

# **ANNEXES**

## **Annexe 1**

### **Liste de quelques acronymes**

ADT : Agence de développement territorial

APT : Agence de promotion territoriale

FMN : firme multinationale

IDE : Investissement direct étranger

MD : Modalité de développement

MDI : Modalité de développement international

ORAI : Outils de recueil et d'analyse de l'information économique

MIIM : Marché de l'investissement internationalement mobile

MIM : Marché de l'investissement mobile

OTD : offre territoriale différenciée

PIGM : Projet d'investissement géographiquement mobile

PIIM : Projet d'investissement internationalement mobile

SPL : Système productif local

## Annexe 2

### Les nouveaux besoins en information sur les firmes multinationales et la mise en place de systèmes de veille concurrentielle

Les entreprises et les pouvoirs publics voient croître leurs besoins d'information sur les firmes multinationales. Le recueil et le traitement des données en ce domaine est cependant rendu extrêmement difficile par les caractéristiques de cet objet d'étude.

#### 1. Nouveaux besoins des entreprises : veille concurrentielle

**11. Nouveaux besoins.** Le phénomène de mondialisation, loin d'être d'origine récente comme on le pense parfois, s'inscrit dans l'histoire longue. Il en est de même de l'un de ses corollaires qui nous intéresse ici, à savoir le développement d'une activité de veille concurrentielle et technologique au sein des acteurs du système de production et d'échange, qui ne s'appelaient par encore entreprises, mais compagnies de traite, manufactures royales, maisons d'escompte. Le rapport du CGP publié en 1994, '*Intelligence économique et stratégie des entreprises*' (1994), dresse un intéressant panorama historique de ces efforts précoces de recueil de l'information, le plus souvent liés à la protection des savoir-faire nationaux contre les entreprises des concurrents étrangers. Depuis les réseaux d'espionnages mis en place par l'Angleterre dès la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, en passant par les réseaux d'information internationaux des grandes banques françaises au début du XIX<sup>ème</sup>, puis les liens étroits noués par les services secrets de sa Majesté avec les compagnies pétrolières anglaises à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, ou encore l'activité systématique de recueil de l'information sur les marchés étrangers par les voyageurs de commerce allemands au début du XX<sup>ème</sup>, il est clair que l'internationalisation des entreprises et l'ouverture des marchés extérieurs a eu pour corollaire naturel la préoccupation de réunir les informations nécessaires à la connaissance de l'environnement concurrentiel.

Mais, bien sûr, rien de commun, tant dans la nature des besoins que dans l'importance des dispositifs déployés pour y répondre, avec le phénomène auquel nous assistons depuis une vingtaine d'années : consultants privés, centres d'étude publics ou para-publics, bases de données sectorielles ou thématiques, cellules spécialisées d'entreprises, clubs d'affaires se sont multipliés dans le domaine de la veille concurrentielle, transformant ce qui n'était il y a encore quelques dizaines d'années qu'une activité artisanale et marginale en un véritable métier, avec ses spécialistes dûment diplômés, ses budgets propres, et finalement son marché, puisqu'il est aujourd'hui reconnu que l'accès à la bonne information suppose des moyens importants et coûteux. Pourquoi ce besoin, nouveau au moins par son intensité, a-t-il brutalement surgi ? Parce que l'environnement de l'entreprise est devenu plus vaste, plus complexe et plus mouvant.

- *Plus vaste* : avec l'internationalisation, il n'est pas rare qu'une entreprise soit présente dans plusieurs dizaines de pays en même temps. Lorsque celle-ci était mono-nationale, il était raisonnablement possible pour son équipe dirigeante de maîtriser directement la majeure partie des informations relatives au marché, à la concurrence, et à l'environnement institutionnel. Lorsque tel n'est plus le cas, il devient nécessaire de relayer la mémoire et la conscience limitées du dirigeant par des outils susceptibles de fournir de manière quasi-immédiate les informations pertinentes relatives à un pays donné. Ce besoin s'étend même à la connaissance interne du groupe multinational, avec ses nombreuses filiales et participations dont le dirigeant ne peut, en l'absence d'outils de veille et de reporting adaptés, avoir en permanence une connaissance personnelle parfaite.

- *Plus complexe* : outre l'extension de l'horizon géographique, l'entreprise est susceptible d'intervenir dans des métiers divers, de participer à des projets complexes impliquant un grand nombre de partenaires, d'affronter des concurrents plus nombreux ou jusque là inconnus. La complexité des problèmes à résoudre va alors croître de manière explosive à mesure que le nombre et la plage de variation de ces différents paramètres augmente. La gestion de chaque nouveau projet, chaque nouvelle filiale devient un nœud de problèmes d'autant plus difficiles que l'environnement dans lequel se situe chacun d'entre eux est nouveau, plein de surprises et de pièges inattendus. Il est alors indispensable, pour développer et gérer efficacement chaque unité, de pouvoir disposer très rapidement de toutes les informations de base la concernant ainsi que des méthodes d'analyse permettant d'ordonner et de hiérarchiser la complexité. Or, le nombre de projets et de filiales augmentant lui-même à un rythme très rapide, on conçoit donc que les fonctions d'intelligence économique et de veille concurrentielle deviennent des métiers à part entière et des activités à plein temps, qu'elles soient ou non sous-traitées à l'extérieur de l'entreprise.

- *Plus mouvant* : outre le nombre croissant de projets, de concurrents ou de technologies qu'elles doivent maîtriser, les entreprises sont de plus confrontées à des mutations de plus en plus rapide de leur environnement : les concurrents et les partenaires apparaissent et disparaissent au rythme toujours accéléré des fusions-acquisitions ; les nouvelles technologies et les nouveaux produits peuvent modifier très rapidement la physionomie d'un marché ou d'un métier ; les appels d'offre et les autres opportunités commerciales proposent des délais de réponses parfois très brefs ; les environnements institutionnels nationaux, dans un contexte de privatisation et d'ouverture des marchés, peuvent connaître des basculements très rapides, etc. L'économie internationale devient une guerre de mouvement ou l'anticipation des événements, la prise de conscience rapide des changements de stratégie d'un concurrent, l'identification immédiate d'une opportunité nouvelle, deviennent des enjeux décisifs. L'information doit de ce fait être disponible quasiment en temps réel pour être utilisable, que ce soit pour les entreprises ou pour les nouvelles formes d'intervention des pouvoirs publics.

**12. Les réponses des entreprises.** Le rapport du CGP, "Intelligence économique et stratégies d'entreprises" (1994) analyse les systèmes de veille mis en place par des sociétés telles d'Exxon, Elf, Atochem. Il décrit en fait l'émergence d'un nouveau "métier", à la confluence de la recherche (veille technologique), des études économiques et de marketing (analyse des marchés et des acteurs), de l'informatique (constitution de bases de données et mise en réseau de celles-ci), de la documentation (approvisionnement permanent en informations "fraîches"), du conseil en stratégie (préparation des documents d'orientation) et de la communication (confections d'argumentaires destinés au décideur).

Cette innovation s'inscrit dans la continuation d'un mouvement initié il y environ une cinquantaine d'années, avec la mise en place des premiers services d'études économique, de marketing et de planification au sein des grandes entreprises (notamment américaines) en voie d'internationalisation (pour une description plus complète, voir (Hatem, 1993). Au cours des années 1960, les outils de veille vont se raffiner avec la conception par les consultants spécialisés (BCG) de méthode de segmentation des marchés, puis des premières bases de données permettant aux entreprises de pratiquer le "benchmarking" par rapport à leurs concurrents (PIMs). Au cours des années 1980, le mouvement de "downsizing" des quartiers généraux ne se traduit pas par un ralentissement de l'effort de veille, mais par la mise en place de structures plus légères (fin des grands services d'étude) mettant à profit le potentiel de productivité « en réseau » ouvert par le développement de l'informatique répartie

Parallèlement, le recours à la sous-traitance vers les consultants privés et les bureaux d'étude spécialisés s'accroît. Enfin, l'évolution la plus remarquable de ces toutes dernières années est la croissance explosive des possibilités liées aux réseaux télématiques (internet, intranet) et au large développement, à l'intérieur même des entreprises, de bases de données de grande capacité.

## **2. Nouveaux besoins des pouvoirs publics : Marchés et investissements internationaux**

Mais les entreprises ne sont plus les seules à vouloir disposer d'une vision claire des marchés internationaux et des acteurs qui y opèrent. Certaines administrations ou agences publiques, nationales ou locales, ressentent aujourd'hui le même besoin. La mondialisation de la concurrence, tant au niveau du commerce que de la localisation des investissements internationaux, fait qu'un nouveau domaine d'action s'est ouvert à la puissance publique : celui de contribuer au développement d'ensemble des territoires dont elles ont la charge, à travers la stimulation, d'une part de sa capacité à exporter, d'autre part de son attractivité pour les investissements internationaux. Pour mener à bien ces objectifs, il faut disposer de beaucoup d'informations sur les marchés extérieurs et sur les investisseurs étrangers potentiels.

**21. Aide aux entreprises exportatrices.** La première fonction – la stimulation des capacités d'exportation nationales – n'est évidemment pas nouvelle, et les réseaux d'information correspondants se sont déjà développés depuis longtemps, avec plus ou moins de bonheur et d'efficacité selon les pays. Un rapport de l'ADIT, réalisé en 1995, fait le point sur l'état des systèmes nationaux d'information économique. Il oppose notamment le modèle japonais, fondé sur un effort systématique de recueil d'informations sur les marchés étrangers, l'existence de puissantes bases de données en réseau, une très forte coordination des différents partenaires (Maisons de bourse, Keiretsu, Sogo shoha, associations d'entreprises, centres de recherche) avec un rôle prépondérant du MITI et de ses agences spécialisées (Jetro, ..) ; le modèle américain, mobilisant également des moyens importants, autour de deux pôles : d'une part, le pouvoir fédéral, avec son réseau d'agences spécialisées et de "think-tank" indépendants, mais largement financés par des contrats publics, dont les préoccupations sont axées sur les questions de sécurité économique et militaire ; et d'autre part, la demande, très décentralisée, des entreprises privées, qui font largement appel au marché de l'information économique, dominé par les cabinets de consulting. Si des liens importants existent entre ces deux pôles, notamment dans le secteur de l'industrie d'armement et plus généralement des hautes technologies, on peut également affirmer que le système américain est dans l'ensemble beaucoup plus décentralisé et moins coordonné que son équivalent japonais. Quant au système allemand, il serait caractérisé par une très forte coordination entre les grandes banques, les grandes entreprises et les organisations professionnelles à travers lesquelles les PME du "Mittelstand" seraient étroitement associées à l'effort national d'intelligence économique. Quant à la France, elle se caractériserait à la fois par l'existence d'un important réseau public (PEE, CFCE, Coface..), les efforts ponctuels des grandes entreprises, mais aussi par un certain manque de coordination entre les différents partenaires, conduisant notamment à rendre plus difficile l'accès des PME aux sources d'information nécessaires à la préparation de leur développement international.

**22. Promotion du territoire national.** A cette optique commerciale traditionnelle, s'est plus récemment rajoutée – depuis une quinzaine d'années environ – l'action croissante des collectivités territoriales – au niveau national et local – pour l'attraction des investissements internationalement mobiles. L'optique est profondément différente de la précédente, puisque

dans ce cas, les multinationales étrangères ne sont plus considérées comme des adversaires potentiels, mais au contraire comme des partenaires, voire des clients, qu'il s'agit de séduire, d'attirer, et de fidéliser par la qualité des prestations qui leurs sont fournies par leur territoire d'implantation. Les APT ont donc progressivement développé un effort de veille. Seuls quelques organismes (environ une dizaine en Europe) disposent cependant des moyens nécessaires pour mettre en place de véritables équipes dotées de moyens significatifs. C'est à ce sujet qu'est consacré l'essentiel de la présente thèse.

### Annexe 3

#### Les sources statistiques actuellement disponibles sur les firmes multinationales et leurs investissements

*Bilan des projets d'investissements étrangers annoncés*, réalisés dans les différents pays d'accueil (par exemple en France par l'AFII). Ces sources, en général réalisées par les agences de promotion elles-mêmes, selon des méthodologies toujours hétérogènes et souvent peu transparentes. Parmi les principaux problèmes liés à ces sources, figurent le caractère sectoriel non exhaustif (secteurs des services peu ou mal pris en compte), le champ hétérogène retenu pour les "projets" (prise en compte ou non des fusions-acquisitions) ; les difficultés liées à la comptabilisation des projets des entreprises "mixtes" en partie nationales, la difficulté de s'assurer du passage effectif des annonces aux réalisations, enfin les ruptures de séries liées à l'instabilité des méthodologies retenues d'une année sur l'autre.

*Etudes nationales sur la présence étrangère dans les entreprises du territoire*, fondées sur l'exploitation des enquêtes d'entreprise. On peut citer par exemple en France l'étude du Sessi sur l'implantation étrangère dans l'industrie française (SESSI, 2003b). Ces travaux, outre qu'il n'existent pas dans tous les pays, ont souvent une couverture sectorielle incomplète (limitée par exemple à l'industrie en France).

*Publications nationales sur les statistiques de flux d'investissement direct*, fondées sur la compilation des déclarations d'entreprises. On peut mentionner par exemple en France les publications de la Banque de France et du Trésor (Banque de France, 2002). Outre une fiabilité très incertaine des résultats sectoriels, ces sources ne couvrent en fait qu'une partie des flux, ceux donnant lieu à des transferts en capital de la maison-mère ou à des réinvestissements de bénéficiaires. Par contre, les opérations financées par emprunt sur le marché local ne sont pas reprises dans ces statistiques. De plus, celles-ci intègrent des opérations de trésorerie à court terme qui ne correspondent pas réellement à des investissements et sont de plus très fluctuantes d'une année à l'autre. Enfin, ces statistiques mélangent les opérations d'investissement physiques et les fusions-acquisitions. Malgré des progrès récents vers l'homogénéisation, elles présentent encore de fortes hétérogénéités d'un pays à l'autre.

*Publications nationales sur les stocks d'investissements directs*. Celles-ci sont réalisées selon des méthodologies différentes d'un pays à l'autre : prise en compte de l'actif des filiales d'entreprises étrangères à leur valeur historique ou actuelle, cumul, selon différentes approches, des flux d'investissements passés...

*Publications internationales sur les flux et les stocks d'investissement direct*. Trois sources principales peuvent être distinguées : les statistiques de balance de paiement du FMI sur les flux (FMI, 2002), les publications du World Investment Report sur les flux et les stocks (Cnuccd, 2002b), les publications de l'OCDE sur les flux et encours par pays et secteurs (OCDE, 2002d). Malgré un très gros effort d'homogénéisation, ces statistiques répercutent l'hétérogénéité et les incertitudes affectant les sources nationales et présentent un caractère parfois très agrégé (WIR et FMI) qui limitent leur utilisation pratique. De plus, se pose le problème des conversions monétaires : lorsque les données sont présentées en monnaie nationale (OCDE), elles sont difficilement comparables d'un pays à l'autre ; quand elles sont présentées en dollars, elles peuvent être faussées par les variations erratiques des taux de

change, les solutions possibles (PPA ou autres) posant elles-mêmes des questions méthodologiques difficiles.

*Publications des organismes internationaux sur les taux d'ouverture comparés des différentes économies nationales.* L'OCDE a ainsi réalisé en 1999 une étude comparative sur le degré de mondialisation des différentes économies de l'OCDE, permettant d'évaluer, globalement et par secteur, cet indicateur à la fois sur la base de la présence étrangère dans le pays et de la présence à l'étranger des firmes nationales (OCDE, 1999). Mais ces travaux reposent sur des sources nationales souvent hétérogènes et de plus ne sont réalisés que de manière irrégulière et publiées avec beaucoup de retard. Quant à la CnuCED, elle publie chaque année un "indicateur d'ouverture international" par pays, fondé sur la compilation de quelques statistiques globales portant sur le commerce extérieur et l'internationalisation croisée des entreprises (CnuCED, 2002b).

*Bases de données sur les fusions-acquisitions et les placements boursiers à dimension internationale.* Des consultants privés comme KPMG ou Thomson Financial disposent de ce type d'instruments, qui sont cependant de fiabilité très diverse selon les producteurs et les domaines abordés.

*Bases de données sur les projets d'investissement greenfields internationaux annoncés.* Des consultants comme PLI ou Ernst and Young disposent de ce type d'outil, dont la qualité est cependant loin d'être prouvée (problème de validation des données introduites dans la base, mise à jour de celle-ci, etc..).

*Bases de données sur les firmes multinationales et leurs filiales.* L'une des plus importantes de ces bases est celle gérée par Dun and Bradstreet, qui contient des informations économiques et commerciales sur plus de 60 millions d'entreprises dans le monde. On peut également mentionner, à un niveau infiniment plus modeste, les informations réunies par la CnuCED sur les 100 premiers groupes mondiaux et leur degré d'internationalisation (CnuCED, 2002b). D'une manière plus générale, plusieurs consultants offrent des services de bases de données "entreprises" en ligne fournissant les principales informations économiques et comptables disponibles sur celles-ci.

*Bases de données sur les alliances et accords entre entreprises.* L'université de Rotterdam dispose par exemple de la base de données Meritt sur les alliances et accords dans les activités de haute technologie.

*Etudes statistiques sur l'internationalisation des entreprises nationales.* On peut par exemple mentionner, en France, l'étude annuelle de la DREE sur l'internationalisation des firmes françaises et l'étude pilotée par le Sessi sur les échanges internes au sein des grands groupes multinationaux d'origine française (DREE, 1996).

*Bases de données sectorielles d'entreprises ou de consultants.* Par exemple, DRI-Mac Graw Hill-énergie tient à jour une base de données sur tous les projets d'investissement électriques à dimension internationale (production, transport, distribution). EDF dispose également d'une base de données sur les acteurs et les projets électriques à l'international.

*Utilisant les possibilités du Web,* certains consultants offrent maintenant des services de moteurs de recherche "sur mesure" adaptés aux besoins particuliers d'un utilisateur. Par ce biais, une agence de promotion peut par exemple se doter d'un outil d'intelligence



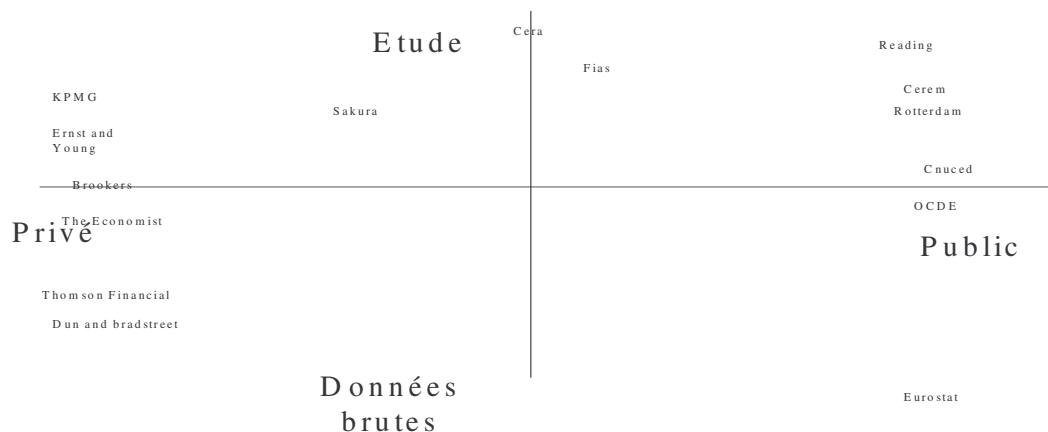
économique destiné à détecter des projets d'investissements nouveaux à travers la consultation des informations disponibles sur le Web (agences de presse, sites des entreprises, sites des agences concurrentes..). C'est par exemple le cas de la société Coelis. Fondée en 2000 par plusieurs transfuges de l'ADIT, Coelis est une société spécialisée dans le conseil en management de l'innovation, la mise au point de systèmes d'information stratégiques utilisant principalement les ressources offertes par Internet. L'idée de base est de proposer des moteurs de recherche permettant au client de disposer d'une information "sur mesure", précisément adaptée aux besoins exprimés dans le cahier des charges. La gestion du système d'information peut être entièrement sous-traitée à Coelis ou pilotée par le personnel de l'entreprise cliente. D'après Coelis, cette approche peut considérablement réduire le coût d'accès à l'information économique tout en garantissant une plus grande "fraîcheur" des données.

Trois types de systèmes d'information sont proposés : L'information reporting fournissant, pour un secteur d'activité, et selon la forme déterminée dans le cahier des charges, toutes les informations pertinentes disponibles sur le Web sur les marchés, les produits les concurrents, etc ; le "business reporting" fournissant, sous forme de tableaux ou graphiques mis à jour dynamiquement, les données de base sur les marchés et les concurrents ; enfin, le "patent reporting" fournissant, à partir notamment des informations disponibles sur les brevets et les publications scientifiques, des données très détaillées sur les tendances de l'innovation technologique et les réseaux de coopération en matière de recherche/développement

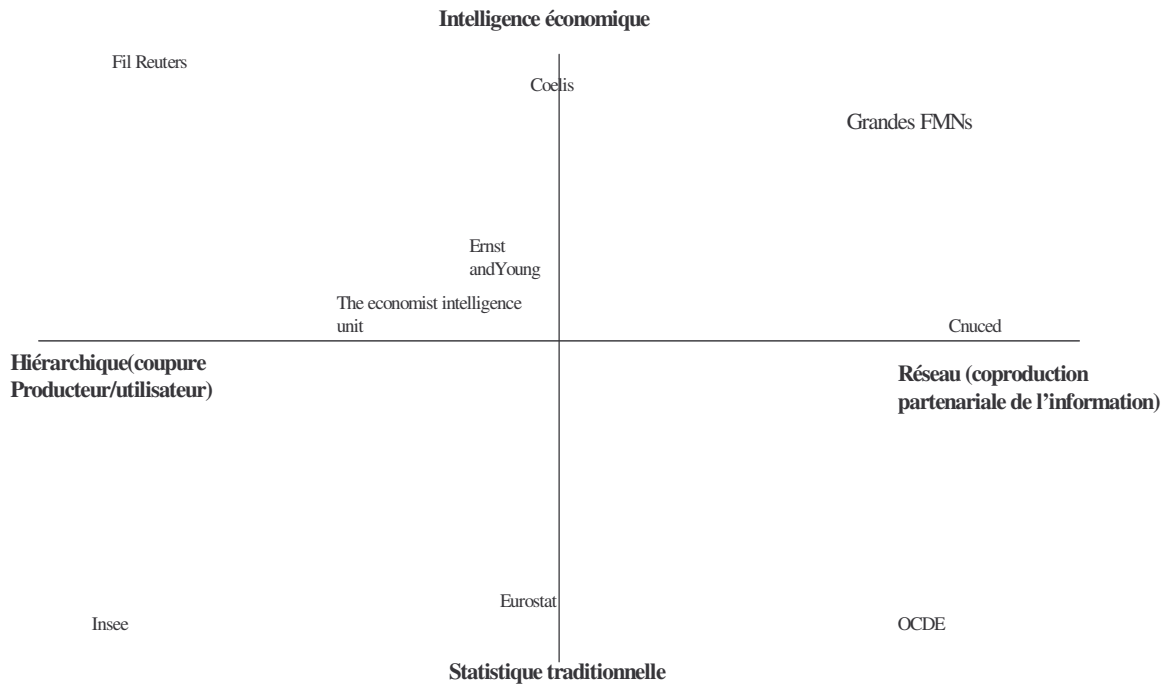
*A ces sources strictement statistiques s'ajoutent des travaux plus analytiques* : publications de la presse sectorielle spécialisée, sur papier ou en ligne (ex : Système de veille mis en place par le Financial Times sur l'énergie) : monographies d'entreprises ou de secteurs (ex : études sectorielle Dafsa, Xerfi ; analyses des conseillers en placement boursiers sur la situation d'une entreprise particulière).

On peut classer cette offre selon plusieurs critères : caractère public ou privé, fourniture d'informations brutes ou d'études analytiques, organisation hiérarchique ou en réseaux (voir figures 1 et 2)

**Figure 1**  
**Structure de l'offre d'information**  
**(1ere partie)**



**Figure 2**  
**Structure de l'offre d'information**  
**(2ème partie)**



## **Annexe 4**

### **Ambiguïtés de la notion de nationalité de la firme : une petite illustration numérique (analyse des résultats)**

Considérons un ensemble économique formé par 4 territoires (trois pays P1, P2, P3, et un paradis fiscal P4), six entreprises dont trois PME et trois groupes multinationaux (E1, E2, E3, E4, E5, E6), quatre fonds d'investissement (F1, F2, F3, F4), et quatre propriétaires individuels (I1, I2, I3, I4) basés chacun dans un des territoires. Chaque entreprise est définie par trois séries de paramètres : la structure de ses ventes par territoire, la structure de sa production par territoire, et la structure de son actionnariat par propriétaire (celui-ci pouvant être une autre entreprise, un fonds d'investissement ou un individuel). Les fonds d'investissements sont définis par l'origine des fonds employés (qui peuvent appartenir à des entreprises, des propriétaires individuels, ou d'autres fonds d'investissement) et la structure de leurs placements. Les propriétaires individuels sont définis par la structure de leurs placements financiers (dans les fonds et dans l'actionnariat des entreprises). Chaque acteur est défini par une nationalité (actionnaire principal pour les entreprises, lieu d'enregistrement pour les fonds de placement, lieu de résidence pour les investisseurs individuels).

Des calculs matriciels simples, menés à partir d'un petit exemple chiffré (voir annexe 9) font apparaître les résultats suivants :

- Trivialement, la mesure de l'internationalisation des firmes et de leur nationalité sera différente selon que l'on considère la structure de leur production, de leurs ventes ou de leur capital. Cette « nationalité » apparente va encore évoluer si l'on remonte aux propriétaires in fine des capitaux investis. On observe en particulier une tendance à la dilution du capital entre propriétaires de nationalités différentes. Certains de ces propriétaires étant basés dans des paradis fiscaux, la nationalité « ultime » de la firme peut même devenir indéterminée dans certains cas (tableau 1).

- Symétriquement, la mesure de la présence étrangère dans les différents pays sera différente selon que l'on retiendra comme critère la part des entreprises réputées « étrangères » dans la production ou dans les ventes, la part des actionnaires « étrangers » directs dans le capital des entreprises ou la structure de propriété « in fine » des entreprises. D'une manière générale, l'indicateur d'ouverture augmente à mesure que l'on « remonte » les chaînes de propriété (tableau 2).

- Enfin, la mesure de la « puissance » économique des pays sera différente selon que l'on considère la structure géographique réelle de la production, la structure de la production selon la nationalité apparente des firmes, la propriété de la production mesurée par la structure de l'actionnariat direct des entreprises, ou la propriété de la production mesurée par la structure de la propriété indirecte in fine (avec une zone de flou croissante lié à l'existence d'un propriétaire de nationalité inconnue basé dans un paradis fiscal) (tableau 3).

- Fournissant des résultats contradictoires selon des définitions utilisées pour mesurer la nationalité, ces matrices sont de plus très sensibles, comme c'est le cas dans l'économie réelle, à de brutales modifications dans la structure de la propriété à l'occasion d'une opération de fusion-acquisition ou d'une modification dans la structure des placements opérés par un propriétaire individuel.

**Tableau 1**  
**La nationalité de la firme selon différents critères<sup>1</sup>**

Indicateur/Firme	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Production	P1 (0,62)	P2 (0,53)	P3 (0,55)	P1 (0,45)	P2 (0,48)	P3 (0,64)
Ventes	P1 (0,76)	P2 (0,63)	P3 (0,60)	P1 (0,61)	P2 (0,58)	P3 (0,71)
Actionnaires directs	P1 (0,6)	P2 (0,5)	P3 (0,6)	P1 (0,5)	P2 (0,5)	P3 (0,70)
Actionnaires indirects	P3 (0,31)	P2 (0,33)	Indét. (0,35)	P3 (0,39)	P2 (0,39)	P3 (0,48)

**Tableau 2**  
**Taux de présence étrangère dans les pays d'accueil selon différents critères**

	P1	P2	P3
Ventes dans le pays (selon la nationalité apparente de la firme)	0,37	0,38	0,35
Production dans le pays (selon la nationalité apparente de la firme)	0,47	0,51	0,46
Production dans le pays (selon la structure de l'actionariat direct des firmes)	0,67	0,69	0,52
Production dans le pays (selon la structure de la propriété finale des firmes)	0,78	0,75	0,63

**Tableau 3**  
**Puissances économiques nationales selon différentes définitions de la « nationalité » de la production**

	P1	P2	P3	Nationalité indéterminée	Total
Production observée dans le pays	405	405	270	0	1080
Production ventilée selon le pays réputé « d'origine » de la firme	435	405	240	0	1080
Production ventilée selon la nationalité des actionnaires directs des firmes	292	286,5	337,5	164	1080
Production ventilée selon la nationalité des actionnaires ultimes des firmes	221,8	234,9	356,7	266,9	1080

<sup>1</sup> On affecte par convention la nationalité correspondant à celle du lieu d'activité ou de l'actionnaire principal - on fait figurer entre parenthèses la part de celui-dans le total des actions

## Annexe 5

### Lexique de quelques termes courants concernant l'entreprise

#### 1. Statut de organisation de l'entreprise

**Entreprise individuelle** : créée et gérée par une personne unique.

**Entreprise indépendante** : non contrôlée par une autre société.

**Société anonyme** : personne morale disposant du droit de propriété et de signature de contrats, et elle-même propriété d'autres personnes, appelée "actionnaires" au prorata de leur participation au capital, matérialisé par des actions. La responsabilité commerciale de ces propriétaires est limitée à leur apport en capital, et ils sont, sauf disposition spécifique, libres de revendre leur participation à des tiers.

**Filiale majoritaire** : société contrôlée à plus de 50 % par une autre société, dite « société-mère ».

**Filiale minoritaire** : filiale dont la société-mère détient entre 10 % et 50 % des actions. La "participation" correspond à la détention de moins de 10 % du capital.

**Groupe** : entité constituée par un ensemble de sociétés ou actifs appartenant à la même société-mère.

**Holding** : société de tête d'un groupe, dont l'actif est exclusivement constitué de titres de participations dans d'autres sociétés, et qui n'effectue pas elle-même directement des opérations de production et de vente.

**Périmètre élargi du groupe** : intègre l'ensemble des filiales (mêmes minoritaires) et des participations.

**Noyau dur du groupe** : n'intègre que les filiales majoritaires ou sur lesquelles le groupe exerce un contrôle effectif.

**Minorité de blocage** : fait de disposer d'une part suffisante des actions pour empêcher une décision non souhaitée.

**Pouvoir de contrôle** : fait de disposer d'une part suffisante des actions dans le capital de la société pour y imposer ses choix.

**Filialisation** : fait de transformer une partie d'une entreprise en entité juridique indépendante, filiale de celle-ci.

**Intégration** : fait de transformer une filiale en une partie de la société-mère.

## 2.Positionnement sur le marché

**Bureau de représentation** : implantation d'une firme dans un pays étranger sans inscription au registre du commerce

**Conglomérat** : groupe dont les filiales exercent plusieurs activités sans liens entre elles.

**Entreprise diversifiée** : offrant une très large palette de produits et de services, dans des activités distinctes.

**Entreprise spécialisée** : offrant une gamme de produits ou de services très limitée, destinée à un segment précis de marché.

**Entreprise-réseau** : forme d'organisation où l'entreprise elle-même dispose de peu d'actifs propre et effectue peu d'opération de production et de vente, mais coordonne un réseau complexe d'entreprises partenaires dont chacune se voit chargée d'effectuer une partie des tâches nécessaires.

**Firme internationale** : firme tirant une part significative de son chiffre d'affaires de ventes sur les marchés étrangers

**Firme multi-domestique** : Firme multinationale dont les filiales à l'étranger ne sont pas fortement coordonnées

**Firme « simplement intégrée »** : firme multinationale dont la société mère joue un rôle majeur dans la conception du produit et les décisions stratégiques, mais dont les opérations dans différents pays sont coordonnées, notamment sur une base régionale, pour tirer le meilleur parti de l'expertise et des ressources locales.

**Firme « intégrée de manière complexe » ou « globale »** : firme où les opérations de conception de production et de distribution des produits sont coordonnées au niveau mondial, et où certaines filiales étrangères peuvent jouer un rôle majeur dans la coordination mondiale des activités tout en jouant un simple rôle de support pour d'autres activités.

**Firme transnationale ou multinationale** : firme détenant une part significative du capital d'au moins une firme ou filiale étrangère.

**Intégration horizontale** : fait pour l'entreprise d'exercer des activités dans des secteurs distincts, mais qui présentent entre elles des complémentarités ou des synergies techniques ou commerciales (exemple : eau, gaz, électricité, télécommunications..).

**Intégration verticale** : fait pour l'entreprise d'être présente à toutes les étapes de la filière ou de la chaîne de valeur qui conduit de la matière première à la vente du produit (ou du service) final.

### **3. Formes de relations entre entreprises**

**Accord** : mise en commun par plusieurs sociétés de ressources limitées dans un objectif précis ou à court terme, sans nécessairement donner lieu à un échange de titres de propriété entre les partenaires

**Alliance stratégique** : mise en commun de ressources humaines, industrielles et financières appartenant à plusieurs firmes dans le but d'atteindre des objectifs conjoints liés aux priorités stratégiques des partenaires, sans que cela s'accompagne nécessairement d'un échange de titres de propriété entre ceux-ci.

**Externalisation** : fait pour une entreprise de confier une partie des ses activités à des entreprises extérieures.

**Franchise** : fait d'utiliser sous le nom d'une firme le réseau commercial ou les boutiques d'une autre firme. En général, cela s'accompagne d'un contrat d'exclusivité mutuel sur une certaine zone géographique

**Internalisation** : fait pour une entreprise d'effectuer elle-même l'ensemble des opérations nécessaires à la production à la conception et la commercialisation des produits ou services qui constituent son chiffre d'affaires.

**Joint-venture** : filiale commune entre plusieurs entreprises partenaires, associées pour la réalisation d'un projet précis.

**Cession de licence** : fait d'accorder à une autre firme, moyennant le paiement de royalties, le droit d'utiliser la technologie ou de fabriquer les produits dont on détient les droits de propriété intellectuels.

**Sous-traitance** : fait de faire fabriquer par une autre entreprise une partie des composants et demi-produits nécessaires à la production du bien final, voire ce bien lui-même.

#### **4. Formes d'investissement**

**Acquisition :** Prise de participation dans le capital d'une firme par une autre société. Elle est considérée comme partielle si elle représente plus de 10 % du capital, et majoritaire si elle excède 50 %

**Fusion :** Transformation de deux sociétés en une seule, qui se traduit notamment par la mise en commun de leur capital social et de leurs actifs.

**Dé-fusion :** séparation d'une société unique en plusieurs sociétés distinctes.

**Investissement greenfield :** fait de créer un nouveau site de production

**Investissement brownfield :** fait d'étendre ou de réhabiliter un site existant.

**Investissement direct à l'étranger :** flux internationaux de capitaux propres impliquant une prise de participation supérieure à 10 % dans le capital d'une firme étrangère

**Investissements matériels :** dépenses destinées à créer ou améliorer l'outil physique de production.

**Investissement de portefeuille :** flux international de capitaux privés à long terme, autres que des prêts, et n'impliquant pas de prise de participation significative dans le capital d'une compagnie étrangère

**Investissements financiers :** fait d'acquérir des créances ou des droits de propriété sur d'autres institutions.

**Investissements immatériels :** ensemble des dépenses destinées à améliorer le niveau de notoriété de la société, la compétence de son personnel, à maîtriser des savoir-faire, des compétences techniques ou des savoirs scientifiques (recherche, développement, formation, publicité,...).

**Joint venture :** création d'une filiale commune par plusieurs firmes destinée à l'utilisation conjointe de moyens financiers, humains et techniques pour la réalisation d'un objectif ou d'un projet commun.



## Annexe 6

### L'entreprise : une notion apparemment simple qui recouvre des réalités très diverses

#### 1. Une critique du terme d'entreprise

Ou parle aujourd'hui de l'entreprise comme si ce terme allait de soi, et que la nature de l'objet ainsi désigné était évidente. L'analyse monte au contraire que 1) ce terme est d'apparition relativement récente comme d'ailleurs 2) la réalité qu'il évoque ; 3) que son contenu strictement juridique est plus qu'incertain ; 4) enfin qu'il est fortement connoté du point de vue idéologique.

**11. Un terme récent.** Le terme d'entreprise lui-même, dans son acception actuelle (désignation commune d'une unité autonome de production ou d'échanges), est d'apparition relativement récente. Au XVIIIème siècle, on parle de corporations, de manufactures royale, de compagnie de traite. Au début du XIXème, de fabricant, de commerce, d'agioteur. Au milieu ou à la fin du XIXème, on parle d'affaires, de fabriques, de banque, de mines. C'est en fait à la fin du XIXème siècle que le terme « entreprise » fait, dans le sens que nous lui connaissons aujourd'hui, une apparition d'abord timide, pour s'imposer progressivement dans la langue courante et devenir, à la fin du XXème siècle, le terme le plus utilisé pour désigner les acteurs du monde des affaires.

**12. Une réalité récente.** Cette évolution reflète celle des structures productives réelles, comme le montre l'ouvrage de D. Voronoff (1998) sur l'histoire de l'industrie en France. Avant la révolution industrielle, on a d'une part des artisans en ville organisés souvent en corporations, avec les maîtres, les compagnons et les négociants, d'autre part des embryons de mines et d'industries de base (verre, fer..) où l'on trouve des formes intermédiaires entre l'artisanat et des débuts d'association en sociétés, quelques grandes manufactures (souvent liée à l'Etat, soit par leur création, comme Saint-Gobain, soit par leurs marchés (armes)). A la campagne, il le travail textile à domicile, avec vente à des négociants, est très répandu.

Ce qui caractérise l'entreprise telle que nous la concevons aujourd'hui (concentration des activités dans des lieux ou existe un pouvoir hiérarchique fort, réalisation du projet novateur d'un entrepreneur, mobilisation de moyens financiers se concrétisant notamment par la formation d'une société) n'apparaît que de manière très limitée avant la Révolution. A cette époque, on observe cependant les prémisses de l'apparition de l'entreprise capitaliste moderne : prise de pouvoir des négociants sur les producteurs individuels qui se traduit par la prolétarianisation progressive de ceux-ci ; prise de pouvoir des maîtres artisans sur les compagnons, dont le rapport se transforme progressivement en rapport patrons-ouvriers ; début de concentration des activités productives dans les villes du fait notamment des nouvelles formes de ressources énergétiques (machine à vapeur).

Puis l'entreprise moderne se développe lentement tout au long du XIXème siècle, alors que subsistent longtemps des traits d'organisation archaïques, proto-industriels, qui ne disparaissent complètement qu'après 1880. Pendant ce temps, le capitalisme se concentre, l'intensité capitaliste augmente, les grandes concentrations usinières se forment, l'opposition prolétariat-patronat prend toute sa force, la notion d'entreprise et d'entrepreneur apparaît (idées nouvelles, rassemblement du capital, maîtrise à la fois des éléments techniques et commerciaux,..), la forme juridique "société anonyme" triomphe après 1870. Puis le début du XXème siècle est marqué par la concentration croissante, l'introduction de la division

scientifique du travail, le développement de la publicité et de la veille technologique, bref de toutes les caractéristiques de l'entreprise moderne (le secteur automobile ayant joué en la matière un rôle décisif).

**13. Un contenu juridique incertain.** Le terme d'entreprise, malgré les apparences, est en fait extrêmement flou et imprécis. Il n'a pas de signification organisationnelle, puisqu'en la matière on parlera plutôt de groupes, de filiales, de participation, de division ou de département... Il n'a pas non plus de signification économique, puisque les comptables nationaux utilisent les termes de "sociétés et quasi-sociétés" et "d'entrepreneurs individuels" (dans un sens cette fois très précis). Quant à la littérature économique spécialisée, elle utilise volontiers le terme un peu plus "neutre" de firme.

Mais surtout, il n'a pas de signification juridique, comme le montre Philippe Robé dans son ouvrage "l'entreprise et le droit" (1999). En effet, en droit, il existe des sociétés anonymes, personnes morales détentrices du droit de propriété et de celui de passer des contrats, dont le périmètre ne correspond pas exactement à celui de l'entreprise, qu'il s'agisse de la sphère d'activité que de la prise en compte des intérêts de tous les partenaires : salariés et les partenaires locaux, sous-traitants, voire même actionnaires qui ne sont pas réellement propriétaires des actifs eux-mêmes mais seulement détenteurs d'un droit de contrôle in fine et de versement de dividendes.

**14. Une forte connotation idéologique.** En fait, le terme "entreprise" a surtout une connotation idéologique, liée au libéralisme triomphant de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. D'une part, il simplifie et schématise à l'extrême la réalité, en calant dans la même représentation des acteurs aussi divers que de grands conglomérats nés d'une logique de placements financiers, des grandes sociétés très anciennes à la forte identité, des PMI familiales, des start-up nées de l'esprit d'entreprise d'un individu isolé, des petits commerces de quartier, des grands établissements publics, etc...

Toutes ces catégories extrêmement diverses sont ramenées, de manière forcée, à la notion "d'entreprise" et aux images qu'elle évoque : une communauté soudée, très réactive, rassemblée autour d'un ou plusieurs individus dotés d'une qualité charismatique, celle d'inventer, d'innover, d'entreprendre, de savoir prendre ses risques et ses responsabilités. Derrière "entreprise", il y a "entrepreneur", c'est-à-dire une vision essentiellement positive d'une forme d'organisation économique fondée sur l'initiative individuelle. Le terme appartient de ce fait clairement au courant de pensée libérale et à son avatar aujourd'hui dominant, la mise en vedette, sous l'influence culturelle nord-américaine, de la figure du créateur et chef d'entreprise.

D'autres visions existent, qui se traduisent par un vocabulaire différent pour désigner le même objet. Chez les marxistes et les néo-marxistes (voir l'ouvrage de Lénine, "*L'impérialisme, stade suprême, du capitalisme*", (1917), qui tente de décrire, avec ses mots et ses concepts, la réalité alors naissante de la firme multinationale au début du siècle), on emploiera plus volontiers les termes de "patron", de "capitaliste", de "trust", à la connotation évidemment négative : il s'agit de fustiger un mode d'organisation économique fondé sur le profit, l'exploitation du travail d'autrui, l'usage abusif par les détenteurs du capital de leur pouvoir économique qui les conduit à écraser leurs concurrents moins bien armés, à établir des situations de monopoles, et finalement à surexploiter à leur profit les ressources naturelles et humaines.

## 2. Des réalités très diverses

Le terme « entreprise » recouvre en fait des réalités très diverses, que l'on peut regrouper en quatre dimensions : institutionnelles, organisationnelles, relations entre entreprises, typologie des investissements voir définitions en annexe 5)

- **L'entreprise comme institution** : Les principales distinctions à opérer opposent le groupe à la société indépendante, la société anonyme à d'autres formes juridiques, la société tête de groupe (éventuellement holding) et ses filiales partielles ou totales, les notions de « noyau dur » et de « groupe élargi », l'intégration et la filialisation.

- **L'entreprise comme organisation**. On peut notamment opposer les entreprises diversifiées et spécialisées, et définir les différentes formes d'intégration : verticale, horizontale, conglomérales

- **Les formes de relations entre entreprises** : on peut opposer ici internalisation et externalisation et évoquer les différentes formes de coopération entre entreprises : joint-ventures, accords, alliances ; franchising, relations de sous-traitance à long terme.

## Annexe 7

### Les nouvelles théories de l'entreprise et leur utilité potentielle pour les APT

Ces nouvelles approches théoriques ont été classées par Coriat et Weinstein (1995) en 4 grands courants : l'approche par l'organisation, par la théorie des contrats et des coûts de transaction, par les rapports de propriété et la théorie de l'agence, enfin l'approche évolutionniste. On les décrira ci-dessous, pour tenter d'en tirer des enseignements utilisables pour notre propre démarche.

**1. L'approche organisationnelle** 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 permanent 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) : d'une part, que les critères de choix de ces projets ne sont pas simples à définir, et intègrent un grand nombre de facteurs, dans une situation toujours caractérisée par la complexité, l'incertitude et l'information imparfaite ; ensuite, que chaque décision résulte d'un processus de négociations et de rapport de forces entre les différents groupes qu'elle peut concerner (actionnaires, managers de l'entreprises, dirigeants de ses filiales..) ; enfin, que chaque décision constitue en quelque sorte un événement particulier, issu d'un processus de décision spécifique, visant à améliorer dans la mesure du possible la situation de l'entreprise, qui ne peut être en aucun cas réduit à l'optimisation sous contrainte d'une fonction-objectif continue.

**2. 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.

Plus récemment, Williamson propose, 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 noués entre les agents en fonction des caractéristiques de l'échange<sup>2</sup> : ainsi, plus les actifs échangés seront spécifiques, plus les conditions de l'échange seront prévisibles, plus ces échanges seront fréquents, alors plus les contrats conclus seront porteurs de l'existence d'une firme ; 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 de la problématique marché/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 toute autre 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 que 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.

**3. La firme comme « nœud de contrats » non pérennes.** D'autres approches, reposant sur une refondation conceptuelle de la notion d'entreprise, ouvrent la voie à une compréhension de la « volatilité » des firmes, en réduisant en quelque sorte celles-ci à un simple « nœud de contrats » entre actionnaires, managers et salariés – contrats qui peuvent être à tout moment modifiés ou supprimés en fonction des intérêts des uns ou des autres. C'est le cas notamment des approches en termes de théorie de l'agence et de droits de propriété qui s'intéressent notamment aux rôles respectifs des actionnaires et des managers de l'entreprise et à la manière d'organiser leurs rapports de la façon la plus efficace. Dans sa version la plus idéologisée, il s'agit d'une simple défense et illustration du droit de propriété privée comme mode de régulation économique le plus efficace<sup>3</sup>. Mais ce courant théorique s'intéresse également à un autre sujet plus important de notre point de vue : celle des conditions d'exercice de la fonction de direction de l'entreprise et du statut des managers. Les travaux de Pratt, Meckling et Zeckhauser, visent à déterminer les meilleurs systèmes de monitoring entre le principal (le propriétaire qui veut valoriser son actif) et l'agent auquel il délègue cette fonction (le manager salarié), alors que les intérêts des deux parties peuvent en fait diverger et que l'on se trouve dans des situations d'information imparfaite et d'asymétrie d'information entre individus. Les auteurs cherchent à expliquer la diversité des relations entre ces deux groupes à partir de la nature de la firme, considérée comme un « nœud de contrats ». Cranzer montrer en particulier que la séparation propriétaire-manager est optimale lorsque

---

<sup>2</sup> Cette approche, bien que non spécifique au cas de FMNs, peut aisément y être transposée (la grille d'analyse de Williamson pouvant aussi bien être utilisée pour décrire un marché multinational que national)

<sup>3</sup> Selon Achian, Hart et Moore, celui-ci constitue en effet une forte incitation à valoriser, créer et conserver les actifs. Pour Achian, par exemple, le propriétaire est défini comme le « moniteur » jouissant du revenu résiduel (dividendes..) et disposant d'un droit de contrôle sur le reste de l'équipe. Il a donc intérêt à ce que l'organisation collective soit optimale pour pouvoir maximiser son revenu résiduel. Raffinant cette approche, Milgrom et Roberts définissent la propriété comme la combinaison d'un droit au revenu résiduel et d'un droit de contrôle résiduel sur les décisions importantes. Ils démontrent que dans les cas où l'exercice de ces droits se relâchent (actionnaire public, firme autogérée, ...), on se trouve dans une situation non optimale.

l'information nécessaire à la gestion est possédée par un grand nombre d'agents, tandis que les deux fonctions de gestion et de contrôle résiduel peuvent se confondre dans le cas contraire. Cette seconde approche est particulièrement intéressante pour nous à deux titres :

- D'une part parce qu'elle détaille le jeu des acteurs (propriétaires et managers) impliqués dans la gestion de la firme et montre comment les décisions des seconds peuvent être influencées par leur position spécifique par rapport aux premiers ;

- Ensuite, et surtout, parce qu'elle analyse la firme, en dehors de toute relation d'autorité, comme un simple "nœud de contrats" noués entre les partenaires (salariés, managers, propriétaires), contrats dont le contenu peut faire à tout moment l'objet de modifications substantielles. A la limite, la firme ne possède pas véritablement d'existence propre, elle représente simplement une architecture particulière de contrats qui ne l'opposent pas radicalement au marché. Cette idée nous sera particulièrement précieuse lorsque nous chercherons à "conceptualiser" l'extrême volatilité de formes d'organisation traditionnellement désignées par le terme "entreprise" et que nous lui substituerons le concept de "groupe", dont l'une des caractéristiques principales est notamment son caractère non pérenne dans le temps (voir chapitre 3).

**4. La firme vue comme un organisme en mutation.** Le courant dit "évolutionniste" cherche à expliquer comment une firme se transforme pour s'adapter aux mutations de son environnement. Dans la lignée des intuitions schumpéteriennes, des auteurs tels que Freeman, puis Nelson, Dosi, Marengo, appliquent à l'entreprise le paradigme de l'évolution biologique et de la sélection naturelle. Selon cette approche, l'entreprise est caractérisée à la fois par un principe d'hérédité et d'invariance et par un principe de mutation. L'innovation et la manière dont elle va être intégrée par l'entreprise joue à cet égard un rôle majeur. A un moment donné, en effet, l'entreprise est caractérisée par un certain nombre de "routines", c'est-à-dire des modes de coopération appris et installés entre les agents qui la composent, conduisant à un répertoire limité de réponses possibles à une situation donnée. Ces routines qui sont le fruit d'un apprentissage cumulatif, constituent l'actif fondamental des entreprises, qui se distinguent les unes des autres par la qualité des routines incorporées dans leur savoir-faire. Ces actifs spécifiques, ainsi que les caractéristiques de l'environnement externe, vont contraindre le sentier d'évolution de la firme lorsque celle-ci devra faire évoluer ses compétences en fonction des évolutions technologiques. Cette approche présente ainsi un cadre explicatif de la typologie des entreprises et de leur évolution en fonction de différents facteurs externes et internes.

Cette approche nous sera précieuse pour développer notre vision du "projet" défini comme une initiative destinée à modifier les caractéristiques du groupe de manière à s'adapter aux évolutions de son environnement. La capacité à générer et réaliser des projets nouveaux permettant en permanence d'améliorer la situation du groupe, la capacité à intégrer efficacement les actifs et contrats nouveaux liés à la réalisation de ces projets au sein de l'entreprise existante, constituent selon cette vision un élément-clé du succès (voir chapitre 5).

## Annexe 8

### Les principales conclusion du rapport du Cnis « Les investissements directs étrangers en France » (Cnis, 2002)

#### 1. Etat des sources et des méthodes

Le rapport du Cnis sur les investissements directs étrangers en France recense l'ensemble des sources utilisées pour mesurer l'investissement étranger et la présence étrangère en France. Les flux d'IED en France font l'objet d'un suivi mensuel par entreprise, complété par le fichier des déclarations d'IED à la Direction du Trésor, en principe obligatoire pour les opérations de plus de 10 millions de francs, mais de plus en plus incomplet. Ces sources ne permettent pas d'identifier le bénéficiaire ultime mais seulement le pays de résidence de l'investisseur direct. Les stocks d'IDE étrangers en France sont calculés à partir du croisement de différents fichiers disponibles. : BAFI, DAFSA, FIBEN, annuaire des compagnies d'assurances. Les stocks sont évalués aux valeurs comptables, ce qui n'est pas très réaliste et diminue la significativité des statistiques sectorielles ou par pays d'origine.

Les principales sources primaires disponibles sont les suivantes : enquête INSEE sur les liaisons financières (LIFI), base Suse (sur les données comptables annexées aux déclarations fiscales). Le Trésor réalise un fichier de stocks d'IED détenus par chaque actionnaire. Le Sessi réalise un fichier des stocks d'IDE dans le secteur manufacturier sur la base des données trésor et LIFI. Le fichier apparié avec l'EAE permet de réaliser la statistique sur la présence étrangère en France. Il existe également des sources privées françaises (DAFSA), internationales (Eurostat, BCE, OCDE, FMI).

Les stocks d'IDE français à l'étranger font l'objet d'une enquête des comptoirs de la Banque de France.

#### 2. Comparaisons internationales

Il existe des écarts statistiques avec les données des pays partenaires. La Banque de France suit les recommandation du 5<sup>ème</sup> manuel de la balance des paiements du FMI, publié en 1993. Pour l'union européenne, il existe une compétence conjointe de la Banque centrale Européenne (Comptes financiers et de revenus) et d'Eurostat (comptes courants, compte de capital et FATS, Foreign Affiliates Trade Statistics). La mesure de l'IED est partagée entre la BCE et Eurostat. Il existe actuellement 3 groupes de travail en activité sur les statistiques d'IDE à Eurostat et 2 à l'OCDE.

#### 3. Les propositions du CNIS

1) Harmonisation des nomenclatures sectorielles utilisées par les différents organismes français. 2) Mise en place de méthodes de calcul des stocks d'IDE reposant sur une autre méthode que la prise en compte de la valeur comptable, qui n'est pas très satisfaisante. 3) Amélioration de la prise en compte de la nationalité du « bénéficiaire ultime » de l'investissement, notamment dans le cas de joint-venture impliquant des sociétés originaires de pays différents. 4) Meilleure prise en compte des petites entreprises, notamment dans le cas des FATS. 5) Effort de ventilation sectorielle des holdings. 6) complémentation du LIFI (prise en compte des petites entreprises, des contrôles étrangers non majoritaires, des entreprises détenues par des personnes physiques non résidentes). 7) Harmonisation du périmètre de

l'enquête Sessi sur les filiales étrangères avec d'autres sources, car, plus complet, il majore l'évaluation de la présence étrangère (filiales de second rang, définition large de la notion de contrôle étranger). 8) Amélioration de l'information sur les participations étrangères minoritaires. 9) Sirénisation du bilan Datar des investissements étrangers en France. 10) Création d'une statistique d'IED « physique » assimilable à une FBCF. 11) Harmonisation des référentiels statistiques concernant les sociétés françaises sous contrôle étranger. 12) Elargissement et harmonisation des nomenclatures sectorielles, notamment pour mieux connaître le secteur des services. 13) Réconciliation des concepts utilisés par les différents organismes ; 14) Enrichissement des statistiques Fats en tenant compte des contrôles indirects et/ou minoritaires, 15) Création d'un site internet sur les investissements étrangers en France.



## Annexe 9

### Ambiguïtés de la notion de nationalité de la firme : une petite illustration numérique (hypothèses chiffrées)

Le système considéré est constitué de : 4 pays  $P_i$  dont un paradis fiscal P4, 6 entreprises notées  $E_i$  dont trois groupes multinationaux, 4 fonds d'investissements  $F_i$ , 4 propriétaires individuels  $I_i$ ). Il est défini par les éléments suivants :

Une matrice A1 (4, 14) de la structure par pays et par acteurs de la production (la production des fonds de placement et des investisseurs est considérée, par convention, comme nulle, et seule la production de la maison-mère est représentée pour les groupes multinationaux E4 à E6) :

**Matrice A1**

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>F1 à I4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	65	20	25	150	120	25	0	405
<b>P2</b>	30	50	20	130	150	25	0	405
<b>P3</b>	10	25	55	50	40	90	0	270
<b>P4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	105	95	100	330	310	140	0	1080

Une matrice A2 (4,14) de la structure par pays et par acteurs des ventes (mêmes remarques) :

**Matrice A2**

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>F1 à I4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	80	25	20	200	100	20	0	445
<b>P2</b>	10	60	20	100	180	20	0	390
<b>P3</b>	15	10	60	30	30	100	0	245
<b>P4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	105	95	100	330	310	140	0	1080

Une matrice A3 (14,14) des droits de propriété (une entreprise et un fond de placement ne peuvent se posséder eux-mêmes ; les investisseurs individuels possèdent, par définition la totalité de leur capital investi) :

**Matrice A3**

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>Total</b>
<b>E1</b>	0	0	0	0.3	0.1	0.2	0.3	0.1	0	0	0	0	0	0	1
<b>E2</b>	0	0	0	0	0.3	0.2	0.1	0	0	0	0.1	0.2	0.1	0.1	1
<b>E3</b>	0	0	0	0	0.1	0.4	0	0.2	0.2	0	0	0	0	0.1	1
<b>E4</b>	0	0	0	0	0	0	0.4	0.1	0	0	0.1	0	0.3	0.1	1
<b>E5</b>	0	0	0	0	0	0	0.1	0.4	0	0.2	0	0.1	0.1	0.1	1
<b>E6</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.1	0.1	0	0.2	0.1	1
<b>F1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.1	0.2	0.2	1
<b>F2</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.6	0.1	0.2	1
<b>F3</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0.5	0.3	1
<b>F4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.2	0.3	0.4	1
<b>I1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>I2</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>I3</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>I4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Un vecteur V1 (1,14) de la valeur du capital en action des entreprises (hors valeur des filiales pour les entreprises multinationales). Cette valeur est supposée nulle pour les investisseurs individuels et les fonds de placement :

**Vecteur V1**

<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>F1 à I4</b>
20	30	40	195	195	155	0

Un vecteur V2 (1,14) donnant la nationalité apparente de chacun des acteurs (actionnaires majoritaires pour les entreprises, lieu d'enregistrement pour les fonds d'investissement, nationalité personnelle pour les investisseurs individuels). Pour des raisons de simplicité et de transparence, l'exemple a été calibré de manière à ce qu'un groupe d'actionnaires nationaux possède effectivement la majorité de chaque entreprise et que l'investisseur principal dans chaque fond d'investissement soit de même nationalité que le lieu d'enregistrement de ce fond, ce qui constitue une simplification par rapport à la réalité.

### Vecteur V2

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	F1	F2	F3	F4	I1	I2	I3	I4
Nationalité	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4

A partir de ces hypothèses, on peut effectuer les calculs matriciels suivants :

- Les produits  $A'1 (4,14) = A1*A3$ ,  $A'2 (4,14) = A2*A3$ ,  $V'1 = V1*A'3 (14,14)$  donnent respectivement la répartition par propriétaires directs des entreprises de la production par pays, des ventes par pays et du capital détenu par entreprise.

### Matrice A'1

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	F1	F1	F3	F4	I1	I2	I3	I4
P1	0	0	0	19.5	15	27	93.5	74.5	17.5	26.5	19.5	16	64	32
P2	0	0	0	9	20	24	81	80	16.5	32.5	20.5	25	64	32.5
P3	0	0	0	3	14	29	29.5	33	56	17	16.5	9	39.5	23.5
P4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Matrice A'2

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	F1	F1	F3	F4	I1	I2	I3	I4
P1	0	0	0	24	17.5	29	116.5	72	14	22	24.5	15	76.5	34
P2	0	0	0	3	21	22	67	87	14	38	18	30	58	32
P3	0	0	0	4.5	10.5	29	20.5	28.5	62	16	14	5	33	22
P4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Vecteur V'1

	E1 à E3	E4	E5	E6	F1	F2	F3	F4	I1	I2	I3	I4	Total
E1	0	6	2	4	6	2	0	0	0	0	0	0	20
E2	0	0	9	6	3	0	0	0	3	6	3	0	30
E3	0	0	4	16	0	8	8	0	0	0	0	4	40
E4	0	0	0	0	78	20	0	0	20	0	59	20	195
E5	0	0	0	0	19.5	78	0	39	0	19.5	19.5	19.5	195
E6	0	0	0	0	0	0	78	16	16	0	31	16	155
F1 à I4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	6	15	26	106.5	107.5	85.5	54.5	38	25.5	112	58.5	635

- Les produits  $A''1 (4,14) = A1*(A3^n)$ ,  $A''2 (4,14) = A2*(A3^n)$ ,  $V''1 (14,14) = V1*(A3^n)$  donnent respectivement la répartition par propriétaires in fine de la production par pays, des ventes par pays et du capital par entreprise. On a effectué les calculs pour  $n = 3$ , ce qui est

suffisant, dans notre exemple simplifié, pour rendre compte de la quasi-totalité des chaînes de propriété indirectes.

#### Matrice A''1

	<b>E1 à F4</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>total</b>
<b>P1</b>	0	90.1	86.8	130.7	97.4	405
<b>P2</b>	0	82.7	99.6	126	97	405
<b>P3</b>	0	49	48.5	100	72.5	270
<b>P4</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	0	221.8	234.9	356.7	266.9	1080

#### Matrice A''2

	<b>E1 à F4</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	0	107.6	86.9	147.7	102.8	445
<b>P2</b>	0	72.2	108	115.0	95.1	390
<b>P3</b>	0	42.1	40.1	93.7	69.1	245
<b>P4</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	0	222.0	235.0	356.4	267.0	1080

#### Vecteur V''1

	<b>E1 à F4</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>Total</b>
<b>E1</b>	0	5.9	3.5	6.1	4.5	20
<b>E2</b>	0	6.5	10	8.5	4.9	30
<b>E3</b>	0	4.6	8.3	13	14	40
<b>E4</b>	0	60	20	76	39	195
<b>E5</b>	0	21.5	76.1	42.9	54.6	195
<b>E6</b>	0	25	11	74	45	155
<b>F1 à I4</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	0	123.7	128.4	221.3	161.7	635

En agréant ces résultats selon les nationalités d'acteurs par la prise en compte du vecteur V2, on obtient les matrices suivantes :

- N1, N'1 et N''1 (4,4) : matrices des productions par nationalité d'origine et pays d'implantation, au niveau direct (nationalité des entreprises), intermédiaires (nationalité des actionnaires directs) et in fine (nationalité des propriétaires individuels du capital) :

### Matrice N

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	215	140	50	0	405
<b>P2</b>	160	200	45	0	405
<b>P3</b>	60	65	145	0	270
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>total</b>	435	405	240	0	1080

### Matrice N'

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	132.5	105.5	108.5	58.5	405
<b>P2</b>	110.5	125	104.5	65	405
<b>P3</b>	49.0	56	129.5	40.5	270
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	292.0	286.5	337.5	164	1080

### Matrice N''

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	90.1	86.8	130.7	97.4	405
<b>P2</b>	82.7	99.6	126	97	405
<b>P3</b>	49	48.5	100	72.5	270
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	221.8	234.9	356.7	266.9	1080

- M1, M'1 et M''1 (4,4): matrice des ventes par nationalité d'origine et pays d'implantation, au niveau direct (nationalité des entreprises), intermédiaires (nationalité des actionnaires directs) et in fine (nationalité des propriétaires individuels du capital) :

### Matrice M

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	280	125	40	0	445
<b>P2</b>	110	240	40	0	390
<b>P3</b>	45	40	160	0	245
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	435	405	240	0	1080

### Matrice M'

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	165	104.5	119.5	56	445
<b>P2</b>	78	138	94	70	390
<b>P3</b>	29	44	124	38	245
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	272	286.5	337.5	164	1080

### Matrice M''

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	107.6	86.9	147.7	102.8	445
<b>P2</b>	72.2	108	115.0	95.1	390
<b>P3</b>	42.1	40.1	93.7	69.1	245
<b>P4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	222.0	235.0	356.4	267.0	1080

- P'1 et P''2 (14, 4) : matrice des liens de propriété par nationalité du propriétaire et par entreprise, au niveau direct (nationalité des actionnaires directs) et in fine (nationalité des propriétaires individuels du capital) :

### Matrice P'

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>E1</b>	12	4	4	0	20
<b>E2</b>	6	15	9	0	30
<b>E3</b>	0	12	24	4	40
<b>E3</b>	98	20	59	20	195
<b>E5</b>	19.5	97.5	19.5	58.5	195
<b>E6</b>	16	0	119	32	155
<b>F1 à I4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	151.5	148.5	234.5	114.5	635

### Matrice P''

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Total</b>
<b>E1</b>	5.9	3.5	6.1	4.5	20
<b>E2</b>	6.5	10	8.5	4.9	30
<b>E3</b>	4.6	8.3	13	14	40
<b>E3</b>	60	20	76	39	195
<b>E5</b>	21.5	76.1	42.9	54.6	195
<b>E6</b>	25	11	74	45	155
<b>F1 à I4</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	123.7	128.4	221.3	161.7	635

## Annexe 10

### Les fonctions concernées par les projets d'investissement

Les projets peuvent être définis selon plusieurs caractéristiques (voir également chapitre 5) : leur caractère plus ou moins mobile géographiquement ; leurs modalités de réalisation ; enfin, les fonctions concernées et leurs caractéristiques technico-économiques, qui seront analysées de manière plus détaillée dans cette annexe.

Pour mener à bien son activité, une entreprise doit mobiliser un certain nombre de fonctions : produire et vendre le produits, bien sur, mais également effectuer des travaux de recherche fondamentale ou appliquée, transporter et stocker les produits, éventuellement fabriquer des composants, gérer sa propre organisation. Chacune de ces fonctions suppose l'existence d'équipes et de locaux et donc de projets d'investissement dédiés à l'accomplissement de cette tâche particulière..

Le choix de la localisation et de l'organisation des projets liés à ces différentes fonctions obéissent bien entendu à des critères spécifiques : l'implantation d'une usine, d'un centre logistique ou d'une quartier général ne se font pas selon la même logique. D'où la nécessité d'analyser séparément les caractéristiques de chaque type de projet et pour cela de construire une segmentation opérationnelle. Le tableau suivant propose quelques exemples des segmentation possible :

**Tableau 1**  
**Différentes segmentations des projets selon la fonction**  
**(exemple des enquêtes Andersen/Cnuced/DII et comparaison avec d'autres sources)**

Enquête 1995-1996 (Hatem, 1996b)	Enquête 1996-1997 (Hatem, 1997)	Enquête 1997-1998 (Hatem, 1998)	Enquête 2001-2002 (Hatem, 2002)	AFII (nouvelle nomenclature)	Ernst and Young (Ernst and Young, 2002a)
Recherche et développement	Rd fondamentale Rd appliquée	Rd fondamentale Rd appliquée	Recherche	Centres de RD	Centre de recherche
Approvisionnement et matières premières	Accès aux matières premières	Fournitures	Production	Production/fabrication/réalisation	Manufacturing
Production	Production (assemblage) Production (composants)	Production (final) Production (composants)			
Fonctions administratives	Fonctions administratives	Administration	Quartiers généraux et autres fonctions administratives	Services administratif interne ou quartier général exclusif	Headquarters
Promotion commerciale	Marketing et activités commerciales	Distribution	Distribution	Bureau commercial ou de liaison	Sales and marketing Contact center
Distribution	Réseaux de distribution			Prestation de services	Education and training Testing and servicing
Services après-vente	Activités d'après-vente	Logistique		Distribution-logistique	Logistics
				Centre d'appel- service en ligne	Internet data center

Plusieurs remarques peuvent être faites à la lecture du tableau précédent :

- La même distinction entre 4 fonctions fondamentales (recherche, production, commercialisation, soutien et administration) se retrouve dans toutes les classifications ;

- Par contre, le degré de précision de la nomenclature, voire la nature même des concepts utilisés, peut varier au sein de chacune des 4 catégories précédentes. Par exemple, la fonction « recherche » peut être éclatée entre « fondamentale » et « appliquée », voire développement) ; de même, la fonction « production » peut être décomposée entre les différentes étapes supposées de la filière, depuis la fabrication/extraction de la matière première, puis celle des composants, jusqu'à l'assemblage final). Les fonctions liés à la vente peuvent également être plus ou moins détaillées (services après-vente, call centers..). Quant aux fonctions de soutien et d'appui, on note que les nomenclatures les plus anciennes utilisent le terme de « quartier général », alors que les plus récentes préfèrent parler de « fonctions administratives ». On voit également apparaître dans ces dernières des fonctions nouvelles ; comme la « logistique » ou encore les data ou call centers, qui n'étaient pas auparavant isolées. Ceci reflète logiquement les évolutions observées dans le monde réel des FMNs : éclatement des « quartiers généraux » en plusieurs pôles administratifs spécialisés, localisées sur des sites différents ; rôle croissant des activités logistiques permettant la gestion coordonnée des sites et des flux transitant entre ceux-ci (composants, produits finals, informations..) ; apparition de nouvelles activités comme les call centers et les data centers, etc.

Ces différentes fonctions n'ont pas atteint le même degré d'internationalisation (voir graphique 1) :

- Les activités de distribution commerciale et de production (assemblage notamment) sont les plus anciennement et les plus fortement internationalisées. Beaucoup de FMNs manufacturières (ex : automobile, biens de consommation électroniques) ont en effet commencé par implanter à l'étranger des réseaux commerciaux en soutien à leurs exportations, puis des sites d'assemblage à proximité des marchés locaux. Puis les sites de fabrication de composants ont été internationalisés à leur tour, avec deux types d'implantation possibles : à proximité des sites d'assemblage dans une logique d'intégration locales des filières de production à proximité des marchés finals ; ou dans des zones à bas coûts de production pour réduire les prix de revient.

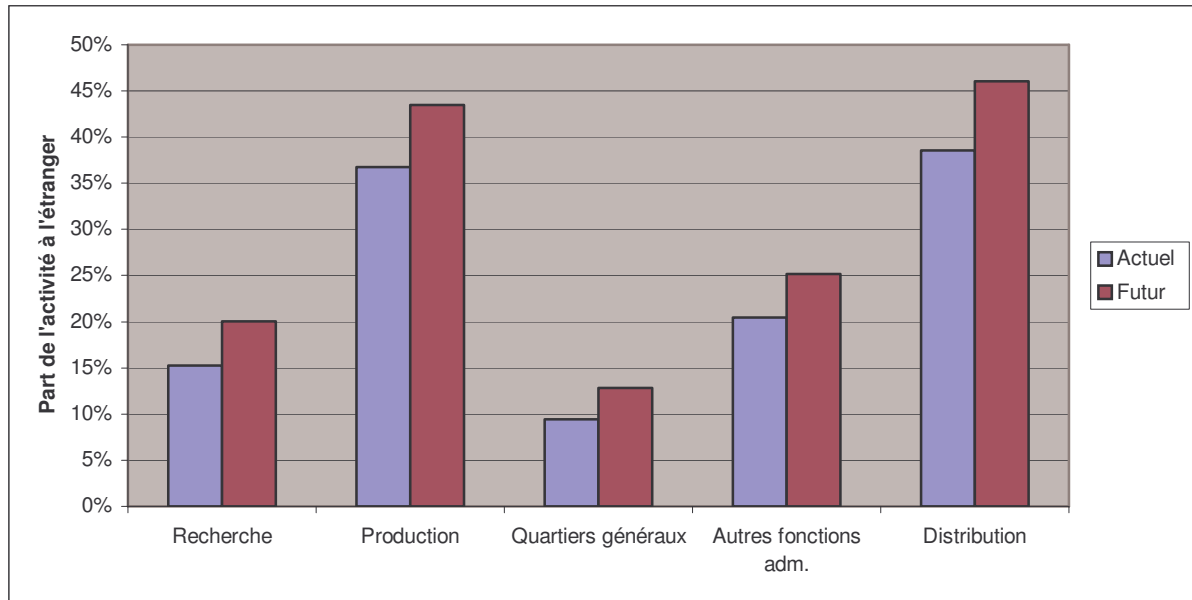
- Par contre l'internationalisation des fonctions de recherche et d'administration est plus récente et plus limitée. L'implantation de quartier généraux régionaux suppose en effet que la firme ait atteint un degré d'internationalisation élevé et ait réorganisé en conséquence ses activités en décentralisant certaines de ses fonctions de décision vers les régions d'accueil : cette évolution ne touche encore, on l'a vu, qu'une proportion limitée de FMNs. Quant à l'activité de RD, elle reste encore très centrée pour sa partie fondamentale sur le pays d'origine, même si de nombreux centres de développement-produit ont été implantés à proximité des marchés étrangers pour assurer l'adaptation du produit à la demande locale<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> On observe également dans certaines grandes FMNs une tendance à la constitution de réseaux internationaux de centres de RD fondamentale (voir (Papapanassiou-Pearce, 1994) et (Madeuf, 2002) pour le cas français).



**Graphique 1**  
**Degré d'internationalisation selon les fonctions**  
**en 2001 et 2004**



Source : Hatem (2002)

En conséquence, la taille des différents segments du marché de l'investissement internationalement mobile est très inégale selon les fonctions concernées. Notre base de données sur les projets étrangers en Europe (voir graphique 2) montre en effet que le « marché » des sites de production reste de loin le plus important en termes tant d'emploi que de nombre de projets.

Bien entendu, les critères de localisation sont différents selon le type de fonction concernée, du fait de la diversité des compétences et des facteurs qu'elle mobilise.

**Graphique 2**  
**Répartition des projets internationaux en Europe par fonction**  
**(1997-2001)**

	Nombre (millions)	%
Bureau commercial ou de liaison	0,15	0,096
Centre d'appels - Service en ligne	0,09	0,055
Centre de recherche & développement	0,11	0,073
Distribution-logistique	0,1	0,062
Prestation de services	0,02	0,012
Production / Fabrication / Réalisation	1,02	0,657
Service administratif interne ou Quartier Général exclusif	0,07	0,044
Total	1,58	1

Source : base Maquette (voir chapitre 6)

**Annexe 11**  
**Questionnaire de l'enquête 2001-2002**

**UNCTAD / INVEST IN FRANCE / ANDERSEN**

*Special Business Survey on foreign direct investment prospects - 2001-2004*

Merci de retourner ce questionnaire au fax suivant (ligne dédiée) :  
 Fax : 33 1 40 74 73 29. E-mail : fhatem@investinfrance.org

**Toutes les informations fournies seront traitées de manière totalement confidentielle**

Nom de la société : ..... Localisation du quartier général (pays) : .....

Contact : ..... Telephone : ..... Fax : .....

Principal secteur d'activités : .....

Ventes (dollars EU, indiquer l'année SVP) : .....

**1. Quel est le degré d'internationalisation de votre compagnie en pourcentage de chacun des indicateurs suivants :**

	Moins de 10 %	10 à 25 %	25 à 50 %	50 à 75 %	Plus de 75 %
Emploi					
Capitaux investis					
Ventes					

**2. Au cours des trois prochaines années, l'implication internationale de votre société, en pourcentage de l'activité totale, pour chacun des indicateurs suivants, va plutôt :**

	Décroître fortement	Décroître	Rester inchangée	Croître	Croître fortement
Emploi					
Capitaux investis					
Ventes					

## UNCTAD / INVEST IN FRANCE / ANDERSEN

### Special Business Survey on foreign direct investment prospects - 2001-2004

Nom de la société.....

**3. Pouvez-vous évaluer sur une échelle de 1 à 5 le degré d'internationalisation de chacune des fonctions suivantes de votre entreprise, mesurée par la part des emplois à l'étranger ?**

**1 = 0 à 10 % à l'étranger ;**

**4 = 50 à 75 % à l'étranger**

**2 = 10 à 25 % à l'étranger ;**

**5 = plus de 75 % à l'étranger**

**3 = 25 % à 50 % à l'étranger**

	Recherche	Production (1)	Quartiers Généraux	Autres fonctions administratives	Réseaux de distribution et de ventes
Present					
Futur (2004)					

(1) Pour l'industrie manufacturière uniquement.

**4. Pouvez-vous évaluer la part de chacune des régions suivantes dans l'emploi ou les capitaux possédés par votre compagnie à l'étranger.**

Indiquez s'il vous plaît par le signe  si l'information ci-dessous fait référence : aux capitaux à l'étranger  ou aux emplois à l'étranger .

	Moins de 10 %	10 à 25 %	25 à 50 %	50 à 75 %	Plus de 75 %
Amérique du nord (hors Mexique)					
Europe de l'ouest					
Japon					
Europe centrale et orientale, Asie centrale					
Afrique du nord et Asie de l'ouest (1)					
Afrique sub-saharienne					
Amerique central et du sud, caraïbes (y compris Mexique)					
Chine					
Autres pays d'Asie, Océanie					

(1) Bahrein, Chypre, Iran, Iraq, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Qatar, Arabie Saoudite, Syrie, Turquie, EAU.

## UNCTAD / INVEST IN FRANCE / ANDERSEN

### Special Business Survey on foreign direct investment prospects - 2001-2004

Nom de la société.....

**5. Quelle est votre opinion sur les perspectives à moyen terme d'investissement étranger (3 à 5 ans) dans chacune des régions suivantes (choisissez une réponse par ligne SVP) :**

	Dégradation	Sans changement	Amélioration	Amélioration significative
Amerique du nord (hors Mexique)				
Europe de l'ouest				
Japon				
Europe centrale et orientale, Asie centrale				
Afrique sub-saharienne				
Africa du nord, Asie de l'ouest				
Amerique centrale et du sud (y compris Mexique)				
Chine				
Autres pays d'Asie, Océanie				

**6. Quels sont vos pays prioritaires pour l'investissement à l'étranger, dans chacune des zones suivantes, pour les trois prochaines années ? (Donner jusqu'à cinq pays par ligne, SVP. Exemple : pour les "pays développés" : 1er EU ; 2ème Allemagne, etc.)**

	1 <sup>er</sup> pays	2 <sup>ème</sup> pays	3 <sup>ème</sup> pays	4 <sup>ème</sup> pays	5 <sup>ème</sup> pays
Pays développés <sup>a/</sup>					
Asie de l'est et du sud					
Afrique et Asie de l'ouest					
Amerique centrale et du sud, Caraïbes					
Europe centrale et orientale					

<sup>a/</sup> Pays d'Europe de l'ouest, Etats-Unis, Japon, Canada, Nouvelle-Zélande.

## UNCTAD / INVEST IN FRANCE / ANDERSEN

### Special Business Survey on foreign direct investment prospects - 2001-2004

Nom de la société.....

**7. Pouvez-vous indiquer pour chaque région les trois modes privilégiés d'expansion internationale, classés de 1 à 3. Exemple : pour l'Amérique du nord : 1er = Fusions-acquisitions ; 2ème = alliances stratégiques ; 3ème = exportations.**

	Fusions & Acquisitions	Créations -Expansion	Alliances stratégiques	Licences ou Franchising	Exportations du pays d'origine	Autres (préciser SVP)
Amérique du nord (hors Mexique)						
Europe de l'ouest						
Japon						
Europe centrale et orientale						
Afrique et Asie de l'ouest						
Amérique centrale et du sud, caraïbes (y compris Mexique)						
Chine						
Autres pays d'Asie, Océanie						

Connaissez-vous le World Investment Report ? Oui  Non

Désirez-vous une copie de ce rapport ? Oui  Non

Seriez-vous disponible pour un bref entretien téléphonique (pas plus de 10 minutes) ?

Oui  Non

**Souhaitez-vous faire un commentaire ?**

Toutes les informations fournies seront traitées de manière totalement confidentielle. Merci pour votre coopération !

## **Annexe 12**

### **Analyses par région ou pays d'origine<sup>5</sup>**

Si toutes les entreprises, quelle que soit leur région d'origine, envisagent de poursuivre leur internationalisation à un rythme soutenu et pour les mêmes raisons (accès aux ressources et aux marchés, ..), les contextes peuvent également varier d'une zone à l'autre.

- Les entreprises japonaises –les moins internationalisées de notre échantillon – poursuivent leur internationalisation sous des formes nouvelles, plus proches de leurs homologues occidentales, dans le contexte d'une crise structurelle profonde et durable du modèle de développement national qui avait favorisé leur émergence

- Les entreprises US, dont le degré d'internationalisation est intermédiaire, après une énorme développement de leurs acquisitions internationales au cours des années récentes, voient leur effort d'investissement freiné par la récession que traversent actuellement les Etats-Unis, mais avec des perspectives structurellement favorables du fait de l'énorme capacité technologique reconstituée au cours des 10 dernières années ;

- Les entreprises européennes – les plus internationalisées voient leur développement à l'étranger toujours dopé par la construction européenne et les perspectives d'élargissement, ainsi que par les perspectives d'acquisition intéressantes ouvertes non seulement dans les pays en développement, mais également au Japon et aux Etats-Unis.

On notera enfin que les entreprises de chacun de ces trois groupes, même si elles expriment toute un jugement très favorable sur les perspectives d'investissement en Europe de l'est, en Chine et en Asie de l'est et du sud, ont également tendance à privilégier leur région d'appartenance dans leurs projets d'investissement : polarisation des firmes US sur l'Amérique, des japonaises sur l'Asie, des européennes sur l'Europe...

#### **1. LES ENTREPRISES JAPONAISES FACE A LA CRISE DU MODELE INTERIEUR**

Après 40 années de croissance rapide fondée sur les succès à l'exportation des industries de l'électronique et de l'automobile, l'économie japonaise, aujourd'hui entrée dans une phase de transition, rencontre des difficultés qui ne sont pas sans rappeler celles auxquelles sont confrontés les pays à maturité d'Europe occidentale depuis une vingtaine d'années : baisse de compétitivité face aux pays émergents (Chine notamment), délocalisation des entreprises, montée du chômage, ralentissement de la croissance, nécessité de réformes structurelles permettant la mise à niveau de secteurs d'activité peu efficaces, notamment dans le tertiaire. Les solutions actuellement envisagées vont pratiquement toutes dans le sens d'une remise en cause du "modèle japonais" traditionnel au profit de modes d'organisation beaucoup plus proches de ceux actuellement mis en œuvre dans les autres pays occidentaux : déréglementations, privatisations, ouverture aux investissements étrangers, recours élargi au

---

<sup>5</sup> Ces analyses sont basées sur les informations recueillies sur les zones concernées, soit par l'intermédiaire des réseaux DREE et AFII, soit à l'occasion de missions d'études, à l'occasion de l'enquête AFII-Andersen-CnuCED de 2001-2002 (Hatem, 2002). Elles ont été rédigées fin 2001 et sont reproduites ici dans leur forme de l'époque. Bien entendu, ces travaux ont été depuis lors mis à jour dans d'autres documents. Nous avons cependant préféré proposer ici la version initiale, directement liée à au processus d'enquête décrit au chapitre 4.

marché et à la concurrence pour les approvisionnements des grandes entreprises au détriment des relations de fidélité "pyramidales" habituelles entre les keiretsu et leurs sous-traitants privilégiés. Ces évolutions s'inscrivent dans un climat psychologique marqué par un intérêt – voire une attirance – de plus en plus évidents de la population japonaise pour les modes de vie et les relations de travail propres aux pays occidentaux (États-Unis essentiellement), et un rejet symétrique, notamment au sein des jeunes générations – des "spécificités" japonaises, qui font désormais l'objet de critiques de plus en plus ouvertes : lourdeur des hiérarchies, conservatisme de dirigeants souvent très âgés, lenteur des progressions professionnelles, autonomie insuffisante offerte aux salariés.

Ces évolutions majeures s'accomplissent alors que les entreprises japonaises poursuivent leur stratégie d'internationalisation à marche forcée, même si leur rentabilité médiocre et la crise du système financier font peser des contraintes très fortes sur leurs investissements, notamment à l'international. Après les keiretsu puis leurs sous-traitants, ce sont maintenant les entreprises indépendantes de taille moyenne-grosse qui envisagent de s'implanter à l'étranger. Les modalités de ce développement international évoluent également, avec un recours croissant – même s'il reste encore très limité – aux acquisitions-fusions et aux alliances avec des firmes américaines ou européennes, tandis que les investissements greenfields – souvent en JV avec un partenaire local – restent la modalité d'implantation dominante en Asie et dans les pays d'Europe centrale. Une des conséquences de ces spécificités géographiques est de rendre plus difficiles à interpréter les statistiques d'investissement à l'étranger. Dopée par l'augmentation des fusions-acquisitions, l'Europe occidentale est en effet devenue depuis trois ans la première zone pour l'accueil des IDE japonais à l'étranger, alors que c'est l'Asie (Chine notamment) et dans une moindre mesure l'Europe centrale qui paraissent privilégiées dans le discours des entreprises japonaises concernant la localisation de leurs sites greenfields. Enfin, si les secteurs de l'automobile et de l'électronique restent comme autrefois les principaux pourvoyeurs d'investissements japonais à l'étranger, on assiste également à un début de diversification sectorielle, liée notamment à d'importantes acquisitions récentes, dans des activités nouvelles comme l'agro-alimentaire ou les télécommunications.

## **11. Le contexte nippon : crise intérieure et mutations structurelles – vers la fin de la spécificité japonaise ??**

### ***111. La crise : compétitivité en baisse, ralentissement de la croissance et montée du chômage***

#### **1111. Ses causes externes et internes**

Les premières tiennent à la baisse de la compétitivité extérieure nipponne et à la concurrence croissante des pays en développement rapide d'Asie- La hausse tendancielle des coûts de production intérieurs et, dans une moindre mesure les taux de change conjoncturellement élevés du Yen (face à l'Euro) induisent une dégradation de la compétitivité externe . Ceci entraîne un ralentissement du rythme des exportations (imputables seulement en partie à conjoncture internationale dégradée) et une hausse rapide des exportations, notamment pour des produits à faible valeur ajoutée en provenance d'Asie (envahissement du marché japonais par la confection chinoise) . Cette dégradation du commerce extérieur apparaît comme la conséquence du mouvement de "hollowing out" qui conduit les firmes japonaises à faire le choix de la production à l'étranger, y compris désormais pour des produits relativement élaborés ; pour l'avenir, les firmes japonaises craignent d'être de plus en plus confrontées à la

concurrence des chinoises, non seulement sur les marchés asiatiques extérieurs, mais également sur la marché japonais lui-même. Ces craintes expliquent le climat de tension commerciale qui s'est installé entre les deux pays.

Les causes internes tiennent à la crise du secteur financier et l'épuisement d'un modèle d'organisation. - La crise du secteur financier, qui n'a pas encore, tant s'en faut, procédé à l'assainissement des "prêts douteux" des années 1980 et début 1990, fait peser des contraintes importantes sur le financement de l'économie japonaise et notamment de l'investissement (taux d'intérêt réels élevés). Mais on assiste également, plus en profondeur, u dérèglement du modèle de développement qui avait jusqu'ici fait la force du Japon : le niveau d'épargne élevé des ménages constitue désormais un obstacle au développement de la consommation interne, l'emploi à vie et la multiplicité des structures hiérarchiques dans les grandes entreprises japonaises sont désormais perçus comme des obstacles à la compétitivité, les relations de "fidélité" entre sous-traitants et grands groupes sont déstabilisées par un recours accru de ces derniers au marché et à la concurrence pour leurs approvisionnements, le marché intérieur s'ouvre de plus en plus largement aux produits importés plus compétitifs que ceux fabriqués au Japon, le secteur tertiaire (distribution, santé, électricité, gaz, eau, postes, transports...) fait l'objet de critiques récurrentes pour son inefficacité, ses coûts élevés, sa fermeture à la concurrence, ses réglementations obsolètes...

#### 1112. Les manifestations de la crise

*La crise se manifeste tout d'abord par une dégradation de tous les indicateurs macroéconomiques et financiers : consommation des ménages atone, un dynamisme médiocre des exportations et de l'investissement, dégradation du solde commercial, phénomène déflationniste lié notamment au développement des importations à bas prix (Chine..) et à la concurrence accrue sur un marché intérieur stagnant. D'où une croissance très faible du PIB en volume et une montée du chômage, encore accélérée par politique de réduction d'emplois dans le secteur public..*

*Mais elle entraîne également, de manière plus diffuse, une crise de confiance dans le modèle japonais. On observe des critiques récurrentes, émanant de tous les milieux (experts, hommes politiques, journalistes, opinion publique) concernant la faible efficacité du secteur tertiaire et de l'administration, la sur-réglementation de l'économie. Les salariés expriment désormais une vision très négative de l'entreprise japonaise (lenteur de la progression de carrière, faible reconnaissance du mérite individuel, multiplicité des niveaux hiérarchiques, gestion sociale conservatrice...). Beaucoup d'entre eux, notamment les plus jeunes déclarent qu'ils préféreraient travailler dans une entreprise étrangère implantée au Japon plutôt que dans une firme japonaise. On note un climat général d'inquiétude face à l'avenir (montée du chômage, financement du système de retraites..). (Mission économique Japon, 2001)*

#### **112. Vers des réformes structurelles majeures : fin de la spécificité japonaise ?**

Les réformes actuellement entreprises ou envisagées pour surmonter la crise touchent principalement trois domaines :

- *Au niveau global, assainissement financier, déréglementation, relance sélective. Le plan Koizumi, présenté au printemps 2001, comporte trois volet : concernant le secteur financier, assainissement des créances douteuses ; concernant les réformes structurelles, déréglementation, privatisations, ouverture du Japon aux investissements étrangers,*



modernisation du secteur public ; concernant la relance de l'économie nippone, recherche d'une baisse des taux d'intérêt réels. Reste à savoir dans quelle mesure le gouvernement actuel pourra mettre en œuvre ces réformes, dont certaines se heurtent à la résistance de secteurs puissants de la société japonaise.

- *Au niveau des entreprises : des emprunts croissants au modèle anglo-saxons.* Le redressement spectaculaire de Nissan sous l'action de Carlos Ghosn a véritablement constitué un électrochoc au Japon, en montrant la capacité de modèles de management importés à rétablir rapidement la situation d'entreprises japonaises victimes d'erreurs de gestion. Cela a accéléré la tendance des firmes japonaises, notamment parmi les plus grandes, à s'inspirer de certaines des recettes du capitalisme anglo-saxon qui jusqu'ici n'avaient pas véritablement cours dans le pays. Les termes de "cost-cutting", de "return on equity", de "reengineering", de "corporate governance" sont désormais intégrés au vocabulaire de base des dirigeants japonais et ont commencé à rentrer dans les faits.

- *Une volonté nouvelle d'accueillir les investissements étrangers.* Le jugement négatif porté aujourd'hui sur le fonctionnement de nombreuses activités de services au Japon, le rétablissement spectaculaire de Nissan après son rachat par Renault, la crainte d'une désertification industrielle du Japon consécutive aux délocalisations opérées par les entreprises originaires du pays, ont entraîné un revirement spectaculaire de l'opinion et des experts japonais concernant l'accueil des investissements étrangers. Ceux-ci sont désormais parés de nombreuses vertus : modernisation potentielle de secteurs au fonctionnement archaïques, transferts de nouveaux modes de management, sauvegarde d'entreprises en difficulté, développement régional, etc. Une part importante des salariés japonais seraient prêts à travailler dans des firmes étrangères, où ils pensent pouvoir trouver de meilleures conditions de travail et de meilleures perspectives professionnelles que dans les firmes japonaises.

Alors que les investissements étrangers étaient encore de facto impossibles il y a quelques années dans la plupart des secteurs d'activité, on assiste aujourd'hui à un début encore timide de développement de ceux-ci. Même si les niveaux atteints sont encore faibles et fluctuants d'une année à l'autre, plusieurs signes semblent suggérer que les pouvoirs publics sont désormais décidés à favoriser ces investissements : création d'un département spécialisé au Jetro (l'équivalent local de la DREE), mise en place d'une activité de prospection par le JRDC (l'équivalent local de la DATAR). Le partage des compétences entre ces deux organismes reste cependant flou, ce qui laisse craindre que l'action japonaise en ce domaine n'échappe pas aux errements observés au cours des années récentes dans certains pays européens....

## **12. Poursuite de l'internationalisation des firmes japonaises selon des modalités nouvelles**

### *121. Poursuite de l'internationalisation des firmes malgré les contraintes financières*

#### 1211. Progression globale de l'internationalisation des firmes

L'internationalisation des firmes japonaises a connu une forte progression au cours des années 1990, comme en témoignent les éléments suivants :

- Les enquêtes du MITI montrent une montée régulière de la part étrangère dans la production des firmes manufacturières japonaise. La dernière enquête (MITI, 2001) montre une poursuite de ce mouvement, à un rythme cependant ralenti : ralentissement des nouvelles créations de filiales, accroissement des fermetures, baisse des profits, surtout pour les firmes manufacturières.

- Malgré une chute des flux d'IDE en 2000 et 2001 par rapport à l'année 1999, les stocks d'investissements japonais directs à l'étranger poursuivent leur progression d'année en année, tant en niveau qu'en pourcentage du PIB..

- Les firmes nippones restent cependant aujourd'hui moins internationalisées que leurs concurrentes européennes. L'enquête Andersen montre en particulier (annexe 13) que les taux d'internationalisation des firmes japonaises sont inférieurs pour tous les indicateurs à la moyenne de l'échantillon : par type d'activité (ventes, emploi, et surtout actifs) et par fonction (production, distribution, et surtout recherche et quartiers généraux, où les taux d'internationalisation sont particulièrement bas). Par exemple, seulement 36 % d'entre elles réalisent plus du quart de leurs ventes à l'étranger, contre 72 % pour l'ensemble. Elles ne sont que 6 % à posséder plus de la moitié de leurs actifs à l'étranger, contre 36 % pour l'ensemble des firmes.

Concernant les fonctions, l'internationalisation est inégale selon les cas. Elle est très poussée pour les réseaux de distribution et dans une moindre mesure pour la production. Près de 40% des firmes japonaises interrogées ont par exemple plus du quart de leur production hors de leur territoire d'origine. Elle est par contre beaucoup plus faible pour les quartiers généraux, les centres de recherche et les "autres fonctions administratives" (support marketing, logistique, call centers...). Ainsi, 94% des sondés déclarent que moins d'un dixième de leurs quartiers généraux ou de leurs activités de recherche sont implantés à l'étranger. Dans l'ensemble, les différentes fonctions des firmes japonaises restent moins internationalisées que pour la moyenne de l'échantillon. Le niveau d'internationalisation est particulièrement faible pour la recherche et les fonctions administratives et de direction.

Les diverses enquêtes et sources statistiques disponibles suggèrent pour les années à venir une poursuite de l'internationalisation des firmes japonaises quel que soit l'indicateur retenu. C'est tout particulièrement vrai de l'enquête prospective menée chaque année par le JBIC (ancienne Eximbank) (JBIC, 2001 ; JBIC, 2002). Notre propre enquête va dans le même sens. Elle montre en effet (annexe 13) une poursuite prévisible du taux d'internationalisation pour tous les indicateurs d'activité et de fonctions. Cette tendance s'explique à la fois par la volonté de se positionner sur des marchés nouveaux en croissance rapide alors que le marché japonais, en croissance désormais lente, s'ouvre de plus en plus à la concurrence, par la recherche d'une réduction des coûts car le "site Japon" est devenu cher, et par la volonté d'accéder à des ressources rares (exemple de la localisation de certains centres de conception de logiciels en Inde).

On notera enfin une perspective de progression particulièrement marquée pour les fonctions de RD, traditionnellement moins internationalisées que celles de leurs concurrents. Par contre, les fonctions de quartiers généraux resteraient très majoritairement localisées au Japon.

## 1212. Extension à de nouveaux types d'entreprises et de nouveaux secteurs d'activité

Cette internationalisation touche également de nouveaux groupes d'entreprises. Après les grands keiretsu et leurs sous-traitants de premier puis de second rang, c'est au tour des grosses PME indépendantes d'envisager une implantation à l'étranger. De nouveaux secteurs investisseurs apparaissent, au côté des activités "traditionnelles" comme l'automobile et l'électronique. Ainsi en est-il par exemple de l'agro-alimentaire et des télécommunication, à l'occasion notamment de grosses acquisitions réalisées par des sociétés japonaises (rachat de la filiale "tabac" de Nabisco par Japan Tobacco,..).

## 1213. Le poids spécifique des contraintes financières

Cependant, après avoir traversé un période de marasme au cours des 8 dernières années, et malgré un redressement éphémère en 1999, les flux d'investissements japonais à l'étranger n'ont pas retrouvé les niveaux records de la fin des années 1980.

Outre les problèmes de mesure statistique, cette relative modération des investissements japonais à l'étranger est liée aux contraintes financières pesant sur les maisons-mères : d'une part, celles-ci ne réalisent au Japon même que des profits assez médiocres qui ne leur permettent pas de disposer de cash-flows importants ; d'autre part, la crise bancaire a tari les possibilités de financement auprès des institutions bancaires japonaises, même si les taux d'intérêt ne sont pas actuellement très élevés. Cet étranglement financier est particulièrement sensible pour les PME indépendantes. Cette situation pèse à la fois sur les investissements au Japon, qui de plus souffrent d'un marché atone et de l'existence de surcapacités liées au tassement de la production industrielle, mais également sur les investissements à l'étranger des firmes japonaises.

Notre propre enquête montre également que malgré une forte poussée de leur internationalisation prévue, les dirigeants japonais semblent sur ce point moins optimistes que leurs homologues européens. En fait, la tendance à l'internationalisation toucherait surtout les ventes : 70 % des firmes japonaises anticipent une croissance de la part de leur chiffre d'affaire réalisé à l'international. Par contre ce mouvement est moins marqué en ce qui concerne l'emploi et surtout les capitaux investis, puisque seulement 41 % des firmes anticipent une croissance de la part des actifs internationaux, pourcentage nettement inférieur à la moyenne de l'échantillon. Quoique forte, la poussée des firmes japonaises à l'international pourrait donc être moins marquée que pour les entreprises originaires des autres zones (Europe de l'ouest notamment)

## **122. Nouvelles modalités de développement international**

Les difficultés de financement et l'adoption de nouveaux modes de management plus proches de ceux actuellement mis en œuvre par les firmes américaines et européennes conduisent progressivement les firmes japonaises, qui jusqu'ici avaient privilégié les exportations, puis s'étaient tournée vers les investissements greenfields contrôlés à 100 % à adopter de nouveaux outils de développement international : fusions-acquisitions, partenariats, alliances.

- *Développement - encore limité – des acquisitions en Europe de l'ouest et aux Etats-Unis.* Si le rôle des acquisitions d'entreprises étrangères reste encore plus modeste dans les stratégies des firmes japonaises que dans celles de leurs homologues américaines et européennes (cf

résultats de notre enquête, annexe 13), il n'en a pas moins connu une progression très spectaculaire au cours des trois dernières années, devenant de très loin le principal vecteur d'implantation en Europe de l'ouest, voire aux Etats-Unis.

- *Recherche croissante de partenariats avec les entreprises étrangères.* Un nombre croissant d'entreprises japonaises sont à la recherche de partenariats et d'alliance avec les firmes étrangères : 1) Aux Etats-Unis et en Europe, notamment dans les domaines de haute technologies où les firmes japonaises cherchent à partager la charge des dépenses de recherche-développement ; 2) En Chine, pour faciliter une implantation très difficile à envisager sans l'aide d'un partenaire local

- *Ralentissement des exportations directes à partir du Japon.* Si les firmes japonaises continuent, plus que d'autres, à alimenter les ventes sur les marchés étrangers par des exportations directes à partir du Japon, cette spécificité tend aujourd'hui à s'affaiblir. Par exemple, les filiales de firmes électroniques japonaises en Asie tendent à s'approvisionner de plus en plus largement en composants fabriqués dans d'autres pays de la zone (notamment Chine) plutôt qu'à partir du Japon. Ce mouvement, qui avait d'abord touché les composants à faible valeur ajoutée, tend maintenant à prendre de l'ampleur pour les produits plus élaborés.

On observe également une forte progression des taux d'intégration locaux pour les productions japonaises (automobile et électronique) en Europe et aux Etats-Unis, au détriment des exportations à partir du pays d'origine.

Enfin, un mouvement plus récent est l'organisation par les sociétés japonaises elles-mêmes de flux d'importation de produits finis (électronique grand public et confection bas de gamme notamment) à partir des pays asiatiques à bas coûts de main d'œuvre vers le marché japonais. L'expérience de la société japonaise Uniqlo, qui déverse depuis quelques années des chemises et des tee-shirts de fabrication chinoise au Japon, provoquant une ruine de l'industrie japonaise de la confection, est à cet égard emblématique.

Les entreprises japonaises resteraient cependant caractérisées par un recours particulièrement marqué aux opérations greenfields et aux exportations à partir du pays d'origine.

### **123. L'Europe de l'ouest garde ses chances malgré une focalisation des investissements greenfields sur les pays émergents**

1231. L'Asie en développement, les Etats-Unis et l'Europe centrale sont aujourd'hui présentées par les entreprises japonaises comme leur zone de développement privilégiées

Plusieurs indicateurs suggèrent une focalisation des investissements greenfields japonais sur les marchés émergents (Asie en développement et Europe de l'est) :

- Les réponses des filiales européennes à l'enquête annuelle du Jetro (Jetro, 2001) font apparaître qu'une proportion croissante (et désormais importante) d'entre elles envisage des investissements dans les pays d'Europe de l'est ;

- L'enquête du MITI montre qu'une proportion importante des nouvelles filiales créées en 2000-2001 et des investissements greenfields réalisés au cours de la même année l'ont été en Asie (MITI, 2001).

- Notre propre enquête montre que la Chine et l'Asie du sud et de l'est constituent les zones où l'investissement japonais pourrait croître le plus rapidement au cours des prochaines années. Ce fait n'est pas véritablement nouveau, puisque les firmes japonaises semblent d'ores et déjà avoir localisé une partie plus significative de leurs actifs en Chine et dans le reste de l'Asie en développement, même si l'Europe de l'ouest et surtout l'Amérique du nord restent des zones d'implantation majeures.

Pour les trois prochaines années, la Chine, l'Asie en développement, et dans une moindre mesure, l'Europe de l'est sont les zones où est prévu l'accroissement le plus significatif des flux au cours des trois prochaines années. Ceux-ci devraient également augmenter significativement vers l'Europe de l'ouest et les deux Amériques, mais continuer à délaissier l'Afrique et l'Asie de l'ouest. Par rapport au reste de l'échantillon, les firmes japonaises sont plus axées que la moyenne sur l'Asie (61% prévoient un accroissement des investissements en Asie du sud et de l'est contre 51% en moyenne), et moins que la moyenne sur l'Amérique du sud.

Cet intérêt pour l'Asie se retrouve également dans la liste des pays cités comme prioritaires. Parmi les 10 pays les plus fréquemment cités par les firmes japonaises, on trouve en effet 4 pays asiatiques (Chine, Inde, Malaisie, Indonésie) et seulement 3 pays européens (Royaume-Uni, Allemagne, Pologne), contre respectivement 1 et 6 pour l'ensemble de l'échantillon.

1232. Mais l'Europe de l'ouest n'en est pas moins aujourd'hui la première zone d'accueil des investissements japonais à l'étranger du fait d'un essor des fusions-acquisitions

La décomposition par zone de destination des flux d'investissement directs japonais à l'étranger fait toutefois apparaître une surprise majeure : c'est en effet l'Europe de l'ouest qui constitue depuis maintenant trois ans la première zone de destination de ces flux, suivie par l'Amérique du nord, et, loin derrière, par l'Asie (y compris Chine). Ce classement surprenant s'explique en fait par la montée rapide des opérations d'acquisition, qui sont en train de supplanter les investissements greenfields comme mode de développement international privilégié des sociétés japonaises. Or, la plus grande part de ces opérations a en fait concerné des entreprises des pays développés, contribuant ainsi à une apparente marginalisation des pays émergents (y compris Asie en développement), où les opérations greenfields, de montant unitaire beaucoup plus faible, restent dominantes.

Pour les trois prochaines années, l'Europe de l'ouest reste relativement bien placée dans les priorités exprimées par les firmes japonaises. Celles-ci semblent particulièrement intéressées par d'éventuels partenariats avec des firmes Ouest-européennes.

## **2. LES FIRMES EUROPEENNES A L'ASSAUT DU MONDE**

### **21. Un contexte régional favorable**

D'après les résultats de notre enquête, les grandes multinationales européennes, qui ont déjà un taux d'internationalisation élevé quel que soit l'indicateur retenu, vont continuer à s'internationaliser à un rythme soutenu au cours des 3 prochaines années. Elles bénéficient des conditions favorables liées la dynamique d'intégration régionale liée à l'unification monétaire et à l'achèvement du marché unique qui constitue désormais la première zone économique de la planète, d'un bon contexte macroéconomique d'ensemble, de leur bonne situation financière, du mouvement de libéralisation qui affecte progressivement tous les

secteurs de l'économie européenne, enfin des perspectives d'élargissement de l'UE vers l'est qui les incite à développer leur présence dans les pays candidats à l'adhésion.

Malgré un intérêt pour les pays émergents d'Asie, c'est en effet vers l'Europe (est et ouest) que les firmes européennes continueront à focaliser leurs stratégies de développement international, utilisant largement pour cela les opérations de fusions-acquisitions.

Notons enfin que les firmes européennes malgré un taux d'internationalisation particulièrement élevé des leurs activités de recherche, sont et resteront assez « nationales » en ce qui concerne la localisation de leurs quartiers généraux. Le chemin à parcourir vers l'entreprise « globale », détaché de son ancrage territorial historique, se poursuivra au delà de l'horizon de notre étude.

## **22. Les résultats détaillés de l'enquête**

### ***221. Les firmes européennes à la pointe de l'internationalisation***

Les firmes européennes ont un degré d'internationalisation très supérieur à la moyenne de l'échantillon. Ainsi, 72% d'entre elles réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger et 58% ont plus de la moitié de leurs actifs hors de leur pays d'origine contre respectivement 48 % et 36 % pour l'ensemble des firmes. Cet élément est bien entendu lié à la faible taille individuelle des économies de départ, qui, toutes choses égales par ailleurs, fait apparaître une internationalisation plus poussée des firmes originaires de ces pays. Mais il illustre également l'effort considérable de mondialisation et de restructuration régionale engagé par les firmes du continent au cours des 10 dernières.

Les firmes européennes anticipent également un développement particulièrement rapide de leurs activités à l'étranger. 91% d'entre elles prévoient d'accroître la part de leur chiffre d'affaires à l'étranger, 81% celle de leurs investissements et 74% le pourcentage de salariés à l'étranger, contre respectivement 80 %, 69 % et 67 % pour l'ensemble des firmes.

Les causes de cette nouvelle poussée peuvent être regroupées en deux catégories : 1) Des causes génériques : orientation vers les zones en émergence à bas coût et à marchés en croissance, ouvertures de nouvelles opportunités d'investissements dans de nouvelles régions et de nouveaux secteurs. 2) Des causes propres à l'Europe, comme les conséquences de l'achèvement du marché unique et de l'union monétaire, la poursuite des restructurations en vue de la formation de véritables groupes européens, la bonne santé macroéconomique des pays de départ, la rentabilité des entreprises et le bas coût des financements à long terme favorisant les projets d'expansion internationale.

### ***222. Des firmes qui ne sont cependant pas encore détachées de leur ancrage national***

Aujourd'hui, toutes les fonctions des entreprises européennes sont plus fortement internationalisées que celles de leurs homologues extra-européennes. Par exemple, la moitié des firmes européennes réalise désormais une part substantielle (plus de 10 %) de son activité de recherche à l'étranger, contre seulement un tiers pour l'ensemble de l'échantillon. Cependant, les niveaux absolus d'internationalisation ne sont vraiment élevés qu'en production, les activités de recherche et de quartiers généraux restant très en retrait..

Au cours des trois ans à venir, la poursuite de l'internationalisation devrait concerner toutes les fonctions, conduisant à des taux de présence à l'étranger très élevés. En 2004, deux firmes européennes sur trois réaliseraient ainsi plus de la moitié de leur production et de leurs activités de distribution à l'étranger, disposant également d'une présence internationale significative en matière de recherche.

### ***223. Un développement international très focalisé sur l'Europe***

Le développement international des firmes européennes est aujourd'hui très largement tourné vers la partie industrialisée du vieux continent. Plus d'une firme européenne sur deux déclare posséder plus de la moitié de ses actifs à l'étranger dans cette zone. L'Amérique du nord accueille également une fraction significative des investissements ouest-européens. Par contre, la présence en Asie reste plus limitée que pour l'ensemble de l'échantillon.

Pour les trois années à venir, La dimension régionale devrait rester très présente dans la stratégie de développement international des firmes européennes avec un intérêt croissant pour les pays de l'est. Une forte croissance de l'investissement est cependant également prévue en Asie du Sud et de l'est et surtout en Chine.

Les 12 pays les plus fréquemment cités comme priorités stratégiques sont, par ordre décroissant, les Etats-Unis, la Chine et la Pologne, l'Allemagne et le Brésil, le Royaume-Uni et la France, la république Tchèque et la Hongrie, enfin l'Argentine, l'Italie et l'Inde. De manière cohérente par rapport aux autres réponses, cette liste fait apparaître la focalisation des entreprises européennes sur le vieux continent, y compris son extension orientale (7 pays sur 12 cités). Par ailleurs, la France obtient un classement relativement honorable, au 6ème rang.

### ***224. Un recours particulièrement marqué aux fusions-acquisitions***

On note une propension particulièrement marquée des firmes européennes à recourir aux fusions-acquisitions, tout particulièrement sur le continent européen. Plus de 50 % des firmes européennes déclarent en effet qu'il s'agit du mode de développement international privilégié sur leur zone d'origine, contre seulement 35 % en moyenne pour l'ensemble de l'échantillon. On notera également que les acquisitions sont désormais considérées comme un moyen de développement non négligeable au Japon.

Comme pour l'ensemble des entreprises interrogées, le recours aux investissements greenfields est plus marqué pour les firmes européennes dans les pays en développement (tout particulièrement en Chine) que dans les régions industrialisées.

## **3. LES ENTREPRISES AMERICAINES**

### **31. Situation générale**

Après 9 années de croissance économique soutenue, les Etats-Unis traversent actuellement une période de récession modérée, liée notamment au taux de change élevé du dollar qui pèse sur leur compétitivité externe, au ralentissement de la consommation des ménages après plusieurs années euphoriques financées par l'endettement, et à l'éclatement de la bulle spéculative centrée sur les nouvelles technologies de l'information. Cela s'est traduit, au niveau des entreprises, par une détérioration sensible des profits, une vague de licenciements. Les baisses successives de taux décidés par le Federal Reserve Board n'ont jusqu'à présent

par encore permis d'enrayer un mouvement sans doute encore accéléré par les événements du 11 septembre dernier

La baisse des profits et la dégradation du marché intérieur et de certains marchés extérieurs ont incité les entreprises, notamment, dans les secteurs de haute technologie, à réduire ou retarder leurs programmes d'investissement. Ce phénomène a été encore accru par le dégonflement de la bulle spéculative consécutive à la vague de fusions-acquisitions dans laquelle les entreprises américaines avaient joué un rôle décisif au milieu des années 1990. Si le ralentissement de l'investissement s'est surtout fait sentir à l'intérieur des frontières américaines, où les entreprises doivent de plus affronter un marché peu porteur, il a également concerné les investissements à l'étranger, qui ont fortement chuté au cours des deux dernières années, après le maximum historique de 1999.

L'investissement américain à l'étranger reste cependant à un niveau élevé, y compris dans le domaine des fusions-acquisitions, s'accompagnant d'une restructuration accélérée de nombreux secteurs d'activité au niveau mondial. Même si à ce jeu les entreprises européennes semblent particulièrement actives, multipliant les acquisitions de firmes américaines, ces dernières ont également réalisé au cours des 18 derniers mois des opérations majeures à l'étranger, et notamment en Europe. Les implantations greenfields continuent simultanément à un rythme soutenu sur les marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie.

On observe par ailleurs l'apparition ou le développement de flux d'investissements substantiels dans un certain nombre de secteurs ou d'activités nouveaux, comme la nutraceutique, les biotechnologies, la biométrie, la logistique, les industries de l'information et de la communication. Les semi-conducteurs, par contre, semblent être entrés dans un cycle récessif.

### **32. Perspectives à trois ans**

Les réponses des firmes américaines à notre enquête font apparaître les faits suivants

- Un effort d'internationalisation dans la moyenne. Quel que soit l'indicateur retenu (ventes, capitaux, emplois, fonctions), les entreprises originaires des Etats-Unis ont un taux d'internationalisation intermédiaire entre celui de leurs homologues européennes et japonaises. On notera cependant un taux d'internationalisation des quartiers généraux presque égal à celui des firmes européennes, témoignant sans doute d'un mode de gestion plus centralisé des filiales étrangères que celui pratiqué, par exemple, par les firmes japonaises. La progression de l'internationalisation au cours des trois années à venir, quoique forte, resterait moins marquée que celle des firmes européennes. On notera, que, pour des raisons évidentes (implantations massives sur les marchés des Etats-Unis), les firmes canadiennes ont un degré d'internationalisation nettement plus marqué que celles originaires des Etats-Unis.

- L'intérêt pour les pays émergents et le mouvement de régionalisation. Les entreprises américaines anticipent comme toutes les autres une forte progression de leurs investissements en Chine et en Europe de l'est, et dans une moindre mesure l'Asie en développement. Mais la dimension régionale est également très présente dans leur stratégie : progression forte anticipée des investissements US au Canada, canadiens aux USA et nord-américains en Amérique du sud. Enfin, l'Europe de l'ouest, compte tenu de la taille de son marché, du dynamisme de sa croissance, de la faiblesse actuelle de l'euro, restera une zone d'implantation privilégiée pour les firmes américaines, comme cela a été historiquement le cas.



Malgré une image institutionnelle toujours très défavorable, la France bénéficie dans ce contexte des plusieurs facteurs particulièrement favorables : un déport des investissements US en provenance des îles britanniques vers le continent, la cherté des coûts allemands, une bonne image en matière de hautes technologies et, fait nouveau, une amélioration de l'image dans certains secteurs traditionnels comme l'automobile où la France et ses entreprises ont récemment connu des succès retentissants.

- Davantage de prudence en matière d'acquisitions ? Alors les fusions-acquisitions avaient constitué la modalité dominante de développement international des entreprises US au cours des dernières, celles-ci affichent dans notre enquête un pronostic plus réservé en la matière pour les trois prochaines années, qu'expliquent peut-être les pertes considérables enregistrées à la suite de nombreuses acquisitions sur-évaluées. Les firmes US affichent au contraire la volonté de recourir de manière encore plus importante que par le passé aux opérations greenfields, aux alliances et aux joint-ventures, modalités plus économes, à un titre ou un autre, en capital.

Enfin, les situations sectorielles sont contrastées, comme le montrent les quelques exemples suivants :

- Dans l'automobile, on note une tendance au ralentissement des FA des équipementiers US en Europe après la grosse vague de la fin des années 1990. Par contre, les investissements greenfields se développent : production dans les pays de l'est, centres de RD, de design et logistique en Europe de l'ouest.

- En biotech-pharmacie, on assiste à l'expansion de secteurs nouveaux, comme la protéomique, la génomique, la thérapie génique, l'agrobiotechnologie, la nutraceutique. Les entreprises US pratiquent de manière très intensive le global sourcing dans ces domaines. Elles cherchent à acquérir des firmes européennes de biotechs (start-up) au moment où celles-ci sont très avancées dans le processus de mise sur le marché de nouveaux produits. Leur internationalisation va pour cette raison s'accélérer, d'autant que le mouvement de fusion/concentration dans la pharmacie européenne pourrait leur ouvrir des opportunités supplémentaires.

- Dans les nouvelles technologies de l'information, l'investissement à l'étranger des firmes US est stimulé par leur dynamisme technologique qui les conduit à s'intéresser à des secteurs d'activité nouveaux : biométrie, nanotechnologies. Dans l'opto-électronique, les firmes US continuent à investir à l'étranger malgré la récession dans les télécoms. Dans les semi-conducteurs, on est par contre rentré dans un cycle bas, d'où une réduction conjoncturelle des investissements liée à l'existence de surcapacités.

- Dans les data centers, les firmes US continuent à développer leurs investissements greenfields en Europe pour profiter de la « mise à niveau » de celui-ci par rapport aux Etats-Unis. On note parallèlement un mouvement d'externalisation de cette activité vers des sous-traitants spécialisés et une tendance à l'éclatement des sites en petites unités.

- Dans le reste des activités tertiaires, on peut également prévoir des investissements US importants, notamment en Europe, qu'ils s'agisse d'activités à fort contenu technologique, comme la logistique ou plus traditionnelles, comme l'hôtellerie ou le tourisme.

**Annexe 13**  
**Résultats détaillés de l'enquête**

**Tableau 1**  
**Répartition des réponses par région, taille, et secteur**

	Asie	Amérique nord	Europe ouest	Autres	Total
<b>Région d'origine</b>					
Asie	44				44
Amérique nord		12			12
Europe Ouest			72		72
Autres				1	1
<b>Secteur</b>					
Primaire/secondaire	26	7	39	1	73
Tertiaire	18	5	33	0	56
Secteur 1	15	5	18		38
Secteur 2	10	3	24	0	37
Secteur 3	2	1	5	1	9
Secteur 4	17	3	25	0	45
Produits mobiles (M)	22	7	34	1	64
Prod. Immobilières (I)	22	5	8		65
<b>Taille (CA,G\$)</b>					
Taille 1 <5	6	4	20		30
Taille 2 <11	10	1	18		29
Taille 3 < 25	19	2	12		33
Taille 4 > 25	8	5	21	1	35
Européennes >11					
Européennes <11					
<b>Internationalisation</b>					
E1 (Internat. faible)	26	3	11	1	41
E2 (Internat. moyen.)	16	7	26		49
E3 (Intern. Forte)	2	2	35		39
<b>Secteur et internationalisation</b>					
Mobile faible (M-E1)	9	1	2	1	14
Mobile moyen (M-E2)	10	5	9		24
Mobile fort (M-E3)	2	1	23		26
Immobile faible (I-E1)	16	2	9		27
Immobile moyen (I-E2)	6	2	17		25
Immobile fort (I-E3)	0	1	12		13
<b>Total</b>	44	12	72	1	129

**Tableau 2**  
**Taux d'internationalisation moyen par catégorie**

	<b>Emplois</b>	<b>Actifs</b>	<b>Ventes</b>	<b>Indice synthétique</b>
<b>Région d'origine</b>				
Asie	25	17	25	22,1
Amérique nord	36	38	45	39,6
Europe Ouest	52,1	52	57,7	53,9
<b>Secteur</b>				
Primaire/secondaire	46,4	42,4	50,9	
Tertiaire	35,2	33,3	36,6	
Secteur 1	52	47,6	54,8	
Secteur 2	40,3	39,1	46,8	
Secteur 3	30,2	34,3	39,3	
Secteur 4	34	31,2	35,8	
Mobile	49,5	45,7	52,2	
Immobile	32,2	31,4	37,5	
<b>Taille (CA, G\$)</b>				
Taille <11	41,2	41,4	47,3	43,3
Taille >11	40,4	35,6	42,4	39,4
Petites europ. <11	51,1	51,9	55,7	
Grandes europ >11	51,7	50,8	58,8	
<b>Internationalisation</b>				
E1 (Faible)	10,6	8,9	13,5	
E2 (Moyenne)	39,4	34,8	46,9	
E3 (Forte)	74,7	73,5	75,6	
Européennes E1 et E2	51,1	51,9	55,7	
Européennes E3	51,7	50,8	58,8	
<b>Secteur et internationalisation</b>				
Mobile faible (M-E1)	13,6	13,6	12,2	
Mobile moyen (M-E2)	41,9	31,9	50,2	
Mobile fort (M-E3)	76	74,2	76,5	
Immobile faible (I-E1)	9	6,5	14,1	
Immobile moyen (I-E2)	36,9	37,5	43,7	
Immobile fort (I-E3)	72,1	72,1	74	
<b>Total</b>	40,9	38,4	44,7	

**Tableau 3**  
**Evolution du taux d'internationalisation**

<b>Région d'origine</b>	<b>Emplois</b>	<b>Actifs</b>	<b>Ventes</b>
Asie	30	25	36
Amérique nord	29	33	29
Europe Ouest	40	44	53
<b>Secteur</b>			
Primaire/secondaire	35	35	44
Tertiaire	38	39	47
Secteur 1	38	36	43
Secteur 2	35	38	47
Secteur 3	22	33	44
Secteur 4	38	38	45
Produits mobiles M	36	35	43
Produits immobiliers I	37	39	48
<b>Taille (CA, G\$)</b>			
Taille 1 <11	38	35	45
Taille >10	35	38	45
Petites europ. <11	39	39	50
Grandes europ. >11	40	47	54
<b>Internationalisation</b>			
E1 (Internat. faible)	25	8,9	13,5
E2 (Internat. moyen.)	39	34,8	46,9
E3 (Intern. Forte)	44	73,5	75,6
Européennes E1 et E2	39	39	50
Européennes E3	40	47	54
<b>Secteur et internationalisation</b>			
Mobile faible (M-E1)	31	27	38
Mobile moyen (M-E2)	35	33	42
Mobile fort (M-E3)	38	40	46
Immobile faible (I-E1)	22	28	23
Immobile moyen (I-E2)	42	48	58
Immobile fort (I-E3)	54	42	54
<b>Total</b>	36	37	45

**Tableau 4**  
**Taux d'internationalisation actuel par fonctions**

	Recherche	Production	Quartiers généraux	Autres fonctions administratives	Distribution
<b>Région d'origine</b>					
Asie	5	22	5	7	20
Amérique nord	17	42	17	30	37
Europe Ouest	22	46	11	26	50
<b>Secteur</b>					
Primaire/secondaire	16	42	7	20	43
Tertiaire	14	28	12	21	33
Secteur 1	15	46	9	22	48
Secteur 2	19	38	7	21	33
Secteur 3	11	30	6	9	19
Secteur 4	14	26	13	21	33
Produits mobiles M	15	43	8	22	45
Produits immobiliers I	15	28	11	19	32
<b>Taille (CA, G\$)</b>					
Taille 1 <11	14	37	10	21	42
Taille >10	17	36	9	20	35
Petites europ. <11	18	44	11	27	51
Grandes europ. >11	25	47	11	25	48
<b>Internationalisation</b>					
E1 (Internat. faible)	4	11	5	6	12
E2 (Internat. moyen.)	13	42	11	22	39
E3 (Intern. Forte)	30	59	12	35	67
Européennes E1 et E2	18	44	11	27	51
Européennes E3	25	47	11	25	48
<b>Secteur et internationalisation</b>					
Mobile faible (M-E1)	4	13	4	7	14
Mobile moyen (M-E2)	12	41	8	20	40
Mobile fort (M-E3)	26	60	9	33	67
Immobile faible (I-E1)	5	10	5	6	11
Immobile moyen (I-E2)	16	44	14	25	39
Immobile fort (I-E3)	40	53	20	39	67
<b>Total</b>	15	37	9	20	39

**Tableau 5**  
**Taux d'internationalisation futur par fonctions**

	<b>Recherche</b>	<b>Production</b>	<b>Quartiers généraux</b>	<b>Autres fonctions administratives</b>	<b>Distribution</b>
<b>Région d'origine</b>					
Asie	9	27	6	10	26
Amérique nord	20	46	19	32	41
Europe Ouest	28	55	16	33	59
<b>Secteur</b>					
Primaire/secondaire	21	49	11	25	50
Tertiaire	18	34	16	25	41
Secteur 1	19	53	14	28	57
Secteur 2	24	46	10	25	47
Secteur 3	13	29	6	10	20
Secteur 4	19	31	16	26	41
Produits mobiles M	20	49	11	26	52
Produits immobiliers I	20	28	11	19	32
<b>Taille (CA, G\$)</b>					
Taille 1 <11	19	46	13	25	50
Taille >10	21	40	12	25	42
Petites europ. <11	22	53	16	32	59
Grandes europ. >11	32	55	15	32	58
<b>Internationalisation</b>					
E1 (Internat. faible)	6	17	5	9	20
E2 (Internat. moyen.)	18	50	14	27	48
E3 (Intern. Forte)	39	64	19	41	71
Européennes E1 et E2	22	53	16	32	59
Européennes E3	32	55	15	32	58
<b>Secteur et internationalisation</b>					
Mobile faible (M-E1)	6	19	4	10	25
Mobile moyen (M-E2)	16	50	11	24	47
Mobile fort (M-E3)	32	65	15	38	70
Immobile faible (I-E1)	6	16	6	9	17
Immobile moyen (I-E2)	21	51	18	30	49
Immobile fort (I-E3)	52	63	26	45	71
<b>Total</b>	20	43	12	25	46

**Tableau 6**  
**Perspectives régionales d'investissements (synthèse)**

Destin. Orig.	Am. nord	Europeo uest	Japon	Asie dévpt	Chine	Europe est	Am sud	Afrique	Asie ouest
Am.nord	14,5	22	19	16,5	33	33	28	12,5	-6,5
Asie	19,5	16,5	NS	34	38	26,5	14	4,5	-1,5
Europe	20	27,5	7,5	21	34,5	43,5	9	10,5	0

Somme pondérée des réponses positives et négatives. Un chiffre très élevé indique des perspectives favorables. Un chiffre très négatif indique des perspectives défavorables.

**Tableau 7**  
**Modalités privilégiées d'internationalisation (priorité 1)**

	FA	Accords, alliances	Exportations	Licences, franchising	Greenfield s	Autres
<b>Région d'origine</b>						
Asie	9	28	29	5	26	2
Amérique nord	17	32	20	5	25	0
Europe Ouest	36	18	13	6	24	4
<b>Secteur</b>						
Primaire/secondaire	22	23	18	7	27	2
Tertiaire	33	22	18	3	21	4
Secteur 1	17	23	22	9	26	3
Secteur 2	30	20	19	6	25	1
Secteur 3	11	21	21	0	47	0
Secteur 4	35	25	12	2	21	5
Produits mobiles M	19	22	20	8	28	3
Produits immobiliers I	35	24	15	2	21	3
<b>Taille (CA, G\$)</b>						
Taille 1 <11	31	23	18	6	18	0
Taille >10	21	22	20	4	30	2
Petites europ. <11	40	18	8	8	19	6
Grandes europ. >11	32	19	17	4	27	1
<b>Internationalisation</b>	21	29	25	10	14	0
E1 (Internat. faible)	23	23	19	4	28	2
E2 (Internat. moyen.)	32	17	13	4	27	6
E3 (Intern. Forte)						
Européennes E1 et E2						
Européennes E3						
<b>Secteur et internationalisation</b>	8	24	40	24	4	0
Mobile faible (M-E1)	15	27	21	5	29	3
Mobile moyen (M-E2)	27	15	12	6	36	3
Mobile fort (M-E3)	28	32	17	3	20	0
Immobile faible (I-E1)	35	24	15	2	21	3
Immobile moyen (I-E2)	42	21	13	1	13	10
Immobile fort (I-E3)	26	23	18	6	25	3
<b>Total</b>						

**Annexe 14**  
**Contenu des nomenclatures d'activité retenues**

<b>Secteur</b>	<b>Classification secteur (tertiaire / secondaire / primaire) (1)</b>	<b>Classification à quatre postes (2)</b>	<b>Classification produit (mobile/non mobile)</b>
Aérospatial/défense	Secondaire	3	M
Agriculture	Primaire	3	M
Alimentaire	Secondaire	2	M
Automobile	Secondaire	1	M
Autres biens consommation	Secondaire	1	M
Autres biens équipement	Secondaire	1	M
Autres industries de base	Secondaire	2	I
Autres services entreprises	Tertiaire	4	I
Autres services particuliers	Tertiaire	4	I
Chimie	Secondaire	2	M
Commerce	Tertiaire	4	I
Construction	Tertiaire	4	I
Distribution	Tertiaire	4	I
Matériel électronique/électrique	Secondaire	1	M
Finance	Tertiaire	2	I
Hôtellerie/restauration	Tertiaire	4	I
Immobilier	Tertiaire	4	I
Industries de l'information (software)	Tertiaire	1	M
Matériel informatique (hardware)	Secondaire	1	M
Media/imprimerie	Tertiaire	4	I
Pétrole	Primaire	3	M
Pharmacie	Secondaire	2	M
Télécommunications	Tertiaire	2	I
Transports	Tertiaire	4	I
Industries de réseau (électricité)	Tertiaire	4	I



## **Annexe 15**

### **Liste des graphiques retenus pour la base AFII**

Graphique 1.1 : Evolution de quelques indicateurs d'internationalisation  
Graphique 1.2 : Motivations pour l'implantation à l'étranger  
Graphique 1.3 : Evolution de quelques modalités d'internationalisation  
Graphique 1.4 : Evolution des fusions-acquisitions et alliances internationales  
Graphique 1.5 : Développement international d'AES  
Graphique 1.6 : Quelques indicateurs du poids des firmes multinationales  
Graphique 1.7 : Différents indicateurs d'internationalisation des firmes  
Graphique 1.8 : Evolution des stocks d'IDE par secteurs  
Graphique 1.9 : Evolution des stocks d'IDE par zone d'origine  
Graphique 1.10 : Evolution des stocks d'IDE par zone de destination  
Graphique 1.11 : Evolution des flux d'IDE et de fusions-acquisitions internationales  
Graphique 1.12 : Répartition des projets d'investissement en Europe par fonction  
Graphique 1.13 : Répartition des projets entre créations et extensions

Graphique 2.1.1 : Exportations en dollars courants  
Graphique 2.1.2 : Part des exportations dans le PIB  
Graphique 2.1.3 : Stocks d'IDE entrants en France  
Graphique 2.1.4 : Place de la France dans les flux d'IDE entrants  
Graphique 2.1.5 : Place de la France dans les stocks d'IDE entrants  
Graphique 2.1.6 : Répartition des projets greenfields annoncés en Europe  
Graphique 2.1.7 : Ouverture de la France aux investissements internationaux  
Graphique 2.1.8 : Stocks d'IDE dans quelques pays d'Europe par région d'origine  
Graphique 2.1.9 : Evolution de la part des entreprises étrangères dans l'industrie  
Graphique 2.1.10 : Part des entreprises étrangères dans l'industrie manufacturière  
Graphique 2.1.11 : Part des investisseurs étrangers à la bourse de Paris

Graphique 2.2.1 : Stocks d'IDE sortants de France  
Graphique 2.2.2 : Place de la France dans les flux d'IDE sortants  
Graphique 2.2.3 : Place de la France dans les stocks d'IDE sortants  
Graphique 2.2.4 : Présence des entreprises françaises à l'étranger par destination  
Graphique 2.2.5 : Présence à l'étranger par pays d'origine

Graphique 3.1 : Population en 2000  
Graphique 3.2 : Taux de croissance démographique en 1999  
Graphique 3.3 : PIB en dollars courants en 2000  
Graphique 3.4 : PIB en PPA en 2000  
Graphique 3.5 : PIB par tête en dollars courants en 2000  
Graphique 3.6 : PIB par tête en PPA en 2000  
Graphique 3.7 : Taux d'investissement brut en 2001  
Graphique 3.8 : Taux d'inflation en 2000  
Graphique 3.9 : Recettes des administrations en % du PIB  
Graphique 3.10 : Solde financier des administrations en % du PIB  
Graphique 3.11 : Engagements financiers des administrations en % du PIB  
Graphique 3.12 : Balance des opérations courantes en % du PIB  
Graphique 3.13 : Classement en termes de « risque-crédit »  
Graphique 3.14 : Taux d'intérêt à long terme

Graphique 4.1 : Evolution des taux de prélèvement publics en % du PIB  
Graphique 4.2 : Taux de l'impôt sur les bénéfices  
Graphique 4.3 : Impôts sur les sociétés en % du PIB  
Graphique 4.4 : Evolution de la taxe professionnelle d'ici 2003

Graphique 4.5 : Impôt sur le revenu rapporté au PIB  
Graphique 4.6 : Taux d'imposition marginal pour un haut revenu  
Graphique 4.7 : Taux d'imposition moyen pour un haut revenu  
Graphique 4.8 : Taux d'imposition indirect en % du PIB  
Graphique 4.9 : Cotisations sociales en % du PIB

Graphique 5.1.1 : Indice du coût d'un panier de biens et services  
Graphique 5.1.2 : Coût mensuel de la location d'un appartement  
Graphique 5.1.3 : Coût total de l'occupation d'un bureau  
Graphique 5.1.4 : Classement des pays selon le coût total d'une implantation  
Graphique 5.1.5 : Meilleures villes pour implanter une activité

Graphique 5.2.1 : Dépenses de RD des entreprises en 1999  
Graphique 5.2.2 : Dépenses totales de RD en 1999  
Graphique 5.2.3 : Nombre de brevets déposés par millions d'habitants  
Graphique 5.2.4 : Nombre de brevets déposés par les résidents en 1998

Graphique 5.3.1 : Prix de l'électricité en 2001  
Graphique 5.3.2 : Prix d'un appel de dix minutes vers les Etats-Unis  
Graphique 5.3.3 : Prix de l'eau en 2000  
Graphique 5.3.4 : Prix du gaz en 2001  
Graphique 5.3.5 : Réseau autoroutier au 1<sup>er</sup> janvier 2001  
Graphique 5.3.6 : Le réseau TGV en France  
Graphique 5.3.7 : Les principaux aéroports français

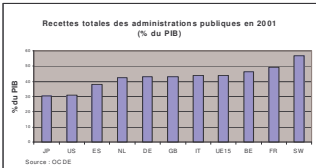
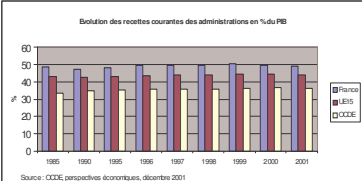
Graphique 5.4.1 : Coût horaire ouvrier dans le secteur manufacturier  
Graphique 5.4.2 : Salaires minima mensuels  
Graphique 5.4.3 : Rémunérations dans les secteurs des services  
Graphique 5.4.4 : Rémunération des cadres supérieurs, ingénieurs et dirigeants  
Graphique 5.4.5 : Productivité par heure travaillée en 2000  
Graphique 5.4.6 : Productivité par personne employée en 2001  
Graphique 5.4.7 : Pourcentage de la population ayant atteint le niveau du baccalauréat  
Graphique 5.4.9 : Dépenses publiques d'éducation rapportées au PIB en 1999  
Graphique 5.4.10 : Pourcentage de la population ayant suivi des études supérieures  
Graphique 5.4.11 : Taux de chômage en 2000  
Graphique 5.4.12 : Nombre de jour de travail perdus pour faits de grève en 1999  
Graphique 5.4.13 : Temps annuel de travail en 2000

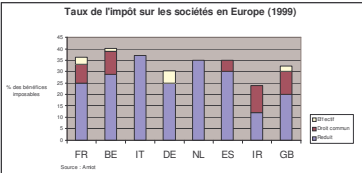
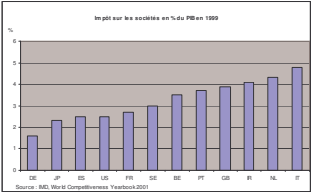
Graphique 5.5.1 : Capitalisation des sociétés cotées  
Graphique 5.5.2 : Volume des transactions en actions  
Graphique 5.5.3 : Emissions d'obligations d'entreprise en euros  
Graphique 5.5.4 : Coût d'exécution des transactions  
Graphique 5.5.5 : Principaux marchés de la gestion collective dans le monde

Graphique 7.1 : Classement de la France selon l'IMD  
Graphique 7.2 : Classement de la France selon l'IMD par grande rubrique  
Graphique 7.3 : Des jugements de valeur qui ne correspondent pas à la réalité  
Graphique 7.4 : Une mesure de l'attractivité française  
Graphique 7.5 : Indice de développement humain  
Graphique 7.6 : Indices de compétitivité globale du World Economic Forum

## Annexe 16 Contre-argumentaire impôts

<p>Contre-argumentaire impôts</p>	<p><b>Contre-argumentaire impôts</b></p> <p>Des prélèvements globaux dans la moyenne européenne</p> <p>Des prélèvements directs modérés et en diminution</p> <p>Un coût de la vie (y compris impôts indirects) modéré</p> <p>Un mode financement spécifique de la protection sociale</p> <p>La contrepartie : qualité et faible coût des services publics</p>	<p><b>Des prélèvements globaux dans la moyenne européenne</b></p> <p>La France se situe dans la fourchette haute de la moyenne européenne</p> <p>Les taux de prélèvement sont orientés à la baisse depuis 1995</p>
-----------------------------------	---	--

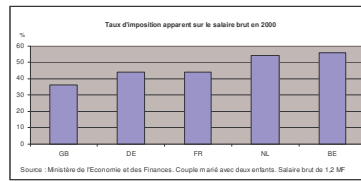
<p>La France dans la moyenne européenne</p>  <p style="font-size: small;">Recettes totales des administrations publiques en 2001 (% du PIB) Source : OCDE</p>	<p>Baisse du taux de prélèvement en France depuis 1997</p>  <p style="font-size: small;">Évolution des recettes courantes des administrations en % du PIB Source : OCDE, perspectives économiques, décembre 2001</p>	<p><b>Des impôts directs plus faibles qu'ailleurs et en diminution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible niveau de l'impôt sur les sociétés</li> <li>• Impôt sur le revenu dans la moyenne européenne</li> <li>• Baisse programmée de la taxe professionnelle</li> </ul>
---	---	--

<p>Un impôt sur le bénéfice modéré</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des taux apparents dans la moyenne européenne</li> <li>• Un prélèvement réel très modéré</li> </ul>	<p>Des taux apparents dans la moyenne</p>  <p style="font-size: small;">Taux de l'impôt sur les sociétés en Europe (1999) Source : Anso</p>	<p>Un prélèvement réel inférieur à la moyenne européenne</p>  <p style="font-size: small;">Impôt sur les sociétés en % du PIB en 1999 Source : ILO, World Competitiveness Yearbook 2001</p>
---	---	--

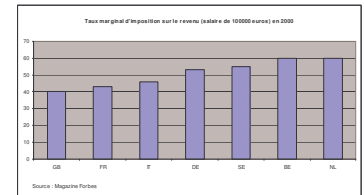
### Un impôt sur le revenu modéré

- Prélèvements moyens sur les hauts salaires inférieurs à la moyenne européenne
- Prélèvements marginaux sur les hauts salaires inférieurs à la moyenne européenne
- Prélèvements totaux très modérés

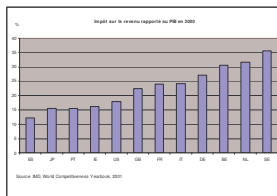
### Un taux d'imposition apparent sur la hauts salaires modéré



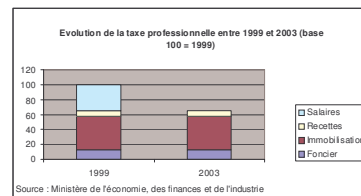
### Des taux marginaux relativement faibles



### Un poids global de l'IR très modéré



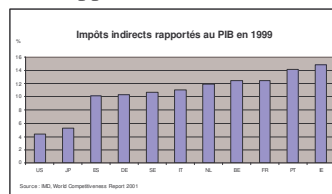
### Baisse programmée de la taxe professionnelle



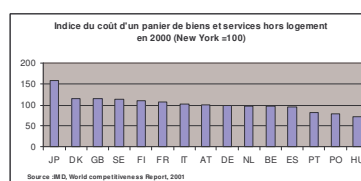
### Un coût de la vie modéré y compris impôts indirects

- Des impôts indirects apparemment élevés...
- Mais un coût de la vie modéré...
- ...Du fait notamment du faible coût des services pris en charge collectivement

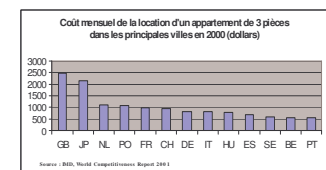
### Des impôts indirects apparemment élevés



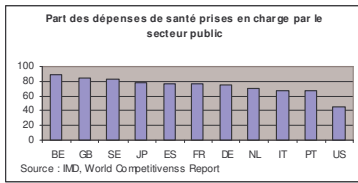
### Un coût de la vie modéré (1)



### Un coût de la vie modéré (2)



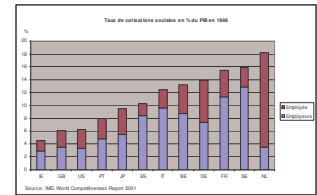
### Prise en charge publique de certaines dépenses



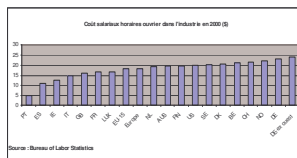
### Un mode de financement spécifique de la protection sociale

- Un financement par les charges sociales
- Un coût horaire du travail cependant modéré..
- ... Surtout si l'on tient compte de la productivité
- Une prise en charge publique des dépenses

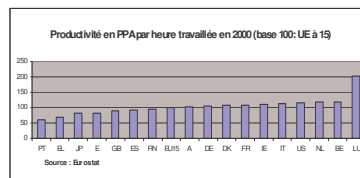
### Un financement par les charges sociales



### Un coût salarial néanmoins modéré



### Une productivité élevée



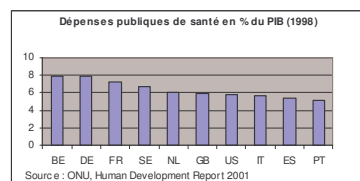
### Des services publics de qualité et peu coûteux

- Une population en bonne santé
- Un système éducatif performant
- Un climat de solidarité sociale
- Une bonne qualité de la vie

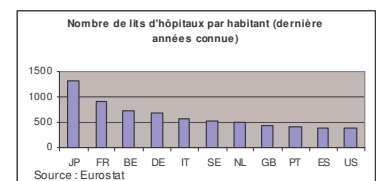
### Une population en bonne santé

- Un effort public important
- Une infrastructure hospitalière très dense
- Une offre de soins abondante
- Une espérance de vie élevée

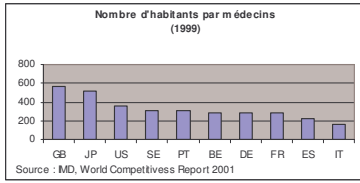
### Un effort public important



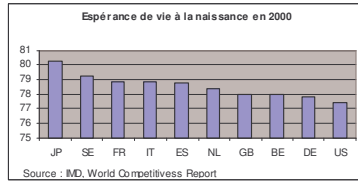
### Une infrastructure hospitalière très dense



### Une offre de soins abondante



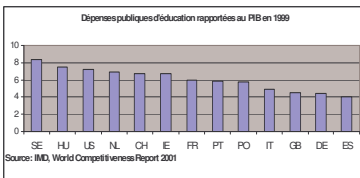
### Une espérance de vie élevée



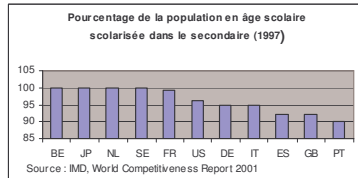
### Un système éducatif performant

- Un effort public important
- Bon taux de scolarisation secondaire
- Proportion élevée d'étudiants
- Nombreux diplômés scientifiques et techniques

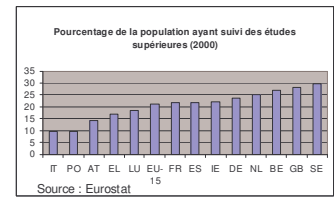
### Un effort public important



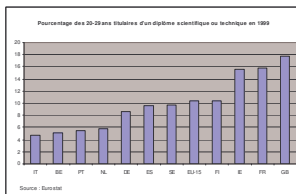
### Un population largement scolarisée au niveau secondaire



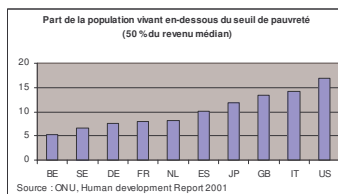
### Un proportion élevée d'étudiants



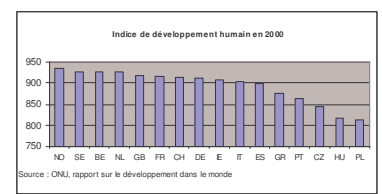
### Nombreux diplômés scientifiques et techniques



### Un climat de solidarité



### Une bonne qualité de vie



**Annexe 17**  
**Argumentaire succinct « 7reasons »**  
**(version technique)**

## 7 RAISONS D'INVESTIR EN FRANCE

### Sommaire

1 Une économie saine et compétitive au cœur de l'Europe

2 Un territoire attractif et ouvert

3 Un pays de haute technologie

4 Une main d'œuvre qualifiée, productive et flexible

5 Energie, télécommunications, transports : 3 atouts maîtres

6 Un environnement favorable aux entreprises

7 Un marché financier dynamique

---

Située au cœur du plus grand marché du monde, la France offre aux investisseurs potentiels un environnement économique favorable. Bénéficiant d'une monnaie forte et stable – l'euro-, disposant d'une main d'œuvre et d'infrastructures de qualité, bien placée en matière de coûts dans de nombreux domaines par rapport à ses concurrents européens, elle a connu de nombreux succès dans la compétition pour l'accueil des projets internationalement mobiles.

Les nombreux atouts de ses territoires comme de ses entreprises placent la France dans le peloton de tête des pays d'implantation des firmes multinationales en Europe. Au cours des deux dernières années, plus de 60000 emplois ont été créés par les investisseurs internationaux en France.

Les entreprises étrangères contribuent au développement de l'économie nationale en apportant leur savoir-faire, leurs technologies, leurs compétences. Leur productivité, leur effort d'investissement et d'exportation par tête sont supérieurs à la moyenne nationale.

La création de l'agence française pour les investissements internationaux témoigne de la volonté d'ouverture des pouvoirs publics aux investisseurs internationaux, en mettant à leur disposition une structure adaptée à leurs besoins.

L'AFII, son réseau international de bureaux à l'étranger et ses partenaires territoriaux sont à la disposition des investisseurs pour les accompagner tout au long de leur implantation en France.

Didier Lombard

Ambassadeur Délégué aux investissements internationaux

Président de l'Agence française pour les investissements internationaux

---

# 1 Une économie saine et compétitive au cœur de l'Europe

“La France est un marché incontournable pour un grand groupe international”  
Ake Stavling, Directeur Général, Astrazeneca

---

## La France : 2<sup>ème</sup> marché européen

PIB 2000 (en US\$ aux PPA)

Allemagne	2007
France	1387
Grande-Bretagne	1354
Italie	1315
Espagne	741
Pays-Bas	400

Source: Banque mondiale, 2001

### Au cœur du marché européen

(carte à faire sur les 2 pages sur le modèle de Locate in France)

(1<sup>er</sup> rond): Le marché français

60 millions de consommateurs, 350 km

(2<sup>e</sup> rond): Grande-Bretagne, Benelux, Allemagne, Suisse, Italie et Espagne

250 millions de consommateurs, 1000 km

(3<sup>e</sup> rond): Irlande, Grande-Bretagne, Allemagne, Autriche, Espagne, Portugal, etc.

380 millions de consommateurs européens , 1500 km

( 4<sup>e</sup> rond) 500 millions de consommateurs, 2000 km

Pour en savoir plus : voir fichier 7R1



---

## 2. Un territoire attractif et ouvert

Légende photo : Centre de design européen de Toyota à Sophia Antipolis  
copyright : Marc Tulane/Friend

(tableau à mettre en page de gauche)

### Classement des 20 premières sociétés internationales en France en emplois

	Effectifs
FIAT	18.000
IBM	13.575
SCHLUMBERGER	12.400
PHILIPS	12.358
NESTLE	11.480
EURODISNEY	11.432
BOSCH	11.000
SIEMENS	10.000
UNILEVER	10.000
DELPHI	8.150
SOLECTRON	6.000
HEWLETT-PACKARD	4.888
EXXONChemical/ESSO SAF	4.741
KODAK	4.500
COCA COLA (Industrie)	4.000
KOYO SEIKO	3.200
BAYER	3.091
ASCOMETAL (Lucchini)	3.060
MOTOROLA	2.450
3M	2.446

Source: Enjeux Les Echos, Novembre 2001/AFII

(page de droite)

### Une forte ouverture internationale

L'investissement international dans l'industrie représente en 2000 :

- 30 % de l'emploi
- 35 % du chiffre d'affaires
- 40 % des exportations

Source : Sessi, 2002

## Une forte progression des investissements internationaux en France

Stocks d'investissements directs étrangers en France (Milliards de dollars courants)

1980	22,9
1985	33,6
1990	100,0
1995	185,4
1999	240,8
2000	266,7

Source : Cnucead, World Investment Report, 2001

Les technologies de l'information et les biens d'équipement sont les principaux secteurs d'investissement étranger en France

Nombre d'emplois créés en 2000-2001

NTIC	12 953
Biens d'équipement	10 922
Automobile	5 123
Conseil, ingénierie	4 905
Autres services	4 994
Métaux	4 279
Chimie	3 670
Pharmacie, biotechnologies	3 194
Biens de consommation courante	2 999
Transport, stockage, logistique	2 729
Verre	2 705
Industries agro-alimentaires	2 366
<b>Total</b>	<b>60 839</b>

Source: AFII, 2002

Pour en savoir plus : fichier 7R2

---

## 3 Un pays de haute technologie

légende photo : Salle blanche de l'unité de production de circuits intégrés d'Atmel à Rousset  
copyright : Marc Tulane/Friend

*« Nous sommes présents en France depuis plus de 70 ans ; Notre nouveau centre de recherche dans le Nord va renforcer la capacité globale de recherche-développement de notre société et rapprocher d'un plus grand nombre de clients.. »*

James W. Griffith, Président Directeur Général, The Timken Company  
(Invest in France Automotive Award 2001)

### Dépenses consacrées à la R&D (% PIB)

Allemagne	2.38
France	2.17
Grande-Bretagne	1.83
Italie	1.04

Source: OCDE, 2001

### 320.000 chercheurs en France

Nombre de chercheurs (en milliers)

Allemagne	461
France	316
Italie	141
Grande-Bretagne	95
Pays-Bas	85

Source: OCDE, 2001

### Nombre total de brevets déposés par les résidents

Allemagne	19271
France	12068
Royaume Uni	4838
Hollande	2972
Suède	2400
Espagne	1684

Source : Eurostat, 2002

## Une législation fiscale favorable à l'implantation des centres de R&D en France

Les centres de R&D peuvent prétendre à l'application du crédit d'impôt (montant maximal : 6,1 million d'euros par an) égale à 50% de l'accroissement des dépenses de l'année par rapport à la moyenne des dépenses des deux années précédentes.

Pour en savoir plus : voir fichier 7R3

## 4 Une main d'œuvre qualifiée, productive et flexible

légende photo : L'unité de production européenne de systèmes de directions pour l'industrie automobile de Koyo Seiko à Irigny près de Lyon  
copyright : Marc Tulane/Friend

*« L'extension de notre site de Fegersheim est motivée par la position stratégique de la France en Europe, par l'abondance de main d'œuvre qualifiée, et par l'offre scientifique présente en Alsace. »*

*Gérard Christmann, Directeur d'usine, Fegersheim – Lilly France*

### Rémunération horaire des ouvriers dans l'industrie (US\$)

Allemagne	22.9
Japon	22.0
Etats-Unis	19.8
Europe	16.7
France	16.3
Grande-Bretagne	15.8
Italie	14.6

Source: U.S. Department of Labor, 2001

### Une main-d'œuvre productive

PIB par employé dans l'industrie  
US\$

Grande-Bretagne	62.018
France	57.439
Italie	47.399
Allemagne	45.030
Espagne	39.995

Source: The World Competitiveness Yearbook, 2001

### Une main-d'œuvre qualifiée (%)

Pourcentage de la population ayant eu accès à une formation supérieure

Espagne	32
France	30
Pays-Bas	27
Grande-Bretagne	26
Allemagne	22

Source : OCDE, 2000

Pour en savoir plus : fichier 7R4

## 5 une énergie compétitive, des télécommunications de pointe, des transports rapides

Légende photo : Eurostar Paris/Londres  
Copyright : SNCF – CAV jjd

*“La Smart Roadster sera produite sur notre site français “Smartville” à partir de 2003. Cette décision confirme le rôle clé de la ville d’Hambach (Lorraine) dans notre stratégie.”*  
Andreas Renschler, Président Directeur Général, MCC Smart GmbH

### Des coûts d'électricité compétitifs

Prix pour les clients industriels en 2000 (en US\$ pour 100 kWh)

Italie	8.6
Allemagne	6.7
Grande-Bretagne	6.7
Pays-Bas	6.1
Belgique	5.5
Irlande	5.0
France	4.7
Suède	3.4

Source : International Energy Agency, 2001

### Coût d'un appel international

US\$ cents pour un appel de 10 minutes vers les Etats-Unis en 2000  
Indice 100 : Union européenne à 15

Suede	36,5
Allemagne	72,8
France	74,9
Italie	82,8
R.U	116,2
Espagne	126,3
Danemark	139,7
Finlande	168,5
Belgique	176,5

Source : Eurostat, 2002

### Un accès rapide au marché européen

Avec une vitesse de pointe de 320 km/heure, le réseau TVG est le réseau le plus rapide d'Europe.

Paris-Bruxelles	1h25.
Paris-Londres	2h50
Paris-Marseille	3h00
Paris-Geneve	3h25.
Lyon-Bruxelles	3h40
Paris-Amsterdam	4h15

Pour en savoir plus : fichier 7R5

## 6 Un environnement favorable aux entreprises

Photo légende : Le centre d'appel de Sykes aux Ulis (Ile-de-France)

copyright : Marc Tulane/Friend

« *La France a été la clé de notre expansion en Europe* »

*Guy de Rohan Willner, Président Directeur Général, IX Europe*

### Taux de l'IS rapporté au PIB, 1999

Allemagne	1,6
Japon	2,3
Espagne	2,5
Etats-Unis	2,5
France	2,7
Suede	3
Belgique	3,5
Portugal	3,7
RU	3,9
Irlande	4,1
Hollande	4,3
Italie	4,8

Source : World Competitiveness Report, 2001

### Meilleure ville pour implanter une activité en Europe

(Classement issu d'une enquête auprès de 500 dirigeants d'entreprise)

Londres	1
Paris	2
Francfort	3
Amsterdam	4
Bruxelles	5
Barcelone	6
Madrid	7
Milan	8
Zurich	9
Munich	10
Berlin	11
Dublin	12
Manchester	13
Dusseldorf	14
Lisbonne	15

Source : Healey-Baker, 2001

Coût total d'une implantation dans les pays industrialisés  
Classement selon le niveau des coûts

Japon	10
Etats-Unis	9
Allemagne	8
RU	7
Belgique	7
Suède	6
France	5
Hollande	4
Canada	3
Italie	2
Espagne	1

Source : The Economist Intelligence Unit, 2001

Pour en savoir plus : fichier 7R6

## 7 Un marché financier attractif

Photo légende : Société Générale Salle des marchés à Paris

Copyright : Société Générale – Dieter Kik

(le texte ci-dessous est à mettre en page de gauche )

La création d'Euronext fusion des bourses de Paris, Amsterdam, Bruxelles et Lisbonne & Porto (BVLP) constitue une nouvelle étape vers l'eupéanisation de la Bourse de Paris.

En 2001, Euronext a poursuivi sa politique d'eupéanisation en rachetant le LIFFE, le marché londonien des produits dérivés. Cette acquisition donne une envergure internationale au marchés dérivés d'Euronext, grâce notamment aux accords qui lient déjà le LIFFE au Nasdaq.

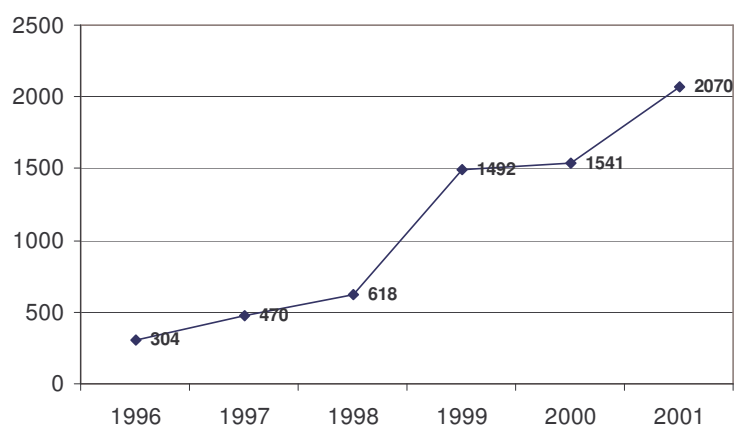
La place financière de Paris offre : (page de droite)

- un véritable « business center », grâce à la présence d'un grand nombre de sièges d'entreprises françaises et internationales ;
- un marché actions leader en Europe en termes de volumes de transactions devant Londres et Francfort
- un grand pôle de compétences et une main d'œuvre hautement qualifiée
- la première industrie de gestion d'Europe
- une forte présence d'investisseurs internationaux. Ceux-ci détiennent plus de 35% de la capitalisation de la Bourse de Paris et plus du tiers de la dette négociable de l'Etat

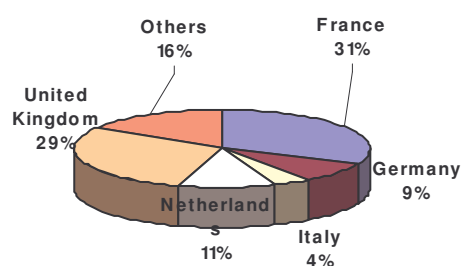


## Un développement rapide du marché des actions (en Mds d'euros)

Source: Euronext Paris, 2001



## « corporate bonds » en Europe (en % de l'encours total)



Source: BIS, décembre 2001

## L'industrie française du capital risque

En Md€	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Capitaux levés	0.6	1.0	1.9	2.03	4.6	5.0

Source: AFIC

Pour en savoir plus : fichier 7R7

## PAGES D'ADRESSES:

AGENCE FRANCAISE

POUR LES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX (AFII)

2, avenue Velasquez 75008 paris

T : 33 (1) 40 74 74 40

F : 33(1) 40 74 73 26

[info@investinfrance.org](mailto:info@investinfrance.org)

[www.investinfrance.org](http://www.investinfrance.org)

Contact : Antonella Guerra, Monique Girard

L'AFII dispose d'un réseau de bureaux à l'étranger qui prospectent et accompagnent l'investisseur tout au long de sa démarche en collaboration avec l'équipe parisienne et les partenaires régionaux.

Les services offerts aux investisseurs :

- Informer
- Conseiller en toute confidentialité et accompagner les décideurs
- Mobiliser les aides publiques
- Rester au service des investisseurs après leur implantation

### En EUROPE

#### *AFII BENELUX*

en Belgique

T : (32) 2 646 59 40

F : (32) 2 646 60 90

Aux Pays-Bas

T : (31) 20 662 20 39 (à mettre à jour)

F : (31) 20 662 08 31

[info@ifabenelux.com](mailto:info@ifabenelux.com)

#### *AFII Italie*

T : (39) 02 72 02 25 43

F : (39) 02 87 66 12

[datar@investinfrance.it](mailto:datar@investinfrance.it)

#### *AFII Allemagne*

T : (49) 69 17 00 230

F : (49) 69 17 00 23 23

[ifa.ffmpeg@investinfrance.de](mailto:ifa.ffmpeg@investinfrance.de)

[www.investinfrance.de](http://www.investinfrance.de)

#### *AFII Espagne*

T: (34) 91 563 4378

F : (34) 91 411 5818

[ifa-sp@investinfrance.org](mailto:ifa-sp@investinfrance.org)

#### *AFII Suisse*

T : (41) 1 261 45 00

F: (41) 1 261 45 05

[ifaschweiz@access.ch](mailto:ifaschweiz@access.ch)

#### *AFII Grande-Bretagne*

T : (44) 0 207 823 18 95

F : (44) 0 207 235 84 53

[datar@investinfrance.co.uk](mailto:datar@investinfrance.co.uk)

*AFII Europe du Nord (Suède)*  
T : (46) (0) 8 545 850 40  
F : (46) (0) 8 662 59 69  
[info@investinfrance-nordic.org](mailto:info@investinfrance-nordic.org)  
[www.investinfrance-nordic.org](http://www.investinfrance-nordic.org)

#### En ASIE

*AFII Tokyo (Représentation pour l'Asie)*  
T : (81) 3 33 55 59 00  
F : (81) 3 33 55 59 30  
[tokyo@investinfrance.org](mailto:tokyo@investinfrance.org)

*AFII Osaka*  
T : (81) 6 4790 1537  
F : (81) 6 4790 1538  
[osaka@investinfrance.org](mailto:osaka@investinfrance.org)

**AFII Nagoya**  
T: (81) 52-222-1830  
F: (81) 52-222-1831  
[nagoya@investinfrance.org](mailto:nagoya@investinfrance.org)

*AFII Hong Kong*  
T : (852) 21 58 37 61  
F : (852) 21 58 38 04  
[hongkong@investinfrance.org](mailto:hongkong@investinfrance.org)

*AFII Corée*  
T : (822) 564 04 19  
F : (822) 3452 90 25  
[korea@investinfrance.org](mailto:korea@investinfrance.org)

*AFII Taiwan*  
T : (886) 2 2546 5112  
F : (886) 2 2717 1353  
[taipei@investinfrance.org](mailto:taipei@investinfrance.org)

#### En Amérique du Nord (à mettre à jour)

AFII New York  
T : (1) 212 757 9340  
F : (1) 212 245 1568  
[info@ifana.org](mailto:info@ifana.org)  
[www.ifana.org](http://www.ifana.org)

AFII Houston  
T : (1) 713 266 9772  
F : (1) 713 266 9884

AFII Chicago  
T : (1) 312 661 1640  
F : (1) 312 661 0623

AFII Los Angeles  
T : (1) 310 785 9735  
F : (1) 310 785 9213

## **Fichier 7R1**

- Graphique R1.1 : Population en 2000
- Graphique R1.2 : Taux de croissance démographique en 1999
- Graphique R1.3 : PIB aux PPA
- Graphique R1.4 : Taux d'investissement brut en 2001
- Graphique R1.5 : Taux d'inflation en 2000
- Graphique R1.6 : Engagements financiers des administrations en % du PIB
- Graphique R1.7 : Balance des opérations courantes en % du PIB
- Graphique R1.8 : Classement en termes de « risque-crédit »

## **Fichier 7R2**

- Graphique R2.1 : Part des exportations dans le PIB
- Graphique R2.2 : Stocks d'IDE entrants en France
- Graphique R2.3 : Evolution des emplois créés en France
- Graphique R2.4 : Répartition des projets greenfields annoncés en Europe
- Graphique R2.5 : Ouverture de la France aux investissements internationaux
- Graphique R2.6 : Evolution de la part des entreprises étrangères dans l'industrie
- Graphique R2.7 : Part des entreprises étrangères dans l'industrie manufacturière
- Graphique R2.8 : Part des investisseurs étrangers à la bourse de Paris
- Graphique R2.9 : Stocks d'IDE sortants de France
- Graphique R2.10 : Place de la France dans les stocks d'IDE sortants

## **Fichier 7R3**

- Graphique R3.1 : dépenses totales de RD des entreprises en 1999
  - Graphique R3.2 : nombre de brevets déposés par millions d'habitants
  - Graphique R3.3 : Nombre de sociétés cotées au « Nouveau Marché »
- En lien : [WWW.Francetech.org](http://WWW.Francetech.org)

## **Fichier 7R4**

- Graphique R4.1 : Coût horaire ouvrier dans le secteur manufacturier
- Graphique R4.2 : Rémunérations dans les secteurs des services
- Graphique R4.3 : Rémunération des cadres supérieurs, ingénieurs et dirigeants
- Graphique R4.4 : Productivité par heure travaillée en 2000
- Graphique R4.5 : Productivité par personne employée en 2001
- Graphique R4.6 : Pourcentage de la population ayant atteint le niveau du baccalauréat
- Graphique R4.7 : Pourcentage de la population ayant suivi des études supérieures

## **Fichier 7R5**

- Graphique R5.1 : Prix de l'électricité en 2001
  - Graphique R5.2 : Prix d'un appel de dix minutes vers les Etats-Unis
  - Graphique R5.3 : Prix de l'eau en 2000
  - Graphique R5.4 : Prix du gaz en 2001
  - Graphique R5.5 : Réseau autoroutier au 1<sup>er</sup> janvier 2001
  - Graphique R5.6 : Le réseau TGV en France
  - Graphique R5.7 : Les principaux aéroports français
- En liens : sites EDF, Air France, SNCF

## **Fichier 7R6**

Graphique R6.1 : Indice du coût d'un panier de biens et services

Graphique R6.2 : Coût mensuel de la location d'un appartement

Graphique R6.3 : Coût total de l'occupation d'un bureau

Graphique R6.4 : Classement des pays selon le coût total d'une implantation

Graphique R6.5 : Meilleures villes pour implanter une activité

## **Fichier 7R7**

Graphique R7.1 : Capitalisation des sociétés cotées

Graphique R7.2 : Volume des transactions en actions

Graphique R7.3 : Emissions d'obligations d'entreprise en euros

Graphique R7.4 : Coût d'exécution des transactions

Graphique R7.5 : Principaux marchés de la gestion collective dans le monde

Site de Paris eurolace [www.paris-eurolace.net](http://www.paris-eurolace.net)

