1,7	1,8	2,6	3,3	1,1	2,1
Pays alpins	3,4	3,8	2,7	2,7	3,3	3,1
Pays baltes	0,9	1,0	2,2	2,3	2,6	1,8
Pays scandinaves	2,0	3,0	2,7	3,2	2,8	2,7
Pologne	11,7	5,9	6,9	5,1	7,4	7,5
République tchèque	3,4	4,9	9,6	13,8	11,4	8,4
Royaume-Uni	26,5	22,0	25,1	19,7	13,2	22,0
Slovaquie	2,1	2,1	3,2	3,1	3,4	2,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

Cette progression concerne essentiellement concentrée le secteur de la production manufacturière, qui représente sur l'ensemble de la période plus de 90 % des emplois annoncés dans cette zone en 1998-2002. Ceux-ci sont notamment concentrés dans la filière automobile (équipementiers et constructeurs) et la construction électrique-électronique (55 %). Par contre, les fonctions de service d'appui restent marginales (10 % des emplois créés). (tableau 4.10). L'existence d'une main-d'œuvre qualifiée à bas salaires, le dynamisme du marché local, et dans une moindre mesure les programmes locaux d'incitation à l'investissement (en République tchèque notamment) expliquent cet engouement.

**Tableau 4.10**  
**Répartition des emplois créés par activités et région d'accueil (% , moyenne 1998-2002)**

<b>Production</b>	<b>Europe de l'Ouest</b>	<b>Europe de l'Est</b>	<b>Total</b>
Agro-alimentaire, agriculture et pêche	2%	4%	3%
Ameublement, équipement du foyer	0%	2%	1%
Chimie, plasturgie	7%	6%	6%
Construction automobile	7%	9%	8%
Matériels électriques	1%	7%	3%
Matériels électroniques	6%	15%	9%
Énergie	0%	0%	0%
Équipementiers automobiles	7%	19%	11%
Informatique, télécommunications	4%	3%	3%
Machines et équipements mécaniques	2%	6%	3%
Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires	0%	0%	0%
Métaux, travail des métaux, recyclage	2%	5%	3%
Pharmacie	3%	2%	3%
Textile-habillement	1%	4%	1%
Transport, stockage, bâtiment et travaux publics		2%	2%
Verre-céramique-minéraux-bois-papier-édition	3%	7%	4%
<b>Total Production</b>	<b>46%</b>	<b>90%</b>	<b>60%</b>
<b>Activités de services</b>	<b>Europe de l'Ouest</b>	<b>Europe de l'Est</b>	<b>Total</b>
Bureau commercial	15%	4%	11%
Centre de recherche et développement	10%	2%	8%
Distribution-logistique	9%	3%	7%
Quartier Général	8%	0%	5%
Autres services	12%	1%	9%
<b>Total services</b>	<b>54%</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

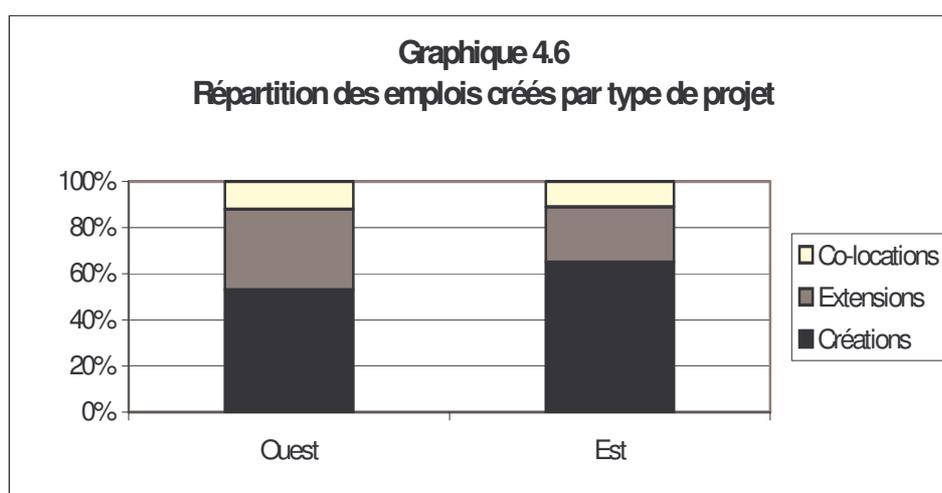
Celui-ci a été particulièrement marqué pour les firmes originaires d'Europe du Nord, qui semblent avoir mis en place des programmes de délocalisation sur grande échelle conduisant au transfert de nombreux sites de main d'œuvre vers leurs voisins de l'est. C'est ainsi que l'Allemagne et les pays Scandinaves représentent à eux seuls 23 % des investissements étrangers en Europe de l'Est. Ce phénomène s'observe également, à une moindre échelle, pour les autres firmes européennes et pour celles originaires d'Asie. Par contre, les firmes d'origine nord-américaine semblent être restées davantage fidèles à l'Europe de l'Ouest (tableau 4.11).

**Tableau 4.11**  
Répartition des emplois créés en Europe par pays d'origine entre 1998 et 2002 (Moyenne, régions est et ouest, %)

Pays d'origine	Europe de l'Ouest	Europe de l'Est	Total
Etats-Unis	49%	21%	40%
Allemagne	11%	27%	16%
Japon	7%	8%	7%
Pays scandinaves	6%	10%	7%
France	6%	7%	6%
Royaume-Uni	5%	4%	5%
Benelux	4%	5%	4%
Pays alpins	3%	4%	4%
Autres pays	2%	5%	3%
Canada	3%	1%	2%
Italie	2%	3%	2%
Corée du sud	1%	2%	1%
Taiwan	1%	2%	1%
Irlande	1%	0%	1%
Espagne	1%	0%	1%
Australie	1%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.

Enfin, la part des sites nouveaux dans les créations d'emplois en Europe de l'Est est nettement plus élevée qu'en Europe de l'Ouest, où celles-ci s'effectuent davantage sur les sites existants (graphique 4.6).



### **33. Les pays d'Europe de l'Ouest résistent bien dans les activités de services et les hautes technologies**

Globalement, la poussée des pays de l'Est s'est traduite par un ralentissement des emplois créés en Europe de l'Ouest, mouvement encore aggravé par la conjoncture défavorable des années 2001-2002. Ce phénomène a été particulièrement marqué pour la Grande-Bretagne, dont la part dans les emplois créés en Europe aurait baissé de 27 % en 1998 à 13 % en 2002 (tableau 4.9). Les emplois créés en France connaissent également une tendance baissière en 2001-2002, mais ce mouvement est davantage dû au recul global des flux d'investissement qu'à une réduction de nos parts de marché.

On note une forte spécialisation des pays d'Europe de l'Ouest sur les activités tertiaires et de haute technologie (tableau 4.10). Près de 55 % des emplois créés dans cette zone le sont en effet dans les activités de soutien tertiaire, au premier rang desquels on peut citer les quartiers généraux, les autres fonctions administratives, la distribution-logistique et les centres de recherche. Dans la production manufacturière, les secteurs de la pharmacie et de l'informatique-télécommunication sont les seuls dont la part dans les emplois créés soit plus élevée à l'ouest qu'à l'est du continent (7 % contre 5 %). Les secteurs de la chimie, de l'équipement électronique et surtout de l'automobile continuent néanmoins à représenter une part non négligeable des investissements étrangers en Europe de l'Ouest.

Par pays, la Grande-Bretagne réalisé des performances relativement bonnes pour l'accueil de quartiers généraux, autres fonctions administratives et sites de construction automobile, la France en distribution-logistique et équipements automobiles (voir chapitre suivant), et l'Allemagne en chimie-plasturgie (tableau 4.12).

**Tableau 4.12**  
**Répartition des emplois annoncés par activités pour quelques pays d'accueil**  
**(moyennes 1998-2002, %)**

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Rép. tchèque	Hongrie	Pologne	Total
Bureau commercial	16,3%	12,9%	15,2%	1,5%	3,4%	4,5%	11,4%
Centre de recherche et développement	8,0%	10,0%	8,0%	1,8%	3,0%	2,7%	7,7%
Autres services	14,2%	9,4%	11,9%	1,0%	1,1%	0,1%	8,6%
Distribution-logistique	6,3%	11,6%	9,0%	1,7%	3,9%	3,4%	6,8%
Quartier Général exclusif	11,3%	2,9%	9,7%	0,1%	0,3%	0,3%	5,4%
Équipements automobiles	4,7%	10,6%	6,8%	29,3%	12,4%	19,2%	10,8%
Matériels électroniques	6,9%	5,2%	6,2%	19,1%	23,6%	5,1%	8,8%
Construction automobile	11,7%	3,1%	5,7%	4,0%	5,6%	19,0%	7,7%
Chimie, plasturgie	4,5%	9,5%	10,0%	3,4%	5,2%	6,4%	6,5%
Verre-céramique-minéraux-bois-papier-édition	2,0%	6,4%	4,4%	2,4%	4,6%	13,2%	4,5%
Informatique, télécommunication	3,3%	1,8%	1,5%	5,8%	2,6%	1,3%	3,3%
Machines et équipements mécaniques	2,3%	3,6%	1,0%	10,3%	8,0%	2,6%	3,1%
Matériels électriques	1,9%	0,5%	1,3%	5,8%	9,8%	2,0%	3,0%
Agro-alimentaire, agriculture et pêche	1,8%	3,4%	3,0%	0,6%	4,5%	6,8%	3,0%
Pharmacie	1,4%	4,1%	2,3%	0,5%	1,8%	3,9%	2,8%
Métaux, travail des métaux, recyclage	1,4%	2,3%	1,3%	5,8%	3,2%	4,4%	2,5%
Transport, stockage, bâtiment et travaux publics	1,3%	0,6%	1,9%	3,0%	3,6%	2,5%	1,5%
Textile-habillement	0,2%	0,5%	0,1%	1,9%	2,2%	0,7%	1,5%
Ameublement et équipement du foyer	0,3%	0,5%	0,0%	2,0%	0,6%	2,0%	0,8%
Énergie	0,2%	1,0%	0,6%	0,0%	0,4%	0,0%	0,3%
Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : calculs de l'auteur d'après données E&Y.