

CHAPITRE 3

CONNAITRE L'INVESTISSEUR ET SES PROCESSUS DE DECISION

- PRINCIPES D'ANALYSE ET DE SEGMENTATION -

INTRODUCTION

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

Nous commencerons, en approfondissant certaines des analyses esquissées au chapitre 1, par proposer plusieurs descriptions alternatives du processus de prise de décision de l'investisseur, différant selon le type de projet et les critères de sélection mis en œuvre par celui-ci.

Mais le monde des investisseurs est extrêmement hétérogène, qu'il s'agisse des caractéristiques apparentes des entreprises (taille, nationalité, degré d'internationalisation..), de leurs structures internes ou, enfin, du champ concurrentiel à l'intérieur duquel ils évoluent (concentration de l'offre, nature de l'internationalisation, complexité technologique, rôle de l'innovation). D'où une grande diversité des trajectoires d'internationalisation, des motivations, des processus de prise de décision, qui rend nécessaire d'apporter autant de nuances, de compléments et de variantes aux modèles stylisés décrits en début de chapitre.

On s'appuiera pour cela sur une typologie fondée sur trois distinctions essentielles : la première s'intéresse à la diversité des structures internes des firmes, en opposant d'une part, la forme traditionnelle de l'entreprise pérenne et intégrée, et d'autre part, la forme du groupe fédératif instable aux frontières floues. La seconde oppose les entreprises encore peu internationalisées, souvent de petite taille, aux groupes transnationaux présent dans de nombreux pays ; enfin, la troisième décrit les facteurs de diversité liés à l'appartenance sectorielle. On cherchera à déterminer en quoi ces éléments sont susceptibles d'expliquer des différences significatives dans les comportements des investisseurs, impliquant pour les APT des approches spécifiques.

L'utilisation pratique de ces typologies, cependant, suppose de disposer d'outils de recueil et d'analyse de l'information satisfaisants sur les firmes multinationales. Or, ces outils restent encore pour l'instant mal adaptés aux besoins des API, qu'il s'agisse des systèmes statistiques publics ou des informations produites par les consultants privés. Ceci rend nécessaire le développement d'ORAI nouveaux.

Nous présentons donc dans le chapitre suivant deux outils d'analyse, spécifiquement développés par nous pour les besoins des APT : d'une part, un dispositif d'enquête auprès des FMNs, destiné à détecter, avec une périodicité régulière, les grandes tendances de l'investissement international et leurs spécificités selon le type de firme ; d'autre part, une

méthode d'analyse des « champ concurrentiels », visant à déterminer, pour un type d'activité donné, les perspectives de développement international des firmes.

1. LES BESOINS EN INFORMATION DES APT

Les investisseurs potentiels sont très divers par leur nature : national ou étranger (étant entendu que ces notions commencent un peu à perdre leur sens) ; entreprise productrice de biens et de services ou organisme financier ; société mère, filiale ou entreprise indépendante ; entreprise déjà très globale ou PME abordant les premières phases de leur internationalisation (voir également annexes 5 et 6) .

De plus, ces investisseurs opèrent dans des champs concurrentiels très divers par la nature des technologies employées, des produits offerts, de la forme de concurrence qui s'exerce sur eux. Ils sont amenés dans ce contexte à réévaluer en permanence la configuration de leur périmètre d'activité, leur organisation interne, à travers l'élaboration de stratégies réactives ou anticipatives.

On peut enfin noter l'existence, au sein même de chaque « investisseur », de groupes d'intérêt aux objectifs et aux contraintes différentes et parfois opposés : maison-mère/filiale, actionnaire/manager, techniciens/financiers, etc.

Il importe pour une APT d'être familiarisée avec ce monde des « investisseurs », en distinguant trois niveaux d'analyse, du plus général au plus particulier :

- *Approche globale ou « macro »* : quelles sont les tendances globales de l'investissement international, par zone d'origine, de destination et par secteur ? Quels sont les déterminants généraux des stratégies d'internationalisation des entreprises ? Comment s'opère le choix entre les différentes modalités de développement, et dans le cas des projets géographiquement mobiles, entre les différents sites de localisation potentiels ?

- *Approche sectorielle ou meso* : Quelles sont les perspectives d'investissement relatives à un secteur d'activité ou un pays d'origine donné ? En quoi les particularités (secteur, nationalité, organisation interne..) des firmes peuvent-elles impliquer des comportements spécifiques en matière de processus de décision ou de critères de localisation ?

- *Approche individuelle ou micro* : Quelle est la situation spécifique d'une firme donnée, susceptible d'investir dans le pays, en termes de santé financière, de perspectives de développement, de maîtrise technologique ?

Nous nous intéresserons surtout dans ce chapitre aux aspects « macro » et « méso », l'approche « micro » étant davantage développée dans le chapitre 6 consacré aux projets.

2. UNE APPROCHE GLOBALE DES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES FIRMES

Quelles sont les motivations qui justifient le principe même d'une opération de développement international ? Comment s'opère ensuite le choix entre les différentes options ou « projets » dont dispose la firme à un moment donné ?¹.

¹ Nous nous intéresserons ici au processus de décision stricto sensu. Les critères de localisation seront étudiés dans le chapitre 7 consacré à l'attractivité.

Il existe une littérature très large et très diverse sur les déterminants de la décision d'investissement à l'étranger de la firme multinationale. Depuis les premières formalisations en termes de cycles d'internationalisation au cours des années 1950, celle-ci a donné naissance à des représentations de plus en plus élaborées, reflétant en cela la complexité croissante du phénomène de multinationalisation. En particulier, les problématiques liées aux choix de localisation et à l'analyse des processus de décision ont fait l'objet d'analyses de plus en plus fouillées depuis les travaux précurseurs du début des années 1960 (Aharoni, 1966). On ne reviendra pas ici sur l'historique de ces théories, dont certains aspects seront détaillés plus loin dans ce chapitre². On se contentera pour l'instant, en guise de point de départ, de développer et d'approfondir les analyses présentées au chapitre 1 sur l'aspect « demande » du MIIM.

21. La problématique générale

On décrira successivement les motivations des projets d'internationalisation, puis les processus de décision conduisant à l'engagement de certains d'entre eux et à l'abandon d'autres.

211. Généralités sur les motivations des projets

A un moment donné, l'équipe dirigeante d'une firme ou d'un groupe se trouve en permanence confrontée à une situation de crise et d'urgence, provenant du conflit entre deux réalités :

- D'une part, la réalité « intérieure » du groupe, liée à son histoire, à sa culture, à sa taille et à son pouvoir de marché, à son organisation, à la nature des actifs disponibles et à leur localisation géographique, à la représentation de l'avenir portée par l'équipe dirigeante et à l'efficacité de sa gestion.

- D'autre part, à la réalité « extérieure » du champ concurrentiel sur lequel opère le groupe, y compris dans sa dimension spatiale et internationale.

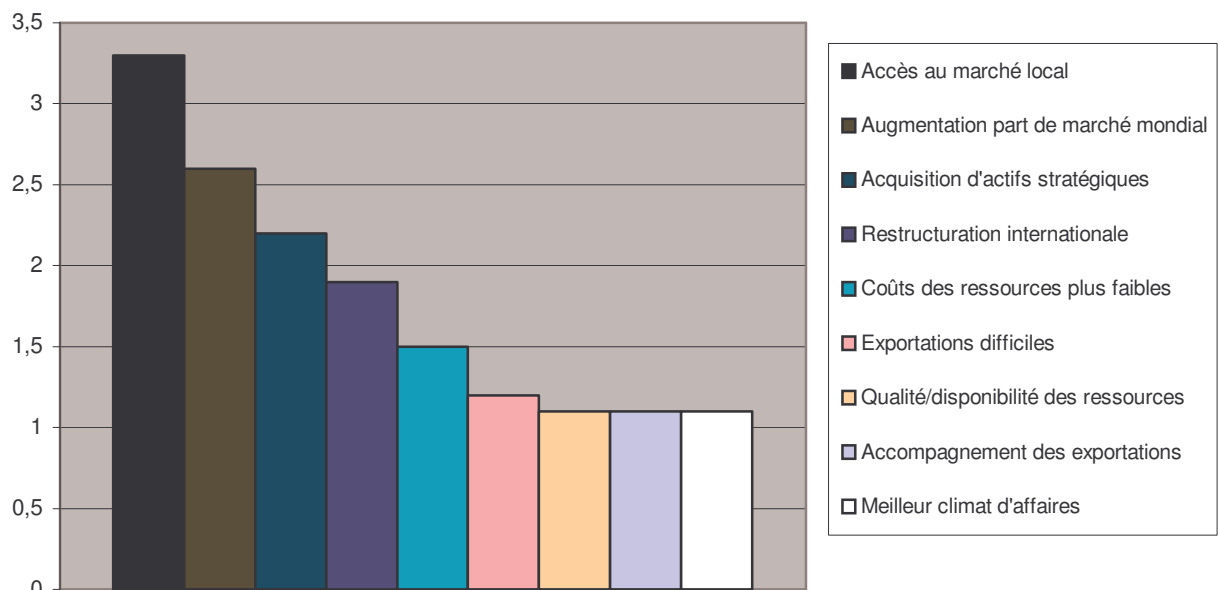
A tout moment, ces deux « réalités » rentrent en conflit : soit parce que les actifs et l'organisation interne du groupe sont plus ou moins inadaptés au contexte concurrentiel et qu'il faut les modifier en conséquence ; soit parce que le groupe possède des atouts qui pourraient lui permettre d'améliorer sa position concurrentielle à condition de mettre en œuvre des initiatives pour mieux les valoriser. Certains de ces enjeux et de ces opportunités peuvent concerner le marché international, soit parce que la firme y est déjà implantée et y rencontre des problèmes spécifiques, soit parce que l'internationalisation apparaît comme une manière de contourner ou de résoudre certains problèmes rencontrés au niveau national. On propose à l'encadré 3.1 un classement des « motivations de l'internationalisation » - c'est-à-dire des raisons pour lesquels le groupe souhaite développer ses activités hors du pays d'origine – les plus fréquemment évoquées.

² Pour une présentation complète de l'historique de ces théories, on pourra notamment consulter (Lagnel, 1998), (Mucchielli, 1992), (Kogut, 1983).

Encadré 3.1 Les motivations de l'internationalisation

Pourquoi une firme souhaite-elle développer sa présence internationale ? L'examen de la littérature existante, ainsi que nos propres travaux d'enquête, permet de distinguer les motivations suivantes, par ordre d'importance décroissante ; l'accès à de nouveaux marchés, l'accès à des ressources rares ou l'acquisition d'un actif stratégique, l'abaissement des coûts ou la recherche d'un environnement d'affaires plus favorable. On notera cependant que, pour les firmes les plus internationalisées, le problème n'est plus d'investir « à l'étranger », mais d'optimiser la coordination et la localisation géographique du réseau transnational déjà existant (graphique 3.1).

Graphique 3.1
Importance des différentes motivations de l'internationalisation
(0 = sans importance ; 4 = très important. moyenne des réponses obtenues)



Source : Enquête "Investissement international 2002" (Hatem, 1998)

212. Généralités sur les processus de décision

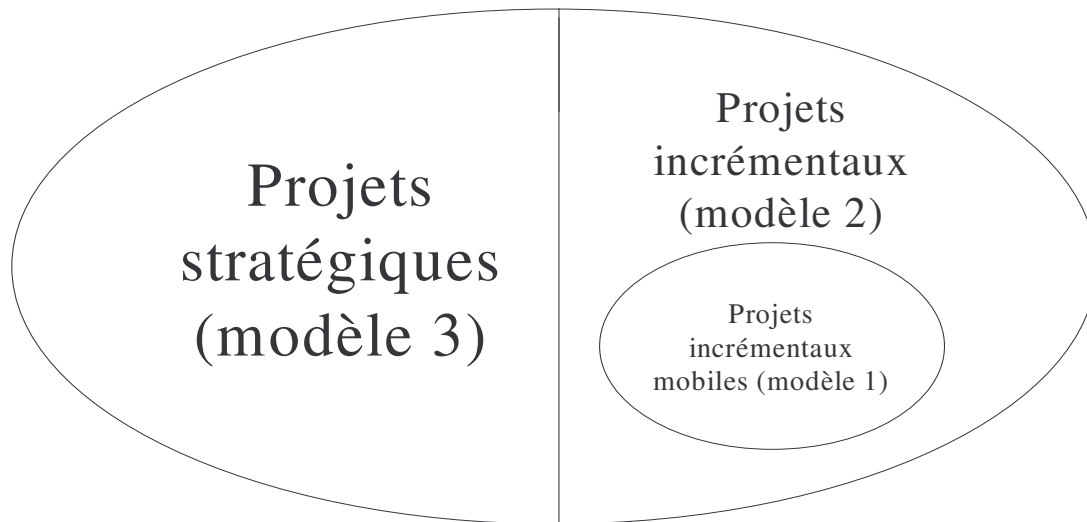
Pour faire face à ces multiples enjeux, contraintes et opportunités auxquels elle est confrontée, l'équipe dirigeante du groupe ne dispose pas, à un moment donné, d'une infinité de possibilités d'action, mais au contraire d'un nombre relativement réduit d'options. Celles-ci peuvent concerner aussi bien les contrats noués au nom du groupe (ex : sous-traitance, alliances..), l'évolution des droits de propriété (ex : ventes ou achats d'actifs, fusions-acquisition..), l'investissement physique, seul ou en joint venture (création, extension, fermeture de sites...). On appellera "projet" un ensemble coordonné d'actions visant à modifier l'une des caractéristiques définissant le groupe pour l'adapter au contexte concurrentiel. On appellera « projet mobile » un projet donnant lieu à la concurrence entre plusieurs sites d'accueil potentiels.³ Pour chaque "projet" ainsi défini, on peut chercher à évaluer un coût et des bénéfices potentiels, selon différents critères liés aux objectifs de la firme, et qui peuvent varier en fonction des incertitudes affectant l'environnement au sein duquel la décision sera mise en application.

Dans le cas simple (mais pas le plus fréquent) où il est possible d'évaluer chaque projet à partir d'un critère unique (par exemple sa rentabilité escomptée telle qu'elle est calculée à l'aide d'un business plan), on peut alors, à chaque instant, dresser un classement des projets en fonction de leur rentabilité escomptée, ou plus généralement, de leur contribution escomptée aux objectifs de l'équipe dirigeante. Si celle-ci agit logiquement, et si sa décision n'est pas contrainte par des pressions d'ordre politique émanant d'autres "centres de pouvoir" (par exemple les groupes ayant un droit de propriété sur celui au sein duquel est élaborée cette décision), elle pourra alors sélectionner, à chaque instant, les projets qu'il est possible d'engager en fonction des ressources financières disponibles.

A partir de cette représentation générale, il convient de décrire le processus de décision des investisseurs et le rôle exact qu'y joue la problématique de la localisation et de la concurrence territoriale. Même en se limitant, comme nous le ferons ici, à des approches très stylisées, plusieurs descriptions de ce processus de décision peuvent être proposées, correspondant à des degrés de généralité plus ou moins larges (voir figure 3.1). La première se focalise sur le processus de choix de localisation dans le cas de projets mobiles « incrémentaux » ayant déjà fait l'objet d'une décision de principe. La seconde prend en compte l'ensemble des projets, y compris ceux – dits « non mobiles » pour lesquels la problématique de choix territorial n'est pas primordiale. Enfin, nous nous intéresserons au cas spécifique des projets « stratégiques » modifiant en profondeur l'identité de la firme et ne relevant donc pas des mêmes approches que les projets « incrémentaux » de taille petite ou moyenne. Nous chercherons ensuite à examiner les enseignements de ces différentes approches concernant les modes d'action des APT.

³ On reviendra de manière beaucoup plus détaillée sur ces définitions au chapitre 5.

Figure 3.1
Trois modèles de décision pour trois catégories de projets



22. Trois modèles de prise de décision : choix des sites, hiérarchisation des projet, décision stratégique

221. Modèle de décision n°1 : le choix entre les sites dans le cadre d'un PIGM décidé

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

A partir de ces hypothèses, ces travaux décrivent tous, avec de variantes, la décision de localisation des projets mobiles comme un processus séquentiel comportant les étapes suivantes :

- Constitution d'une première liste de sites candidats en fonction des informations recueillies, entre autres, auprès des APT ou des consultants en implantation ;
- Sélection d'une liste réduite de sites candidats au choix final. Cette sélection s'appuie notamment sur l'utilisation de critères « éliminatoires » permettant de réduire fortement le nombre de sites en compétition en fonction des risques encourus (risque-pays, risque technique..), de la présence ou de l'absence de certains facteurs-clés (ex : infrastructure dédiée

spécifique, main d'œuvre adaptée aux besoins), du niveau général des coûts, de la proximité au marché visé ou aux fournisseurs potentiels.

- Sélection du site retenu. Le choix s'appuiera ici sur l'utilisation de critères « discriminants » permettant d'établir un classement entre différents sites en compétition en fonction d'une analyse détaillée du coût et de la disponibilité des facteurs nécessaires. Cette phase repose la plupart du temps sur l'élaboration de « business plans » détaillés, c'est-à-dire d'un modèle comptable et financier recensant l'ensemble des recettes et dépenses escomptées pour chaque site en compétition, et permettant le calcul d'indicateurs de rentabilité propre à chaque site. Le choix final s'opérera alors en fonction du classement des différents sites par rapport à ces indicateurs. Dans le cas de la figure 3.2⁴, le site 1, le plus rentable, sera finalement retenu.

Encadré 3.2

Quelques travaux sur les processus de localisation

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

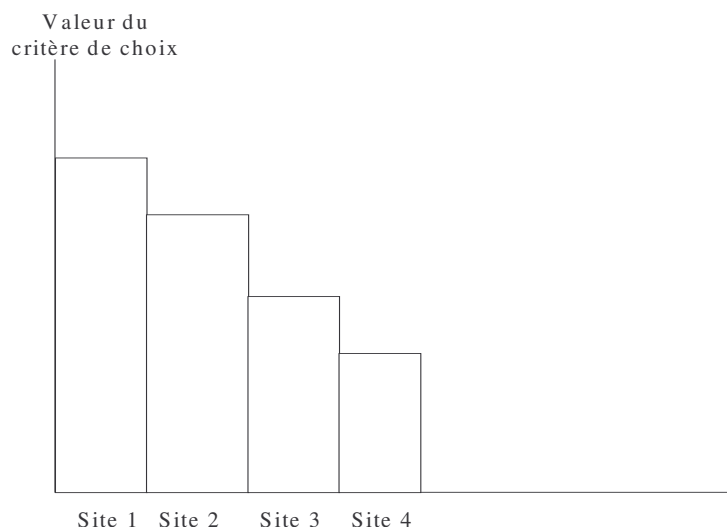
L'étude de Muchielli et Mayer (1999), reposant sur une méthode économétrique, distingue quant à elle deux étapes dans le processus de localisation des projets par les firmes japonaises en Europe : choix du pays d'implantation (c'est-à-dire élimination des autres pays) et choix des lieux d'implantation dans ce pays.

L'étude IBM/PLI (2003) distingue 5 étapes : définition du projet, élaboration de la « liste large » des sites potentiels, choix de la « liste restreinte », décision finale de localisation, mise en œuvre du projet.

Enfin, les analyses de Savy et Veltz (1993), qui relèvent davantage de la réflexion théorique générale que d'une vérification empirique, distinguent deux composantes essentielles de l'attractivité des territoires : les facteurs dits "qualifiants", qui conduisent à marginaliser d'emblée les territoires enclavés, mal dotés en moyens de transport et communication ; et les facteurs permettant d'établir des hiérarchies entre les territoires en état de participer à la compétition.

⁴ Cette analyse reprend, sous une forme un peu différente, celle présentée au paragraphe 3122 du chapitre 1.

Figure 3.2
Processus de sélection des projets : choix du site dans le cas d'un PIGM décidé



222. Modèle de décision n°2 : processus exhaustif de sélection des projets

Utile pour comprendre le processus de localisation d'un "PIGM" donné, l'approche précédente souffre cependant de deux graves lacunes. D'une part, elle ne s'intéresse qu'aux seuls projets mobiles, alors que beaucoup de projets internationaux ne sont pas, comme on l'a vu plus haut, géographiquement mobiles. D'autre part, elle suppose que la décision d'engagement du PIGM a déjà été prise. Mais elle ne permet pas de décrire ce qui se passe en amont, lorsque le "PIGM" est en concurrence avec d'autres types de projets qui peuvent éventuellement lui être préférés. Pour pouvoir le faire, il est nécessaire de bâtir un modèle de décision plus global où tous les projets sont pris en compte simultanément.

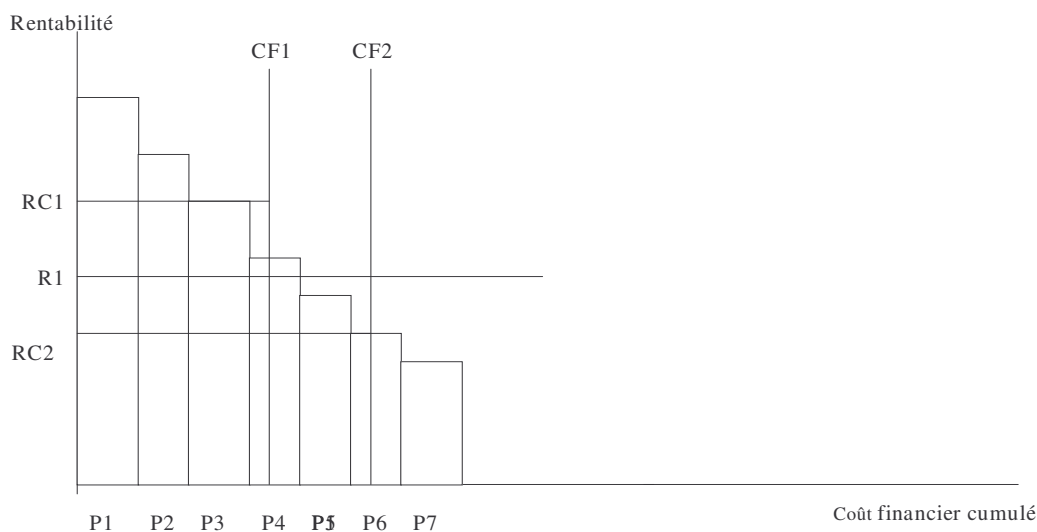
Dans l'approche très stylisée qui a été proposée aux sections précédentes, l'entreprise est confrontée à un moment donné à des contraintes, des pressions concurrentielles diverses, se voit également offrir des opportunités nouvelles, ce qui la conduit à définir, plus ou moins explicitement une stratégie et des objectifs. Elle a par alors identifié un « portefeuille » de projets susceptibles de lui permettre de se rapprocher de ses objectifs.

Dans le cas le plus simple où il est possible d'évaluer l'ensemble de ces projets à partir d'un critère unique (par exemple sa rentabilité escomptée à l'aide d'un business plan)⁵, on pourrait alors, en théorie, dresser à chaque instant un classement des projets en fonction de leur rapport coût/avantage. Il serait alors possible, à un instant donné, de décider le lancement des projets

⁵ Ce qui n'est pas toujours le cas, compte tenu de trois facteurs : tout d'abord, la diversité des motivations de l'internationalisation et donc des objectifs recherchés (encadré 3.1), qui fait que la comparaison des projets ne peut toujours se réduire à la comparaison d'un critère unique ; ensuite, le fait que les diverses formes de développement international (greenfields, acquisitions, etc.) présentent chacune des avantages et inconvénients spécifiques dont la comparaison ne peut être réduite à un simple classement des rentabilités (voir chapitre 5); enfin, l'existence de projets stratégiques modifiant profondément l'identité de l'entreprise pour lesquels une simple approche en termes de business-plans apparaît beaucoup trop simplificatrice (voir encadré 3.3 et paragraphe 223).

les mieux classés respectant, soit une contrainte financière CF, soit une exigence de rentabilité minimale R1. Dans le cas présenté à la figure 3.3, trois projets les plus rentables seront engagés avec une rentabilité marginale RC1 si l'enveloppe financière est CF1. Les moyens disponibles ne permettant pas en effet d'engager le projet 4, correspondant pourtant aux objectifs de rentabilité R1 de la firme. Si l'enveloppe des moyens financiers est CF2, les quatre projets les plus rentables seront engagés. En effet, le cinquième projet, pour lequel les financements existent, ne satisfait pas à l'exigence de rentabilité R.

Figure 3.3 :
Processus de sélection des projets :
l'approche globale



L'expérience concrète de l'auteur concernant le processus de choix des projets au sein d'une grande entreprise multinationale montre que cette approche stylisée, moyennant évidemment toutes les réserves liées au fonctionnement concret d'un groupe humain (pression de l'urgence, stratégies opportunistes, comportements irrationnels, lobbying politique, mauvaise prise en compte du risque, etc..) n'est pas tellement éloignée de la réalité vécue⁶.

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

Dans cette approche, un site donné ne rentre pas seulement en compétition avec les autres sites potentiels pour le même projet, mais bien avec tous les projets qu'examine le groupe à ce moment. En d'autres termes, un projet peut être abandonné parce qu'aucun site potentiel ne permet de parvenir à la rentabilité escomptée. Par contre, un projet peut être également

⁶ En fait, de nombreuses entreprises (par exemple la direction internationale d'EDF) ont mis en place des processus très formalisés de sélection des projets utilisant des critères d'évaluation très proches de ceux présentés ici.

décidé, indépendamment de tous les autres sites potentiels identifiés ou non, parce que, sur un site particulier, il atteint des niveaux de rentabilité suffisamment élevés pour lui permettre de figurer en "tête de liste" sur l'ensemble des projets étudiés par le groupe. Reprenant la figure 3.3, supposons par exemple que les projets P3, P4 et P5 concernent trois "PIGM" différents, associés à leur meilleure localisation possible pour chacun d'eux. Si l'enveloppe financière disponible est CF1, seul le projet P3 sera engagé, P4 et P5 étant éliminés. Si l'enveloppe financière est CF2, P4 sera également engagé, mais P5, insuffisamment rentable même pour sa meilleure localisation, sera éliminé⁷.

223. Le cas des projets stratégiques complexes

Les développements précédents ont essentiellement été consacrés, implicitement ou explicitement, au cas des projets « simples » ou « incrémentaux », c'est-à-dire n'impliquant pas une remise en cause majeure de l'organisation ou des frontières de l'entreprise. Mais ces modèles sont moins bien adaptés pour l'évaluation d'un grand projet (fusion-acquisition majeure, restructuration industrielle de grande ampleur...) ayant des conséquences majeures sur l'identité de la firme (voir également encadré 3.3), pour les raisons suivantes : caractère unique du projet, taille et enjeu exceptionnellement important, multiplicité des critères d'évaluation, etc.

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

Les analyses développées dans le cadre des théories de l'organisation peuvent nous fournir un cadre de compréhension précieux des mécanismes qui sont alors à l'œuvre (voir annexe 7). Elles décrivent en effet un processus de décision n'ayant pas pour objectif la maximisation d'un fonction objectif unique, mais visant à aboutir à une solution de compromis entre des acteurs aux objectifs différents et/ou à satisfaire simultanément des contraintes diverses parfois divergents dans un contexte d'incertitude, d'information limitée et d'interactions complexes (analyse en termes de rationalité procédurale »).

⁷ On retrouve ici, présentées sous une forme un peu différente, les mêmes conclusions que dans le paragraphe 322 du chapitre 1.

Encadré 3.3

L'approche par « business plan » est-elle utilisable pour tous les types de projets ?

Bien adaptée à l'évaluation et au classement de projets greenfields relativement simples à partir d'un critère unique, l'approche par « business plans » ne peut par contre sans réserve être utilisée pour tous les autres types de projets, et notamment pour les projets « stratégiques » modifiant en profondeur l'identité de la firme. Détaillons chacun des domaines possibles d'application

Projets sans investissement en capital. Les franchises, sous-traitance, cessions de licence ont en commun le fait de ne pas impliquer de grosses dépenses en investissement initial, puisqu'ils consistent par définition à reporter vers un tiers (licencié, franchisé, sous-traitant...) la charge et les risques de cet investissement. En contrepartie, la marge sur les produits vendus, la taille du marché ou certains coûts d'approvisionnement pourront éventuellement apparaître moins favorables que dans le cas d'une prise en charge directe par la firme à travers un investissement interne. Il est en général possible de chiffrer les deux éléments de l'alternative (externalisation versus internalisation) de manière à en comparer les caractéristiques financières à l'aide d'outils de type « business plan ». L'examen d'un projet d'externalisation peut donc grosso modo se faire en faisant appel aux mêmes outils que ceux d'un projet greenfield, à condition de « reconstituer » fictivement l'option alternative impliquant un investissement.

Projet d'acquisition ou de fusion. Il convient ici de distinguer deux cas de figure selon que le projet modifie ou non de manière substantielle les compétences, le périmètre d'activité ou les formes d'organisation de la firme. Dans le cas d'un projet « marginal », les outils traditionnels de type « business plan » peuvent en général s'appliquer comme s'il s'agissait d'un projet greenfield normal. Il suffit alors de connaître les perspectives commerciales et financières de l'entreprise rachetée, de la projeter dans l'avenir pour en déduire, en fonction de la valeur des cash-flow actualisés prévisionnels, le niveau maximal acceptable de prix d'achat pour lequel la rentabilité du projet d'acquisition sera assurée.

Par contre, cette approche devient pratiquement inapplicable lorsque l'acquisition est de nature à modifier fondamentalement les caractéristiques de la firme acquéreuse : obtention d'une compétence radicalement nouvelle, extension forte du domaine d'activités (nouvelles zones, nouveaux produits, nouvelles capacités de production), et surtout existence de synergies fortes entre les deux structures impliquant pour être exploitées de profondes réformes organisationnelles. Il devient alors très difficile de raisonner comme s'il s'agissait d'un projet « ordinaire » susceptible d'être classé parmi d'autres projets « marginaux » ou « incrémentaux » à l'aide des seules méthodes de calcul du type « business plan ». C'est en effet en ce cas l'identité même de l'entreprise, sa stratégie fondamentale, qui se trouvent mises en question (voir paragraphe 223).

Dans les opérations partenariales (alliances, accords, joint-venture), on pourra également distinguer deux cas de figure : dans le cas des opérations de taille petite par rapport à l'ensemble de la firme, il est en principe possible de comparer, à l'aide d'un business plan, les caractéristiques de la même opération selon qu'elle est menée seule ou en partenariat. Par contre, dans le cas d'alliances majeures impactant en profondeur l'activité de la firme, on se trouve ramené, comme dans le cas des grandes fusions-acquisitions, à des problématiques stratégiques trop globales pour pouvoir être entièrement « traitées » à l'aide d'un simple business-plan.

23. Implications comparées des trois approches précédentes pour les APT

In fine, l'approche précédente conduit à distinguer trois catégories de projets (tableau 3.1 et figure 3.1) : 1) des projets « stratégiques » (en général alliances ou fusions-acquisitions) qui modifient en profondeur les caractéristiques de la firme et constituent chacun un cas d'espèce ; 2) des projets « incrémentaux » à l'impact limité, qui peuvent être analysés et comparés entre eux à l'aide de méthodes standardisées de type « business plan », mais dont la dimension géographique peut être secondaire ou non discriminante ; 3) enfin, parmi ceux-ci, des projets géographiquement mobiles, en général mais pas seulement création ou extension de sites, qui constituent le « cœur de métier » des APT, parce qu'il font entrer en jeu la compétition entre territoires⁸, et pour lesquels l'approche en terme de rentabilités comparées à l'aide de business-plans est totalement adaptée.

Tableau 3.1
Classement des projets selon leur importance et leur mobilité

	Projets stratégiques (« modèle 3 »)	Projets incrémentaux
Projets géographiquement mobiles	Restructuration d'ensemble d'un réseau de production	Nouveau projet d'usine isolé (« modèle 1 »)
Projets non géographiquement mobiles	Grande fusion-acquisition Alliance majeure	Accord mineur avec une société étrangère, acquisition de petite taille (« modèle 2 »)

Ces trois catégories impliquent des approches de prospection assez différentes pour les APT (voir tableau 3.2) :

Tableau 3.2
Trois modèles de prise de décision : implications comparées pour les APT

	Modèle 1 : Engagement d'un PIGM	Modèle 2 : Comparaison de tous les projets « incrémentaux »	Modèle 3 : Engagement d'un projet « stratégique »
Statut du projet	Supposé décidé	Pas nécessairement décidé	Pas nécessairement décidé
Projets avec lesquels le site est compétition	Tous les sites possibles pour un projet donné	Tous les autres projets de l'entreprise	Projet unique. Le nombre d'alternatives possibles est très limité
Processus de choix des entreprises	Sélection par étapes du site le mieux adapté au projet étudié	Evaluation du rapport coûts/avantages comparé du projet avec celui des autres projets	Evaluation multicritères détaillée de toutes les caractéristiques du projet
Conséquences pratiques pour les APT	Prospection réactive, offre de sites adaptée à la demande du client	Prospection proactive ciblée, offre territoriale différenciée	Capacité à comprendre et influencer les déterminants complexes du processus de décision

- Modèle 1 : choix de site dans le cadre d'un "PIGM" décidé (modèle 1). L'APT intervient de manière essentiellement « réactive » par rapport aux demandes exprimées par l'entreprise

⁸ Une autre partie de l'action des APT pouvant éventuellement concerner des projets non nécessairement « géographiquement mobiles » mais susceptibles d'avoir un impact fort sur le territoire d'accueil (voir paragraphe 24, chapitre 2).

cliente concernant un projet déjà entièrement défini : identification d'un site adapté aux spécifications requises, fournitures d'informations diverses sur les facteurs disponibles et leurs coûts, négociations éventuelles pour l'octroi de subventions, d'avantages fiscaux ou d'autres facilités. Le tableau 3.3, inspiré de l'étude PLI/IBM (2003), propose une liste des interventions possibles des APT aux différents stades d'engagement du projet.

Tableau 3.3
Les interventions des APT aux différents stades d'engagement d'un projet mobile

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

D'après IBM/PLI (2003)

- **Modèle 2 :** Comparaison de tous les projets incrémentaux. L'APT a alors la possibilité d'intervenir, plus en amont, dans la définition même du projet. En faisant valoir l'existence d'avantages très différenciants de son territoire, voir d'entreprises locales désireuses de s'associer à un partenaire extérieur, elle peut en effet susciter au sein des firmes prospectées des projets plus directement attachés à son territoire. Elle restreint ainsi le champ de la concurrence territoriale, en déplaçant à son profit la frontière entre "projets mobiles" et projets attachés à un territoire donné (ce qui montre d'ailleurs le flou de la notion) en proposant une offre de site spécialisée. Nous détaillerons plus loin les outils disponibles pour la mise en place de ces techniques proactives de prospection ciblée, qui doivent elles-mêmes s'appuyer sur la mise en œuvre d'un diagnostic territorial différencié (chapitre 8, section 4).

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

24. Diversité croissante des investisseurs

Les schémas d'analyse qui viennent d'être présentés reposent cependant sur des hypothèses très générales et abstraites. Pour leur permettre de « coller » à la réalité de la firme et leur donner un caractère opérationnel, il convient maintenant de les confronter à la diversité des investisseurs. Or, le monde des investisseurs est devenu au fil des ans de plus en plus divers et complexe.

241. D'un monde relativement simple et homogène...

Dans les années qui suivent immédiatement la seconde guerre mondiale et jusqu'au début des années 1960, l'univers des multinationales est caractérisé par les faits suivants⁹ :

- Ces firmes restent en nombre relativement limité, et leur poids dans l'économie mondiale, relativement faible. Elles présentent encore un caractère « exceptionnel » par rapport à la norme de l'entreprise « nationale » dont l'activité s'exerce entièrement à l'intérieur d'espaces nationaux assez cloisonnés ;
- Le niveau d'internationalisation de ces firmes reste encore dans l'ensemble, assez modeste. De ce fait, leur nationalité semble une donnée d'évidence, et leurs implantations à l'étranger sont encore analysées comme une projection de la puissance économique de leur pays d'origine (en l'occurrence les Etats-Unis) vers le reste du monde ;
- Les firmes d'origine nord-américaines dominent l'univers des FMNs – même si les entreprises européennes, et notamment britanniques, ont participé très tôt au mouvement d'internationalisation. Elles sont assimilées à des institutions pérennes et puissantes, dont les noms sont associés de manière mythique à la domination économique américaine (Ford, Standard Oil, IBM, ITT.) ou anglo-saxonnes (Shell) ;
- Les FMNS sont concentrées dans un nombre limité d'activités, appartenant aux secteurs primaire (mines, pétrole, produits tropicaux) et manufacturier (informatique, électronique, automobile, chimie) ;
- Les stratégies géographiques d'implantation obéissent à des schémas relativement simples opposant deux grands types de modalités (Delapierre-Michalet (1976) : dans les pays développés, investissements à buts commerciaux (Europe de l'ouest essentiellement) avec la mise en place de réseaux de distribution pour la vente de produits importés du pays d'origine et de sites de production destinés au marché local (filiales-relais) ; dans les pays en développements, investissements destinés à la réexportation vers les pays riches (sites miniers, filiales-ateliers...).

Les premiers travaux théoriques spécifiquement consacrés à la firme multinationale, à partir de la fin des années 1950, reflètent ces caractéristiques historiquement datées : homogénéité de l'univers des FMNs, cloisonnement des espaces nationaux, pérennité de la firme¹⁰.

242... Vers un univers hétérogène et instable

Cependant, la montée en puissance progressive des firmes multinationales, à partir des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, s'accompagne d'un certain nombre de mutations structurelles contribuant toutes à une hétérogénéité et une instabilité croissante de l'univers des FMNs, et rendant du même coup nécessaire la mise au point de schémas d'analyse rendant compte de

⁹ Pour un historique plus complet des firmes multinationales et un rappel de la situation des années 1950, on pourra lire notamment Lipsey (2001) ou Michalet (1998,2002).

¹⁰ On ne propose pas ici une compilation des exhaustives des théories de la FMN, mais seulement les éléments d'information nécessaires au déroulement de notre raisonnement. Pour une description exhaustive de la littérature théorique sur la firme multinationale au cours des 40 dernières années, on pourra consulter, entre autres Lagnel (1998), Michalet (1998), Delapierre et Milleli (1995).

cette complexité nouvelle. Ces mutations peuvent être regroupées en plusieurs catégories touchant à la taille et au degré d'internationalisation de la firme, à sa nationalité et à la perte éventuelle de son caractère national, à son mode d'organisation interne et au brouillage de ses limites externes, à son secteur d'appartenance et à l'intrication croissante des champs concurrentiels, enfin à son instabilité de plus en plus forte entraînant la remise en cause d'une certaine vision de l'entreprise considérée comme une institution pérenne.

Elles se traduisent par une diversité croissante des investisseurs qui touche à la fois¹¹ :

- La nature de l'organisme investisseur (entreprise indépendante, jeune start-up, société à l'identité forte ayant derrière elle une longue histoire, joint –venture ad'hoc, siège social ou filiale de grand groupe...)

- Le mode d'organisation interne de la firme en relation avec son positionnement-marché : intégration verticale ou horizontale, conglomérat, firmes diversifiées ou au contraire spécialisées, entreprise-réseau effectuant elle-même peu d'opérations de production et de vente, mais coordonnant un réseau complexe d'entreprises partenaires.

- La nature des objectifs visés. Même en se limitant au cas des investissements directs, le comportement et les attentes de l'investisseur ne sont pas les mêmes selon qu'il agit en fonction d'une logique de rentabilité financière ou de compétition industrielle. Cette distinction recoupe en grande partie l'opposition entre investisseurs financiers (banques, fonds de pension, Hedge funds..) et industriels.

Cette extrême diversité du monde des FMNs se traduit aujourd'hui pour les APT par la question pratique suivante : l'approche commerciale de ses clients peut-elle être partout la même, ou bien doit-elle varier en fonction des entreprises du fait de l'existence de fortes spécificités dans leurs objectifs, leurs stratégies, leurs moyens d'action ? Si tel est le cas, quels sont les critères de classification pertinents permettant de regrouper sa « clientèle » en catégories à peu près homogènes du point de vue de leurs comportements et donc de l'approche commerciale à mettre en oeuvre vis-à-vis de celles-ci ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous examinerons successivement la pertinence de tous les critères de segmentation possibles, en les regroupant, pour la clarté de l'exposé, en trois catégories : ceux relatifs à la structure interne de l'entreprise ou du groupe, ceux relatifs à son degré d'internationalisation et/ou d'intégration transnationale, enfin ceux relatifs au champ concurrentiel dans lequel elle évolue (rôle de la technologie et de l'innovation, forme d'internationalisation, etc.). Nous verrons que ces différents facteurs influencent profondément les formes du processus de décision, impliquant dans chaque cas d'espèce des modes d'intervention spécifiques des APT.

¹¹ Une analyse plus approfondie de cette diversité, ainsi qu'un lexique du vocabulaire habituellement utilisé pour la décrire, sont proposées dans les annexes 5 et 6.

3. DE L'ENTREPRISE INTEGREE PERENNE AU GROUPE FEDERATIF INSTABLE

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

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

Une multinationale en 1950, c'est en général une structure de grande taille, ayant une forte identité d'entreprise, géré de manière assez centralisée, où la notion de contrôle se confond avec celle de propriété, dont les frontières avec l'extérieur sont bien délimitées (toujours par la notion de propriété), exerçant son activité dans un domaine spécifique¹², appartenant la plupart du temps au secteur primaire ou manufacturier et où la logique d'organisation industrielle est prédominante par rapport à la stricte logique de rentabilité financière. Or, cette situation a depuis lors fortement évolué du fait de deux tendances de fond :

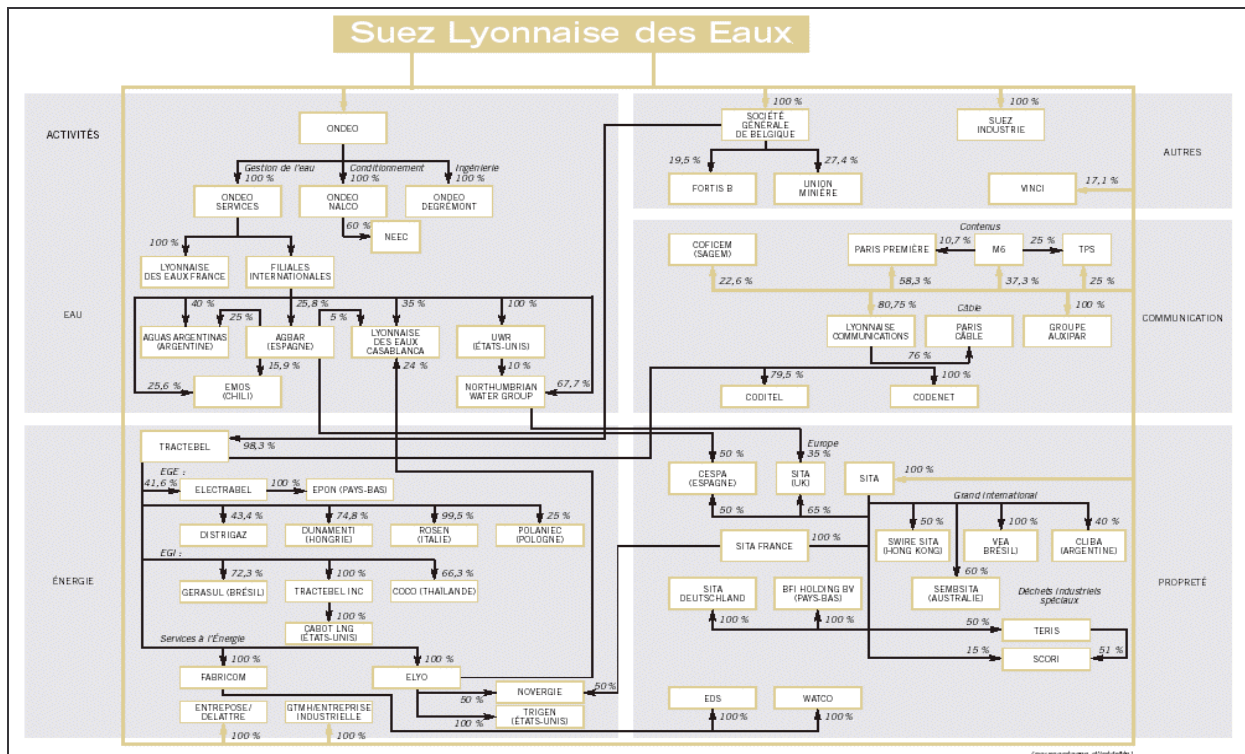
La première est l'apparition, à côté du modèle traditionnel de l'entreprise indépendante et intégrée, d'un modèle de groupe décentralisé constitué d'un ensemble emboîté de filiales unies par des liens de coopération d'intensité très diverse. La standardisation et la parcellisation croissante des processus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

D'où le développement d'un modèle d'organisation industriel en « réseau de groupes décentralisé » caractérisée par des systèmes complexes de participations hiérarchiques (tête de groupe, filiale de premier rang, de second rang, etc.) ou croisées (plusieurs groupes étant actionnaires directs ou indirects les uns des autres), dont le groupe Suez fournit un bon exemple (figure 3.4)

Cette tendance, qui conduit à une multiplication du nombre des filiales, est naturellement tout particulièrement à l'œuvre pour les FMNs. Selon la Cnuced (Cnuced, 2000), les firmes transnationales possédaient au total 690000 filiales en 1999 contre 150000 en 1992. En tenant compte de l'augmentation concomitante du nombre de firmes multinationales (de 3500 à 63500 aux mêmes dates), le nombre moyen de filiales étrangères par firme (ou plutôt par groupe) est ainsi passé de 4 à 11.

¹² Les exceptions à cette caractéristique étant toutefois nombreuses compte tenu de l'importance des conglomérats dans le tissu industriel américain des années 1960 .

Figure 3.4
L'organisation du groupe Suez



source : www.transnationale.org

- La seconde tendance est le développement d'un *capitalisme d'alliances* où la pratique des coopérations entre entreprises indépendantes se multiplie, sous des formes très diverses : alliances, accords, sous-traitance, joint-ventures et filiales communes entre groupes distincts. Les données disponibles montrent une forte augmentation de ce type de liaisons entre groupes. Par exemple, selon une étude de l'OCDE (Kang/Sakai, 2000), le nombre des alliances stratégiques internationales a été multiplié par 5 entre 89 à 99¹³. Des enquêtes plus qualitatives (Hatem, 1998) confirment que cette poussée constitue bien une tendance de fond (voir également chapitre 5).

En conséquence, se forme, à la périphérie du "cœur historique" des firmes, une sorte de "zone intermédiaire", constituée de filiales partielles, d'accords, d'alliances, dont l'entreprise partage la propriété et le contrôle avec d'autres partenaires. Certains auteurs ont parlé à ce sujet de "hollow company" ou « firme fantôme » pour désigner ces entités aux limites floues dont le nombre semble s'accroître (Coriat et Weinstein, 1995). D'autres ont évoqué l'entrée dans une nouvelle ère, celle du « capitalisme d'alliance » (voir Dunning (1997), Best (1990)).

32. Des entreprises de moins en moins pérennes

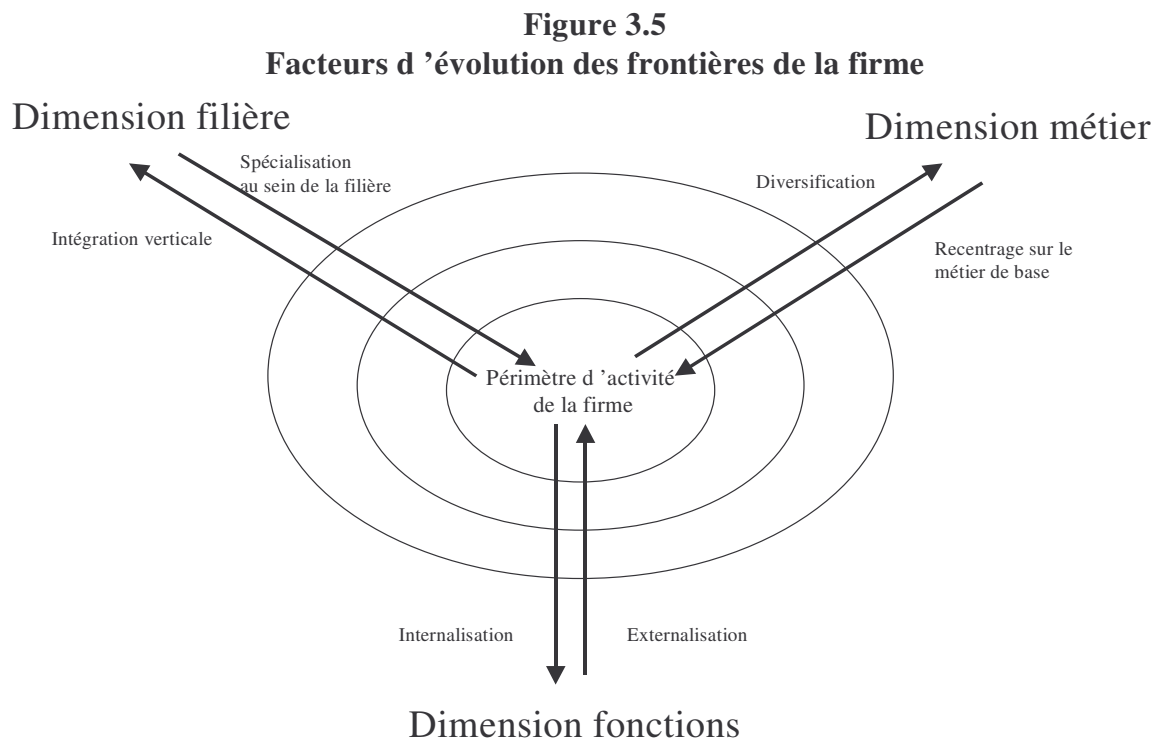
L'un des corollaires les plus spectaculaires de la mondialisation a sans doute été la rapidité croissante avec laquelle les firmes et les liens qui les unissent peuvent naître, se transformer, et disparaître. Le principal facteur d'accélération a bien entendu été l'essor des acquisitions-fusions, dont le montant total a été multiplié par près de 5 entre 1990 et 2000, passant de 150 à 1140 milliards de dollars. A un niveau plus modeste, il est devenu courant pour les grandes

¹³ Les données plus récentes du NSF (Science and Engineering Indicators, 2002) confirment ces mêmes tendances.

firmer de faire évoluer rapidement, en fonction des opportunités et des besoins, le portefeuille de leurs participations dans des entreprises plus modestes ou des joint-ventures très ciblées. Il s'ensuit des modifications rapides de périmètres d'activité, qui peuvent se traduire notamment par l'intrusion instantanée dans un nouvel espace géographique, un nouveau secteur ou, au contraire, par un désengagement tout aussi rapide d'activités existantes¹⁴.

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

Enfin les frontières d'activité de la firme peuvent être modifiées en permanence par le jeu des mouvements d'internalisation et d'externalisation (Caves, 1998) : filialisation de certaines activités internes et mise en concurrence de celles-ci avec des offreurs extérieurs ; externalisation totale de certaines d'entre elles, etc. (figure 3.5)



Le résultat est une évolution accélérée de la configuration des firmes qui peut, en peu de temps, modifier de fond en comble la physionomie d'un secteur d'activité tout entier.

Toutes les évolutions ne sont pas caractéristiques d'une période de transition qui devrait un jour déboucher sur un nouvel "état stable". Au contraire, elles sont inscrites dans la nature même d'un système qui exige toujours plus de rapidité de réaction et de capacité d'adaptation

¹⁴ Par exemple, Mariotti (1999) montre, à partir d'une étude économétrique fondée sur le cas des entreprises italiennes, le fait que les désinvestissements ne sont pas simplement la marque d'un échec, mais résulteraient d'un processus d'essais et erreurs dans le cadre d'une stratégie graduelle et évolutive sur fond d'information imparfaite sur les marchés étrangers

dans les formes d'organisation, le choix des partenaires, des produits et des marchés, et qui offre en même temps une diversité croissante d'outils financiers, juridique et managériaux pour parvenir à cette fin. Il s'agit là, selon Foster et Kaplan (2002), d'une nouvelle forme de « destruction créatrice » qui touche désormais non plus seulement les technologies et les produits, mais le mode d'organisation même des firmes. Cela conduirait, selon Baumard (2002), à la « fin des entreprises durables ».

33. La notion de « groupe fédératif »

Au total, c'est toute la notion d'entreprise, implicitement définie par un nombre de site relativement réduit, une ligne hiérarchique bien identifiée, une certaine pérennité de l'équipe dirigeante et des propriétaires, des produits et un positionnement-marché relativement pérennes, qui se trouve remise en cause¹⁵. Apparaît en effet, à côté de ce modèle traditionnel, un nouveau modèle, celui du "groupe". Un "groupe" est dans notre vocabulaire constitué par (voir également annexe 5) : 1) un ensemble de droits de propriété directs et indirects sur des actifs de production ou sur des sociétés ; 2) une coordination, plus ou moins étroite selon les cas, entre les différentes composantes du groupe défini par ces relations de propriété ; 3) des coopérations diverses avec un certain nombre de partenaires extérieurs, pouvant aller de relations classiques de marché à des partenariats de long terme ; 4) un ensemble de dirigeants - propriétaires ou salariés - qui prennent des décisions affectant la gestion courante, le périmètre d'activités et l'organisation du groupe. Ces groupes sont caractérisés à la fois par l'évolutivité et l'instabilité, la complexité des relations de pouvoir internes, et la diversité des modalités de développement utilisées.

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

- *Complexité des relations de pouvoir.* Rien n'empêche un "groupe" d'appartenir, par le jeu des participations croisées, à un ou plusieurs autres groupes. On peut ainsi avoir affaire à plusieurs niveaux de décision ("ou équipes dirigeantes") emboîtés les uns dans les autres, chacun cherchant évidemment à augmenter son autonomie par rapport à ses mandants et à accroître son propre contrôle sur ses mandataires. A un moment donné, on peut identifier au sein de cette structure instable et chaotique de pouvoirs imbriqués des "centres de pouvoir", "définis à la fois par un contrôle fort sur les actifs détenus et par une position, au moins provisoire, de relative autonomie de décision par rapport aux autres centres de pouvoirs détenteurs de droits de propriété ou de contrats opposables à celui-ci. Chacun des groupes humains qui constituent ces "centres de pouvoir" va développer sa propre stratégie.

- *Diversité des modalités de développement utilisées.* Un groupe est caractérisé par trois niveaux d'organisation : 1) un enchevêtrement complexe et mouvant de relations de propriété exercées par des « centres de pouvoir » sur des actifs corporels ou incorporels ; 2) Des relations complexes d'alliances et de conflits entre ces centres de pouvoir ; 3) et, à la base de ce système complexe de relations, un certain nombre d'actifs physiques de production et/ou de collectivités de travail concrètes. Selon ce schéma, on peut distinguer trois types de

¹⁵ Cette remise en cause de la notion même d'entreprise est analysée plus à fond en annexe 6.

modalités de développement du groupe : 1) Son périmètre d'activités général, qui évoluera à travers notamment des opérations d'acquisitions-fusions (sur ce point, voir (Schenk, 2000)) ; 2) Ses relations avec les autres groupes, qui évoluera en fonction des accords, alliances, partenariats, joint-ventures, opérations de sous-traitance et d'externalisation ; 3) enfin, ses capacités réelles de production, dont l'évolution sera déterminée par les opérations d'investissement greenfield, d'extension de sites et de désinvestissement physique.

34. Les conséquences pour les APT

L'univers des investisseurs peut aujourd'hui, très sommairement, être divisée en deux grandes catégories : celle des entreprises dites « intégrées et pérennes », dont l'importance tend plutôt à diminuer, et celle des « groupes fédératifs aux frontières instables », dont le poids s'accroît progressivement. Les particularités de cette dernière catégorie ont un impact direct sur le mode d'intervention des APT :

- Dans une firme intégrée traditionnelle, la stabilité de l'équipe dirigeante rend possible l'établissement de liens de confiance durable. Dans un groupe « fédératif », le fort turnover de l'équipe dirigeant implique pour l'APT une plus grande « réactivité » à court terme (capacité à mettre en valeur à tout moment les avantages du territoire face à des interlocuteurs nouveaux) ;

- Dans une firme traditionnelle, le portefeuille des établissements (usine, centre de recherche, etc.) est relativement stable. Par contre, le mode de gestion des groupes fédératif peut se traduire par des mouvements permanents d'acquisitions et de reventes d'actifs. L'identité du propriétaire d'un établissement situé sur le territoire peut donc se modifier à tout moment, préfigurant d'éventuelles restructurations destinées à optimiser l'outil industriel du nouveau groupe propriétaire. Comme dans le cas précédent, l'APT doit alors savoir faire preuve de réactivité, face à des interlocuteurs nouveaux, pour augmenter les chances de survie et d'extension du site concerné.

- Les projets mettent en jeu, au sein même du groupe investisseur, des jeux d'acteurs complexes (entre différentes filiales ou directions techniques, entre managers et actionnaires) dont l'APT doit parvenir à comprendre le fonctionnement pour pouvoir les influencer ;

- Les circuits de décision deviennent plus opaques ; la logique financière de court terme peut jouer un rôle beaucoup plus important dans l'esprit des dirigeants des groupes que dans le cas d'une firme intégrée.

En conséquence, les APT doivent disposer d'outils d'intelligence économique leur permettant de suivre l'évolution individuelle de n'importe quel groupe susceptible d'investir sur le territoire et de comprendre la nature des relations de pouvoir interne et externes influant sur les décisions de ce groupe.

4. DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET D'INTEGRATION TRANSNATIONALE

On assiste en ce domaine à deux mouvements simultanée : d'une part la diversité croissante des pays d'origine des FMNs ; d'autre part, l'apparition de firmes très internationalisées dont les liens avec les pays d'origine se distend. La première tendance devrait plutôt se traduire par une diversité accrue des stratégies d'internationalisation et des modes de management, liées

soit à des idiosyncrasies nationales, soit aux conditions particulières de chaque pays d'origine. La seconde tendance pourrait par contre avoir pour conséquence une relative convergence des modèles de prise de décision pour les entreprises les plus globalisées, soumises aux mêmes types de contraintes et d'influences en matière de culture du management. En croisant ces deux tendances, on peut proposer une typologie des firmes fondée sur leur degré d'internationalisation et/ou d'intégration transnationale ; celle-ci opposerait les firmes globalisées de taille souvent grande, dont les logiques stratégiques auraient plutôt tendance à converger : et les firmes encore peu internationalisées, de taille plus souvent petite ou moyenne, caractérisées par de forts particularismes nationaux. Ces différents types de clientèles doivent faire l'objet d'approches distinctes de la part des APT.

41. Deux mouvements aux conséquences contraires : diversité croissante des pays d'origine et apparition de firmes très internationalisées

411. Diversité croissante des pays d'origine, poussée européenne et asiatique

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

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

En conséquence, plus de la moitié des 100 plus grandes FMNs sont d'origine européenne, l'Amérique du nord n'arrivant plus qu'en deuxième position (tableau 3.4). Cette prééminence européenne, qui ébranle les a priori sur la prétendue domination des Etats-Unis sur l'économie mondiale, n'est que partiellement liée au fractionnement des économies du vieux continent. Les stocks consolidés d'investissements ouest-européens à l'étranger (c'est-à-dire une fois éliminés les gigantesques investissements interne à l'Europe) restent en effet très supérieurs au montant correspondant pour l'Amérique du nord (voir Hatem, 1997).

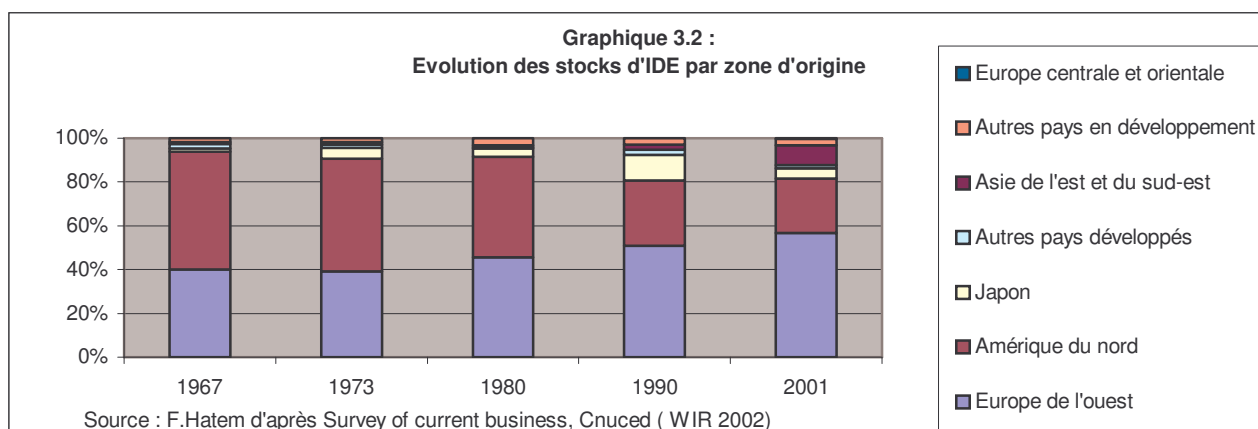


Tableau 3.4
L'origine des firmes et des investissements internationaux en 2001

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

Source : CnuCED (2002b)

412. Diversité des taux d'internationalisation

4121. Globalisation progressive de certaines firmes et perte de leur identité nationale

Il est vrai que les taux d'internationalisation ont atteint de tels niveaux pour certaines de ces firmes que la notion de nationalité devient pour elles problématique. Le récent rapport du CGP "*La nouvelle nationalité de l'entreprise*" (1999) décrit les étapes historiques de ce mouvement : entre 1780 et 1880, la première révolution industrielle se déroule dans un cadre national protecteur au sein duquel le caractère national des entreprises est clairement affirmé. Puis, ces entreprises s'internationalisent, mais tout en gardant une identité nationale très forte. A partir des années 1950, apparaît la notion d'entreprise multinationale, dont l'identité reste cependant très étroitement liée à celle du pays d'origine. Enfin, la période actuelle de mondialisation accélérée se traduit par l'autonomisation du nombre croissant d'entreprises par rapport à leur pays d'origine, que ce mouvement soit mesuré par la répartition des investissements, des emplois, du chiffre d'affaires, l'origine des technologies utilisées ou encore par la structure de l'actionnariat. L'indice de transnationalité calculé par la CnuCED pour les plus grandes FMNs fournit une mesure de l'ampleur prise par ce mouvement (tableau 3.5).

En conséquence, il devient de plus en plus difficile, dans un nombre croissant de cas, de définir de manière incontestable la nationalité de l'entreprise : faut-il utiliser comme critère la répartition des ventes, des investissements, de l'emploi, la structure du capital, le pays d'enregistrement de la société, ou encore faire référence à des notions culturelles, liée à la nationalité du personnel ou à la langue employée dans la maison-mère ? Selon que l'on utilise l'un ou l'autre de ces critères, on pourra voir changer la nationalité de la même firme, surtout lorsque l'on a affaire à des très grands groupes largement mondialisés, c'est-à-dire aux acteurs les plus puissants et influents.

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

qu'il deviendra de plus en plus difficile d'identifier les propriétaires in fine d'une entreprise, et à fortiori, de leur imputer une nationalité unique et indiscutée (encadré 3.4).

Tableau 3.5
Indice de transnationalité des 100 plus grandes FMNs selon l'indicateur de la CnuCED, 2000, 1995 et 1990

Economie	TNI moyen (%) (1)			Part dans les actifs à l'étranger (%) des top 100			Nombre de firmes		
	2000	1995	1990	2000	1995	1990	2000	1995	1990
Union européenne	67,1	66,0	56,7	53,0	43,8	45,5	49	39	48
France	63,2	57,6	50,9	12,0	8,9	10,4	13	11	14
Allemagne	45,9	56,0	44,4	9,3	12,2	8,9	10	9	9
Royaume-Uni (2)	76,9	64,8	68,5	21,0	12,2	8,9	14	10	12
Pays-Bas (2)	84,4	79,0	68,5	2,0	8,2	8,9	3	4	4
Italie	48,6	35,8	38,7	2,9	2,3	3,5	2	2	4
Suède	75,7	80,6	71,7	1,3	1,7	2,7	3	3	5
Finlande	77,3	-	-	0,6	-	-	1	-	-
Espagne	41,6	-	-	3,4	-	-	2	-	-
Belgique	90,2	70,4	60,4	0,4	0,9	1,0	1	2	1
Amérique du nord	62,9	46,0	41,2	28,1	35,9	32,5	25	34	30
Etats-Unis	43,0	41,9	38,5	27,2	33,3	31,5	23	30	28
Canada	82,9	76,5	79,2	1,0	2,7	1,0	2	4	2
Japon	35,9	31,9	35,5	10,7	15,1	12,0	16	17	12
Autres économies	48,9	66,9	73,0	7,6	9,0	10,0	10	10	10
Suisse	89,7	83,6	84,3	3,4	6,6	7,5	3	5	6
Australie (2)	NS	-	51,8	0,8	-	1,6	1	3	2
Venezuela	39,7	44,4	-	0,3	0,4	-	1	1	-
Nouvelle Zélande	-	-	62,2	-	-	0,5	-	-	1
Corée du sud	47,5	47,7	-	0,3	0,7	-	1	1	-
Norvège	63,5	-	58,1	0,4	-	0,4	1	-	1
Malaisie	32,8	-	-	0,3	-	-	1	-	-
Mexique	60,9	-	-	0,4	-	-	1	-	-
Hong-Kong	55,9	-	-	1,6	-	-	1	-	-
Total/moyenne	57,8	51,5	51,1	100	100	100	100	100	100

Source : CnuCED (2002b) et base de données de l'université Erasmus

(1) L'indice de transnationalité (TNI) est calculé comme la moyenne des trois ratios suivants : part des actifs à l'étranger rapportés au total des actifs, part des ventes à l'étranger et part de l'emploi à l'étranger.

(2) Du fait de la double nationalité, Royal Dutch Shell e Unilever sont comptés à la fois pour le Royaume-Uni et les Pays-Bas. Dans les agrégats « Union Européenne » et « Total », elles ne sont comptées qu'une fois. Rio Tinto est compté à la fois pour le Royaume-Uni et l'Australie. Dans l'agrégat « Total », il n'est compté qu'une fois.

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

Encadré 3.4
Quelques exemples de la difficulté à définir la nationalité des firmes

Quelques firmes bi ou tri-nationales	
Royal dutch shell	Anglo-hollandais
Unilever	Anglo-hollandais
Rio tinto PLc	Anglo-australien
EADS	Européen (franco-allemand)
ABB	Suisso-Suédois

Quelques firmes dont le propriétaire a récemment changé de nationalité	
Chrysler	Rachat par l'allemand Daimler
Nissan	Rachat partiel par le français Renault

Quelques firmes dont l'internationalisation dépasse 80 % selon l'indice de la CnuCED		
Nestlé Sa	Suisse	94,2
ABB	Suisse	89,1
Unilever	Hollande	90,1
Seagram company	Australie	94,8
Rio Tinto	Australie	80,4
Thomson corporation	Canada	94,6
Holderbank financial	Suisse	90,5
BAT	RU	91
Electrolux	Suède	92,7
SCA	Suède	80,8

Sources diverses

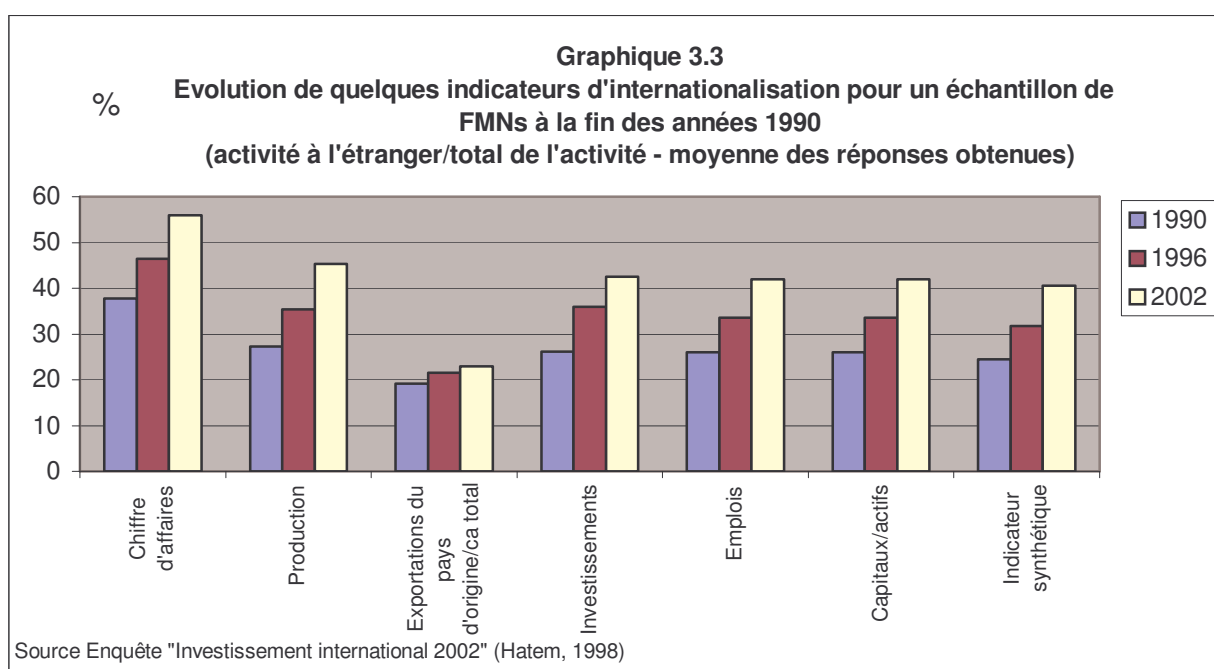
L'une des conséquences de ce phénomène est que toutes les statistiques et théories fondées, d'une manière ou d'un autre, sur la notion de "nationalité" de l'entreprise, doivent être considérées avec beaucoup de circonspection. Qu'il s'agisse de la mesure de la présence des entreprises dites « nationales » hors de leur pays d'origine, ou, symétriquement, la présence de entreprises dites "étrangères" dans un pays d'accueil donné, il apparaît que les statistiques obtenues sont extrêmement sensibles aux conventions retenues pour définir la notion même de nationalité¹⁶, comme le montre l'exemple de l'annexe 4 (voir également OCDE, 2002b). De plus, ces statistiques pourront connaître des variations extrêmement brutales en fonction des opérations d'acquisitions-fusions ou encore de l'évolution de la structure géographique des placements effectués par les investisseurs financiers. Au total, ces indicateurs finissent par ne plus mesurer grand-chose de concret, tout en connaissant des à-coups brutaux d'origine financière qui ne correspondent pas nécessairement à des mouvements perceptibles dans la sphère économique réelle. Les solutions proposées à ces problèmes par les statisticiens internationaux n'emportent par totalement la conviction (voir encadré 3.5).

¹⁶ Lieu d'exercice principal de l'activité, nationalité de l'actionnaire de premier ou de deuxième rang, etc.

4122. Apparition de nouveaux investisseurs peu internationalisés

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

- D'une part, un approfondissement de l'internationalisation des FMNs existantes, qui se manifeste à la fois par une montée continue de tous les indicateurs « élémentaires » d'internationalisation (part du chiffre d'affaires à l'étranger, part de la production à l'étranger, part de l'actionnariat étranger, etc...), et par un accroissement de leur degré d'intégration transnationale, défini comme l'existence de coordinations forte entre les filiales du groupe situées dans des pays différentes (graphique 3.3).



- D'autre part, l'apparition de nouvelles multinationales qui débutent leur processus d'internationalisation à mesure que les FMNs plus anciennes approfondissent leur intégration internationale. Ce phénomène s'accompagne d'un mouvement de « descente en taille » des FMNs à mesure que des firmes plus petites sont touchées. Aujourd'hui, la majeure partie des FMNs est composée d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars (tableau 3.6)¹⁷.

¹⁷ Même si les grands groupes continuent de jouer un rôle très important dans le mouvement de globalisation.

Tableau 3.6
Répartition par taille des sociétés-mères de filiales étrangères présentes dans quelques
pays en 2001 (en pourcentage du nombre de firmes)

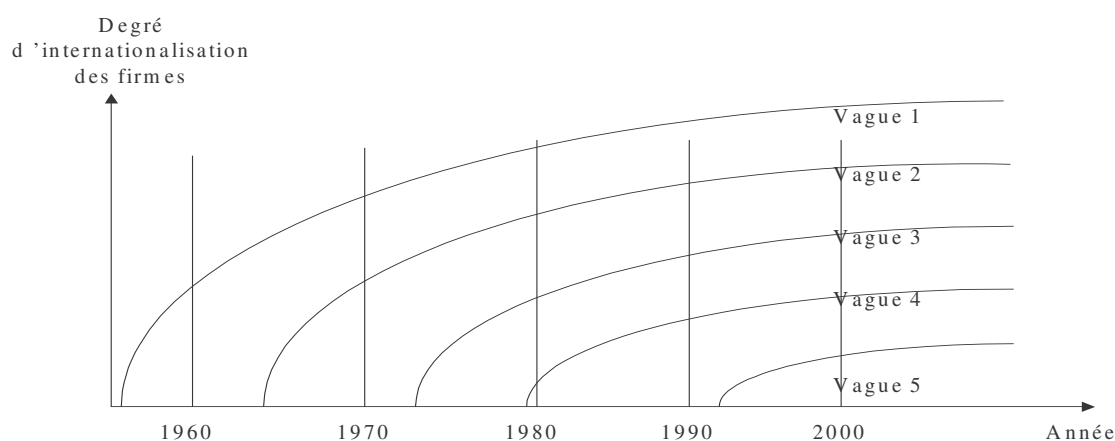
Pays d'accueil CA des sociétés mères	France	RU	EU	Allemagne	Ensemble des firmes de la base Dun An Bradstreet
< 10 M\$	15,9%	33,5%	21,3%	22,1%	67,8%
De 10 à 100 M\$	36,2%	36,3%	33,6%	35,9%	24,9%
De 100 M\$ à 1 G\$	29,9%	20,3%	29,3%	26,5%	6,4%
De 1 G\$ à 10 G\$	14,3%	7,9%	13,0%	12,3%	1,1%
De 10 G\$ à 100 G\$	3,7%	2,0%	2,8%	3,1%	0,1%
> 100 G\$	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%
Total	100 %	100,0%	100,0%	100,1%	100,0%

Source : Dun and Bradstreet

Ainsi, selon la base Dun and Bradstreet, la moitié des sociétés-mères de filiales étrangères présentes en France aurait réalisé en 2001 un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars. Ce pourcentage serait encore plus élevé pour l'Allemagne et le Royaume-Uni. En d'autres termes, la majorité des FMNs sont aujourd'hui, non des entreprises géantes, mais des firmes de taille relativement modeste, même si la proportion de firmes internationalisées croît avec la taille¹⁸.

La superposition de ces « vagues » successives se traduit par une diversité croissante des FMNs, quel que soit le critère retenu : taille de la firme, degré d'internationalisation (figure 3.6). Au modèle unique de la grande firme en cours d'internationalisation, succède une grande diversité de situations, allant de la PME réalisant son premier investissement à l'étranger à la grande firme totalement globalisée, en passant par toutes les situations intermédiaires.

Figure 3.6
Vagues successives de multinationalisation
et hétérogénéité croissante des FMNs



¹⁸ Et surtout, si les groupes de très grandes taille continuent de concentrer une part très importante des stocks d'IDE.

42. Une segmentation fondée sur le degré d'internationalisation de la firme

Après avoir rappelé la manière dont la théorie a tenté de rendre compte de l'impact de la nationalité et du degré d'internationalisation de la firme sur la manière dont elle élabore sa stratégie, on propose une segmentation adaptée aux besoins des APT.

Encadré 3.5

Périmètre et nationalité du groupe dans le manuel de l'OCDE sur les indicateurs de la mondialisation

Le projet de manuel sur les indicateurs de la mondialisation (OCDE, 2002b) constitue une tentative de clarification méthodologique, qui répond au besoin d'améliorer la qualité des indicateurs existants et d'en concevoir de nouveaux, afin de mesurer de manière plus précise les différents aspects de la mondialisation et notamment l'activité des multinationales.

Le rapport propose tout d'abord une liste d'indicateurs de référence de la mondialisation. Ceux-ci peuvent être relatifs aux échanges, aux investissements directs, à la diffusion internationale de la technologie. Mais ils restent basés sur une approche nationale et non globale.

Concernant le rôle des firmes multinationales, il existe deux approches complémentaires : par la balance des paiements et les investissements directs (voir chapitre 4) et par les données d'activité (emploi, production...).

Concernant ce dernier point, le rapport fournit une liste assez complète des sources statistiques déjà existantes : enquêtes nationales sur les filiales étrangères dans différents secteurs (manufacturier, services...); enquêtes nationales sur l'activité des filiales des firmes originaires du pays à l'étranger ; enquête de l'OCDE sur l'activité des filiales étrangères dans les pays de l'OCDE, réalisée en 1997 ; études de l'OCDE sur le rôle des multinationales dans les économies de l'OCDE (1999 et 2002a). Cependant ces travaux donnent des résultats inégaux : hétérogénéité des sources, disponibilité différente selon les pays.

Les sources utilisées pour ces travaux sont les enquêtes auprès des entreprises. Elles se heurtent toutes à la difficulté de définir le périmètre du groupe et l'identité/nationalité du « bénéficiaire ultime », avec des solutions différentes selon les cas qui induisent en forte hétérogénéité des travaux. Si les filiales majoritaires de premier rang sont toujours prises en compte, la situation se complique pour la prise en compte du contrôle indirect, surtout si la chaîne de contrôle est particulièrement longue ou en cas de contrôle partagé. Il existe par ailleurs d'autres formes de contrôle que celui en capital (technologie).

L'OCDE propose de classer les filiales en diverses catégories : la filiale sera dite « filiale sous contrôle étranger » dans le cas où plus de 50 % des actions sont possédées par un investisseur ou un groupe d'investisseurs étrangers appartenant au même groupe. Sinon, son classement dépend de la position du principal actionnaire national (contrôle-t-il ou non effectivement la société ?). Il faut donc examiner la nature des liens entre actionnaires avant de se prononcer sur le fait de savoir si la société est ou non sous contrôle étranger.

L'OCDE propose une série de règles pour l'identification de la nationalité des firmes contrôlées par des investisseurs originaires de pays différents (cas de nombreuses joint-ventures). Les règles proposées sont parfois discutables et mettent en évidence l'imbroglio de plus en plus inextricable auquel va donner lieu la notion de nationalité.

Comment identifier la nationalité des activités contrôlées par une holding ? En gros, l'idéal serait une « transparence » des holdings permettant de remonter au bénéficiaire ultime, c'est-à-dire à la maison-mère. Mais le texte met en évidence les difficultés de la remontée dans le cas de structures de participation internationales très compliquées. Pour les détenteurs individuels de holdings à l'étranger, le texte préconise de retenir le pays de résidence et non la nationalité du propriétaire comme critère d'identification du pays bénéficiaire ultime.

Le texte préconise, lorsqu'il n'y a pas moyen de faire autrement, de prendre comme bénéficiaire ultime une zone géographique et non un pays. Il propose également de n'attribuer aucune nationalité à une joint-venture quand les actionnaires qui la contrôlent n'ont pas la même nationalité. Le texte essaye aussi de trouver des solutions (discutables) au cas des sociétés cotées en bourse au capital très volatil.

421. Eléments de débat théorique

Les approches théoriques ont évolué en suivant, avec un peu de retard, les transformations dans les réalités de la firme. Ainsi, à mesure que la diversité des pays d'origine des FMNs s'accroissaient, des approches théoriques nouvelles cherchaient à rendre mieux compte des spécificités nationales en matière de gestion et de processus de décision. A mesure que le degré d'internationalisation des grandes multinationales progressait, l'intérêt des théoriciens se déplaçait d'une problématique focalisée sur l'implantation à l'étranger des firmes nationales vers une problématique de gestion de la firme globale. Aujourd'hui, certains auteurs, comme Michael Porter, proposent des grilles de segmentation stratégiques fondées sur le degré et la nature de l'internationalisation de la firme.

4211. Des modèles d'internationalisation aux modèles de gestion de la firme globale

De la théorie de l'internationalisation... Les premières théories de la FMN, apparues dans les années 1960 cherchent à expliquer les raisons poussant les firmes à s'internationaliser en dehors de leur pays d'origine¹⁹. L'analyse de la FMNs et de ses investissements est dans ces conditions entièrement contenue dans la question suivante : pourquoi une firme (en général américaine ou anglaise) s'internationalise-t-elle, s'implante-t-elle dans des pays «étrangers» ? C'est par exemple la problématique retenue par Kindelberger (1970) et Vernon (1966) lorsqu'ils proposent leurs premiers modèles d'internationalisation de la firme fondé sur l'exportation vers les marchés étrangers des avantages monopolistiques construits par celle-ci sur son marché national (en l'occurrence les Etats-Unis). De même, l'approche par les investissements en "grappe" développée par Kinderbocker (1973) explique la multiplication des *investissements à l'étranger* par les firmes d'un secteur donné par la volonté de suivre le leader dans sa stratégie d'expansion hors du pays *d'origine*²⁰. Quant à Graham (1974), il part d'un modèle de marché oligopolistique pour expliquer l'internationalisation des firmes européennes et américaines comme un échange de «menaces croisées» (chaque groupe de firmes nationale réagissant à l'implantation des firmes «étrangères» sur leur marché intérieur en pénétrant à leur tour sur le marché des firmes «agresseuses».

Or dès les années 1970, la diversité des FMNs s'est déjà fortement accrue. La nécessité de mettre au point des approches capables d'expliquer cette diversité devient évidente. Dunning fournit une première réponse dans les années 1970 avec sa théorie éclectique fondée sur le paradigme OLI, qui tente d'expliquer la diversité des formes d'internationalisation et les

¹⁹ Cette approche s'appuie ainsi sur une partition de l'espace économique mondial en « pays » directement inspirée des représentations de la théorie du commerce «international». Celle-ci, comme son nom l'indique, cherche à comprendre les conditions de l'échange de produits entre des espaces économiques nationaux supposés dotés de manière quasi-ontologique de caractéristiques propres (avantages absolus de Smith, avantage relatifs de Ricardo, dotations en facteurs du théorème HOS...). Un peu plus tard, les premiers modèles explicatifs de l'allocation optimale des capitaux, élaborés au cours des années 1960 ont repris de manière très naturelle ce partitionnement qui semblait à l'époque aller de soi. C'est le cas par exemple de la variante «Mundell» du théorème HOS incluant une hypothèse de mobilité «internationale» des capitaux (Mundell, 1957).

²⁰ Les approches marxistes et néo-marxistes utilisaient à l'époque les mêmes cadres conceptuels fondés sur la notion de pays et de nationalité de la firme. Par exemple, lorsque Paloix (1975) explique l'internationalisation des firmes par le besoin de s'implanter dans les pays de la "périphérie" (pays en développement ex-colonisés) pour lutter contre la baisse tendancielle du taux de profit dans les pays du "centre" (puissances capitalistes colonisatrices et impérialistes) ; ou lorsque Michalet et Delapierre (1976) distingue différents processus de localisation géographiques fondés sur une partition par type de pays d'accueil : filiales-ateliers dans les pays en développement pour abaisser les coûts, filiales commerciales dans les pays développés pour accéder aux marchés.

choix de localisation à travers trois critères (avantages spécifiques de la firme, avantages comparatifs des pays d'accueil, déterminants des choix internalisation/externalisation) (Pour un historique, voir Dunning, 1997).

Cette approche fondatrice a été à l'origine d'un courant de pensée extrêmement riche, qui, au cours des années 1970 à 1990, en a progressivement raffiné, approfondi et réactualisé certains aspects²¹. C'est le cas par exemple des travaux de Buckley (1976, 1985) et Casson (1976, 1985, 1992) visant à mieux expliquer le facteur L – c'est à dire les raisons qui poussent les firmes à s'implanter dans un pays plutôt que dans un autre (comme les capacités de financement insuffisantes du pays d'accueil, l'existence de barrières douanières, d'asymétries d'information ou d'autres imperfections du marché) ; des approches de Kojima (1978) et Ozawa (1979) visant à analyser de manière plus rigoureuse les composantes des trois facteurs fondamentaux OLI (et notamment les différentes formes d'avantages spécifiques : actifs, pouvoir de marché,..). Quant à l'analyse dite « synthétique » de Mucchielli (1998), elle fait intervenir un nouveau concept : l'analyse des concordances/discordances possibles entre avantages comparatifs des pays d'origine et avantages spécifiques de la firmes, utilisée pour fonder une typologie des stratégies d'internationalisation.

... à l'analyse de la firme globale... Ces travaux, cependant, restent surtout pertinents pour analyser la stratégie d'entreprises située aux premières phases de leur internationalisation, et encore très fortement ancrées dans leur pays d'origine. Or, au cours des années 1980 et 1990, un nombre croissant de firme atteignent un tel niveau d'internationalisation qu'il devient impossible de leur appliquer un schéma d'analyse fondé sur les notions de nationalité de l'entreprise et de pays d'origine. D'où la mise au point récentes de schémas explicatifs prenant d'emblée pour hypothèse le caractère global des firmes étudiées et cherchant à analyser non plus leur « internationalisation » (depuis longtemps entrée dans les faits) mais la manière dont elles gèrent dynamiquement l'affectation de leur ressources dans l'espace mondial dont on peut donner quelques exemples :

- Rugman (1981)) analyse le comportement de localisation des actifs sous un angle financier, à travers un modèle de gestion du portefeuille d'actifs reposant sur l'optimisation d'un couple rentabilité/risque. Cette approche patrimoniale laisse ouverte à tout moment la possibilité d'acquérir ou de se séparer d'actifs majeurs²².

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

²¹ Pour un historique plus détaillé de l'enrichissement du paradigme OLI, voir notamment (Lagnel, 1998), (Dunning, 1997).

²² Une approche de même inspiration a été proposée par Baumard (2002). Selon Baumard, les grands investisseurs financiers globaux raisonnent aujourd'hui en terme de « rotations d'actifs » : ceux-ci peuvent à tous moments être achetés ou revendus en fonction de l'optimisation d'un couple rentabilité court terme/moyen terme (« momentum/relative value » dans le jargon des analystes financiers anglo-saxons). Cette « rotation » peut se faire selon des logiques sectorielles, d'entreprise ou de pays. Un pays qui ne présente pas une bonne combinaison « momentum/relative value » risque donc de se trouver délaissé, de manière parfois brutale du fait des phénomènes de horde, avec des conséquences macroéconomiques qui peuvent s'avérer redoutables (Indonésie, Argentine..).

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

- Peter Gray (1995) propose une ré-interprétation dynamique de la théorie OLI, tenant compte de la globalisation de facto des firmes et insistant sur le lien entre recherche d'une gestion efficace et stratégies de localisation. Selon Gray, la théorie de Dunning, dérivée des travaux de Hymer (1968a, 1968b), repose sur les concepts de « firme étrangère » ou « d'internationalisation des firmes », qui n'ont désormais plus de sens. Il faut désormais partir de la recherche par la firme d'une compétitivité au niveau mondial, dans un contexte où les marchés nationaux protégés ont disparu et où les décisions implantations peuvent se faire sur une base géographique beaucoup plus large. Désormais, la source de la compétitivité (O) réside non seulement dans le contenu du portefeuille d'actifs, mais également dans l'efficacité managériale (création de nouveaux produits, amélioration de l'organisation...). Les avantages de localisation (L) ne sont plus alors qu'un aspect de la question plus large de l'optimisation de la gestion de la firme, à travers une coordination efficace de tous les actifs de son portefeuille. Quant aux avantages spécifiques (I), il est toujours possible pour la firme d'acquérir ceux qui lui manquent par rachat d'une entreprise concurrente. En conclusion, il paraît nécessaire d'évaluer les IDE dans leur complexité, en fonction de leur capacité à améliorer la valeur globale du portefeuille d'actifs de localisation de la firme. Cette approche conduit à une interdépendance renforcée des différentes dimensions du paradigme eclectique.

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

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

fonction du retour d'expérience et de l'évolution des perspectives de marché, de coûts ou d'environnement d'affaires. Dans cette approche, l'entreprise adapte donc en permanence son organisation spatiale pour tirer partie des opportunités liées à la localisation géographique des marchés et des ressources.

4212. Le domaine de pertinence des modèles d'idiosyncrasie nationale se réduit

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

L'analyse de ces spécificités a fait l'objet dans les années 1980 d'une littérature abondante, cherchant à mettre en évidence l'existence de modèles nationaux spécifiques de fonctionnement de l'entreprise, liée soit à l'organisation de l'économie d'origine, soit à des caractéristiques plus générales, liées à l'histoire, à la culture ou à l'éthno-psycho-sociologie. Certaines de ces productions, séduisantes par le caractère très tranché des oppositions décrites, ont connu un grand succès et ont contribué durablement à alimenter certains stéréotypes. Par exemple, Aoki (1990) oppose un modèle « américain » d'entreprise verticale, taylorisée et hiérarchique, et un modèle japonais, d'entreprise horizontale, polyvalente et organisée en réseau. Le fameux ouvrage de Derzoutos et Alii, *Made in America* (1990), oppose le court-termisme financier du capitalisme américain financier avec la vision à long terme de l'entreprise japonaise. Michel Albert (1991) oppose un modèle dit rhénan, fondé sur la coopération étroite des acteurs, à un modèle anglo-saxon, court-termiste et individualiste, et enfin à un modèle gaulois, caractérisé par la coupure entre des grands groupes bénéficiant d'appuis forts de la part de l'Etat et un tissu de PME plus ou moins livrées à elles-mêmes. Philippe d'Iribarne, dans « La logique de l'honneur » (1989), fait quant à lui l'hypothèse que les ressorts de la motivation au travail sont très différents selon les pays ; pression du groupe et volonté de conformité au Japon ou en Allemagne, du système de sanction/récompense individuel dans les pays anglo-saxons, fierté du travail bien fait en France²³.

... Décroissent progressivement... Cependant, la valeur explicative de ces approches, parfois fondées sur des méthodologies discutables, nous paraît progressivement s'affaiblir, au moins pour le groupe de firmes se détachant progressivement de leurs origines nationales. D'un point de vue méthodologique, la plupart des travaux cités ci-dessus n'ont en effet pas véritablement un caractère scientifique. Il s'agit plutôt en général de l'exposé d'une hypothèse de travail, rendue séduisante par l'analyse de nombreux exemples, mais pas véritablement démontrée²⁴. Mais surtout, si ces thèses contenaient bien un peu de vérité il y a vingt ans, plusieurs tendances lourdes conduisent à un affaiblissement des spécificités nationales :

²³ Voir le rapport du CGP (CGP, 1999) sur la nationalité de l'entreprise, pour une présentation plus exhaustive de ces approches ethno-culturalistes.

²⁴ Notre expérience personnelle récente des keiretsu japonais, avec leurs multiples couches bureaucratiques, la pesanteur de la hiérarchie et le poids des vieux « caciques » dans la prise de décision collégiale, ne peut que conduire à un grand étonnement face à l'hallucination collective qui, dans les années 1980, a fait voir dans ces institutions des structures légères, réactives et décentralisées.

- L'ouverture des populations aux influences internationales conduit à diminuer le rôle des spécificités nationales dans les codes de comportement sociaux et donc l'organisation du travail. Le mouvement a débuté dans le monde des cadres supérieurs et des techniciens de haut niveau, avec le passage désormais quasi-obligatoire par une expérience étrangère (formation dans une université américaine, détachement de quelques années dans une filiale étrangère...). Il atteint maintenant les catégories beaucoup plus larges, comme en témoigne l'évolution des attentes des salariés japonais vis-à-vis des entreprises de leur pays, dont ils souhaitent voir évoluer le mode de fonctionnement dans un sens beaucoup plus proche des modèles occidentaux (annexe 12).

- Les crises traversées successivement par les industries américaines et européennes dans les années 1980, puis asiatiques aujourd'hui, ont conduit dans chaque pays à une remise en cause des modes d'organisation locaux et à une recherche de transposition des éléments jugés les plus séduisants des expériences étrangères. En ce sens, la littérature « ethno-culturaliste » évoqué plus haut aura eu au moins le mérite, indépendamment de sa valeur scientifique, de servir de catalyseur à des évolutions salutaires. Le « Toyotisme » et le « Fujitsuisme » n'ont peut-être jamais existé chez Toyota ou Fujitsu. Mais qu'importe si le capitalisme américain et européen, sous l'influence de ces idées, a retrouvé dans les années 1990 une capacité d'innovation et une réactivité forte. C'est maintenant au tour des entreprises japonaises en crise de s'inspirer de ces expériences pour faire évoluer à leur tour leur mode de gestion. Qui aurait cru en 1980 qu'un Nissan en perdition serait racheté, restructuré et sauvé à la fin des années 1990 par le français Renault, considéré il y a encore 15 ans comme une entreprise vieillotte et pratiquement condamnée par la poussée asiatique ?

- La globalisation se traduit également par un nivellement progressif des spécificités nationales en matière de réglementation de la concurrence et d'organisation des marchés financiers et boursiers. L'ouverture à la concurrence internationale, la déréglementation des activités autrefois administrées, le rôle croissant des bourses et des investisseurs financiers internationaux, contribuent à affaiblir, notamment dans les pays à forte tradition étatico-industrielle, certaines spécificités nationales, telles que : 1) la capacité des Etats à coordonner l'action des grandes firmes dans le cadre de politiques industrielles nationales ; 2) les collusions entre grandes firmes pour le contrôle de leur marché intérieur, éventuellement avec la bienveillance des pouvoirs publics ; 3) L'existence de liens de solidarité/fidélité forts entre les grandes entreprises et leurs différents partenaires (actionnaires, salariés, sous-traitants). Cette déstructuration progressive des modèles étatico-industriels, qui a été particulièrement nette au Japon, en France, et, dans une moindre mesure en Allemagne, s'est traduite symétriquement par une influence croissante du modèle dit « de gouvernance d'entreprise » d'inspiration anglo-saxonne, où les managers de la firme cherchent à satisfaire, à travers la compétitivité, les exigences de rentabilité de l'actionnaire²⁵. Simultanément, le mouvement de transformation des entreprises intégrées en groupes décentralisés, organisés en réseaux de filiales semi-autonomes, touchait la plupart des grandes firmes industrielles de la planète, indépendamment de leur pays d'origine (cf supra).

- L'internationalisation des firmes et le développement des filiales à l'étranger conduit à un véritable métissage des cultures d'organisation, par exportation des méthodes du groupe vers le pays d'accueil, mais aussi par familiarisation du groupe avec des spécificités locales découvertes à l'occasion de l'implantation. Le français Renault a ainsi restructuré le japonais

²⁵ Peut-être ce modèle entrera-t-il lui aussi en crise dans les prochaines années. Mais l'élément nouveau est que cette crise, si elle a lieu, sera globale et conduira à des réformes et des mutations parallèles et simultanées dans tous les pays de la planète. Pour une discussion de cette idée, voir (Rugman , 2000).

Nissan à l'aide de méthodes inspirées de celles mises en œuvre aux Etats-Unis dans les années 1980 et 1990 pour remettre à flots l'industrie automobile américaine. Mais il pu également, par son implantation, se familiariser davantage avec les spécificités du mode d'organisation industriel japonais.

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

422. Une segmentation des firmes fondée sur le degré d'internationalisation

4221. Trois facteurs de segmentation...

Deux caractéristiques sont habituellement attribuées à la FMN dans les représentations les plus courantes : d'une part elle est « grande » ; d'autre part, elle est « globale » ou très internationalisée. La réalité, on l'a vu, est plus complexe. Il existe de petites FMNs très internationalisées, notamment dans les activités de « high tech ». Il existe de grosses firmes très peu internationalisées, par exemple dans certaines activités de réseaux (chemins de fer) ; il existe enfin de petites FMNs peu internationalisées, ou encore des PME en train de réaliser une première implantation à l'étranger²⁶. Parmi les firmes très internationalisées, certaines sont très intégrées transnationalement et d'autre non. Chacun de ces groupes présente des caractéristiques spécifiques :

- *Impact de la taille.* La complexité et le formalisme des processus de décision croît en général avec la taille de la firme. Dans les groupes de grande taille, interviennent en effet trois éléments de complexité organisationnelle : la distinction entre dirigeants salariés et actionnaires ; l'existence d'équipes fonctionnelles spécialisées (production, finances, logistiques..) ; enfin, l'existence de filiales disposant éventuellement d'une certaine autonomie ou/et pouvoir de décision. Des jeux complexes d'acteurs, dont chacun a ses propres objectifs, se nouent alors autour du projet et du processus de décision²⁷. L'expérience montre alors que les dirigeants des filiales locales déjà implantées dans le pays se révèlent, dans le cadre de ce processus, des alliés très actifs des APT, dans la mesure où ils ont intérêt à attirer vers leur filiale les investissements du groupe.

Dans une entreprise plus petite, au contraire, la structure technico-organisationnelle est réduite. Le dirigeant-proprétaire intervient plus directement à tous les stades du projet. Le processus de décision est plus personnalisé et plus informel. Par contre, la prise de risque sera, toutes choses égales par ailleurs, perçue comme plus importante, d'une part du fait de l'absence d'effet de foisonnement lié au nombre de projets, d'autre part parce que le dirigeant-proprétaire risque à la fois son patrimoine et son emploi en cas d'échec. De plus, le

²⁶ Pour une analyse de l'internationalisation des PME françaises, on pourra lire (Bricout, 1994)

²⁷ Pour une revue de littérature concernant l'analyse des processus de décision, voir annexe 7, section 1. Pour une analyse du lien entre caractéristiques de l'entreprise (taille notamment) et type de relations entre managers et actionnaires, voir annexe 7, section 3.

dirigeant d'une PME ne dispose pas des mêmes moyens d'accès à l'information et d'analyse que celui d'un grand groupe. Pour ces raisons, il peut être amené à solliciter plus activement les APT locales pour la fourniture des informations nécessaires, alors que les grands groupes peuvent utiliser pour cela, soit leurs services d'intelligence économique, soit leurs filiales locales. Dans ce cadre l'établissement d'une relation de confiance personnelle forte entre le représentant de l'APT et le dirigeant peut constituer un élément important de la décision finale²⁸.

- *Impact du degré d'internationalisation*²⁹. On frôle ici la tautologie : une entreprise sera d'autant mieux informée, expérimentée, et dotée de personnels compétents sur les questions liées à l'internationalisation qu'elle sera d'ores et déjà plus internationalisée. Pour les APT, ceci peut avoir notamment des conséquences importantes en matière de stratégie de prospection. Il peut en effet se révéler utile d'anticiper la première démarche d'internationalisation d'une entreprise en allant visiter ses dirigeants à leur siège social³⁰ pour leur vanter les mérites du pays. Par contre, cette démarche devient moins efficace vis-à-vis de firmes déjà fortement internationalisées, surtout si elles sont déjà implantées dans le pays concerné. Dans ce cas, l'établissement de liens étroits et durables avec la filiale locale ou le quartier général régional peut donner, sur la durée, des résultats très positifs.

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

Le croisement de ce critère avec celui concernant le degré d'internationalisation du groupe permet d'obtenir une segmentation fondée sur l'analyse des formes d'intégration transnationale. Cet exercice a été réalisé sous différentes formes par plusieurs auteurs, dont notamment Michael Porter (cf supra) et la CnuCED (voir encadré 3.6)³¹. Dans la lignée directe de ces travaux, nous avons nous-même élaboré une typologie fondée en cinq catégories (Hatem, 1998) : groupe faiblement internationalisé, groupe internationalisé par les exportations, groupe multinational à coordination faible des filiales, groupe multinational à coordination forte des filiales, groupe totalement globalisé. Les réponses des entreprises montrent à la fois la proportion encore relativement faible de firmes réellement globales et la tendance générale au renforcement de l'internationalisation comme de l'intégration transnationale (voir graphique 3.4).

²⁸ Kinoshita (1998) étudie l'impact de la taille de l'entreprise sur ses critères de localisation à partir d'une approche économétrique (modèles Logit) sur un échantillon de firmes japonaises. Les petites firmes seraient plus sensibles aux coûts des facteurs (travail) et aux infrastructures, les grandes aux effets d'agglomération et à la proximité aux marchés.

²⁹ On ne définira pas précisément ici ce terme. Tel qu'il est utilisé dans ce paragraphe, il pourrait concerner la part internationale du chiffre d'affaires ou de la production.

³⁰ Pour revenir aux analyses du paragraphe précédent, il est également probable, que, toutes choses égales par ailleurs, une firme peu internationalisée restera également marquée par des modes d'organisation et des styles de management plus fortement liés à la culture nationale.

³¹ On a également déjà décrit au paragraphe précédent comment l'analyse de la firme multinationale est progressivement passée d'un schéma explicatif de l'internationalisation hors du pays d'origine (Vernon, Hymer, Dunning, Kindleberger..) à des approches plus récentes supposant acquise l'existence de réseaux transnationaux dont la firme globale cherche à optimiser la structure et le fonctionnement au niveau mondial (Porter, Gray, Stopford, Rugman..).

Encadré 3.6
Mesure du degré de transnationalité des firmes :
Travaux théoriques et applications pratiques

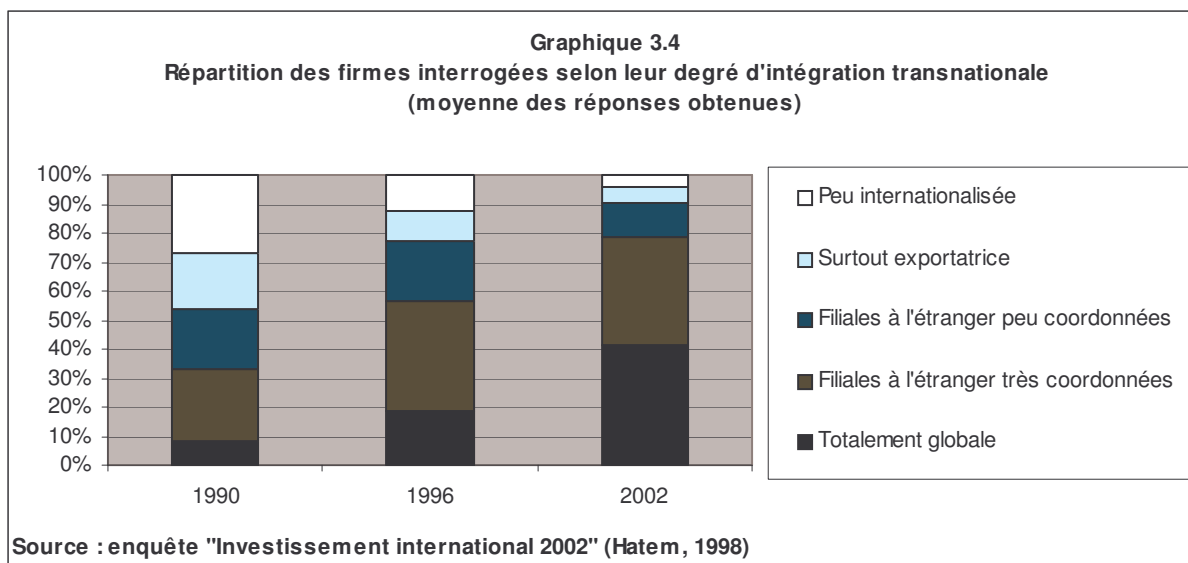
Comment mesurer le degré d'internationalisation d'une firme ? Comment caractériser son degré d'intégration transnational ? Quel est le rapport entre les deux notions ?

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

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

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

Cependant, certains auteurs ont contesté la pertinence de cette approche qui accorde une importance trop grande à la notion de « nationalité d'origine », ceci conduisant à plusieurs biais : surestimation du degré d'internationalisation pour les compagnies originaires de très petits pays (Suisse, Hollande..) ; changement brutal de valeur de l'indicateur à l'occasion d'une acquisition modifiant la nationalité de la firme. Aussi, certains auteurs, comme Sullivan (1996) ont-ils proposé une mesure alternative, dite « d'extension géographique » reposant sur la mesure de la dispersion plus ou moins forte des activités par pays. Selon cet indicateur, une entreprise effectuant la majeure partie de ses activités dans 2 pays sera réputée moins « multinationale » qu'une consœur étendant les siennes sur 8 ou 10 pays. On notera que cette approche n'utilise plus la notion de « pays d'origine » et élimine en conséquence la partition « national/étranger ».



4222. Conduisant à des comportements différents des firmes et donc à des approches commerciales spécifiques

Les motivations pour l'implantation à l'étranger et le choix des modalités d'implantation vont alors varier selon les catégories de firmes (tableau 3.7) :

1) Dans le cas d'une entreprise réalisant ses premières implantations hors du pays d'origine, la motivation « accéder aux marchés étrangers » apparaît très prioritaire (au moins dans le cas d'un projet concernant un pays développé), dans une logique de soutien aux exportations ou de substitution aux exportations impossibles. Les implantations commerciales et de production (assemblage) sont largement dominantes. Les projets concernés sont relativement autonomes et de conception simple. Les partenariats avec des firmes étrangères permettent dans un premier temps de limiter le risque de l'investissement. Les exportations hors du pays d'origine et les accords jouent un rôle dominant. La nationalité de la firme joue un rôle fondamental, tant du fait de l'existence d'idiosyncrasies culturelles que des conditions structurelles propres à l'économie du pays d'origine.

La connaissance de ces réalités locales joue un rôle fondamental dans l'approche de l'investisseur. Le rôle de bureaux de représentation à l'étranger est alors primordial. En s'appuyant sur eux, les APT peuvent jouer un rôle de promotion générale et d'information et d'accompagnement important vis-à-vis de firmes encore mal familiarisées avec l'environnement international.

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

Si le groupe n'a pas encore implanté de filiale dans le pays concerné, les APT peuvent encore jouer, à travers leurs bureaux de représentation, un rôle important pour fournir aux dirigeants

du groupe des informations précises et détaillées sur les sites d'accueil potentiels de leur territoire. Si il existe déjà une filiale locale, c'est au tour du siège national de l'APT de se rapprocher de cette filiale.

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

Le rôle des APT est faible vis-à-vis des quartiers généraux de ces groupes globaux, mais peut transiter par des contacts étroits avec les dirigeants des filiales locales. D'où un déclin du rôle de promotion générale des bureaux de représentation à l'étranger, et une montée en puissance de celui des agences régionales, notamment dans le rôle du « facilitateur-médiateur-confident » pour tous les problèmes pouvant affecter la filiale locale.

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

Nous tenterons dans le chapitre suivant de tester la valeur explicative de la segmentation précédente, notamment en ce qui concerne l'utilisation des différentes modalités d'internationalisation.

Page du tableau 3.7

Tableau 3.7
Motivations de l'implantation à l'étranger selon la taille et le degré
d'internationalisation de la firme

5. FACTEURS DE DIFFERENCIATION LIES A L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les activités touchées par la globalisation sont de plus en plus nombreuses et diverses. Or, la nature de l'activité a un impact direct sur les stratégies d'internationalisation des firmes : rôle de la réglementation, des caractéristiques de la demande, de la « transportabilité » des biens, de la structure de l'offre. Mais, en même temps, l'intrication croissante des activités fait que les nomenclatures sectorielles existantes sont mal adaptées pour rendre compte de ces réalités. D'où la nécessité de développer des méthodes d'analyse spécifique permettant de comprendre à la logique sous-jacente au « champ concurrentiel » dans lequel est insérée l'entreprise investisseuse.

51. Diversité croissante des secteurs concernés

On observe à la fois une extension du mouvement d'internationalisation/globalisation à pratiquement toutes les activités marchandes et une intrication croissante de ces activités qui brouille quelque peu la notion traditionnelle de secteur et les outils de mesure qui lui sont associés.

511. Une extension progressive à toutes les activités marchandes

C'est d'abord dans les mines, le pétrole, et l'industrie manufacturière (électronique, informatique, automobile, chimie et pharmacie notamment) que sont apparues les premières multinationales. Ces secteurs tiennent encore une place centrale dans le phénomène, puisque plus de la moitié des 100 plus grandes FMN y exerçaient encore en 2001 leur activité principale (WIR, 2002b).

Tableau 3.8
Répartition des 100 plus grandes FMNs par secteurs en 2000, 1995 et 1990

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

Source : Cnuccd (Cnuccd, 2000b) et base de données de l'université Erasmus

(1) l'indice de transnationalité (TNI) est calculé comme la moyenne des trois ratios suivants : part des actifs à l'étranger rapportés au total des actifs, part des ventes à l'étranger et part de l'emploi à l'étranger.

Mais le mouvement s'est étendu depuis le milieu des années 1980 à d'autres activités, et tout particulièrement aux services (banques, assurances, distribution, infrastructures...), dont la part dans les stocks d'investissements directs mondiaux est passée de 42 % en 1988 à 49 % en 1998 (graphique 3.5). On trouve aujourd'hui des FMNs dans pratiquement toutes les activités marchandes, manufacturières ou de services (tableau 3.8). Symétriquement, la structure sectorielle de l'emploi étranger dans différents pays de l'OCDE fait apparaître un diversification progressive vers de nouvelles activités (services notamment, voir graphique 3.6 et tableau 3.9).

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

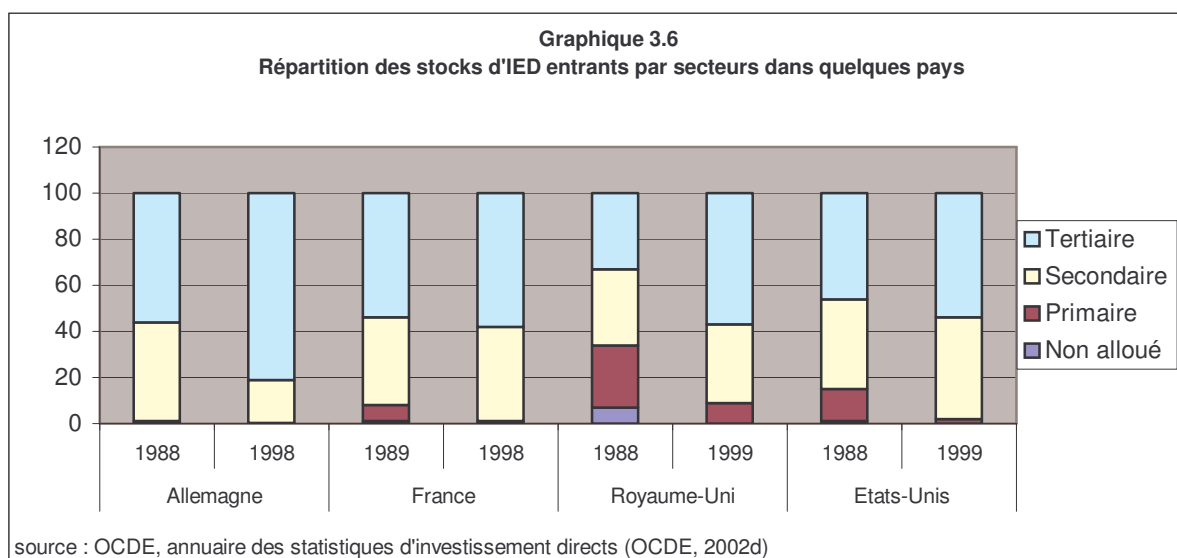
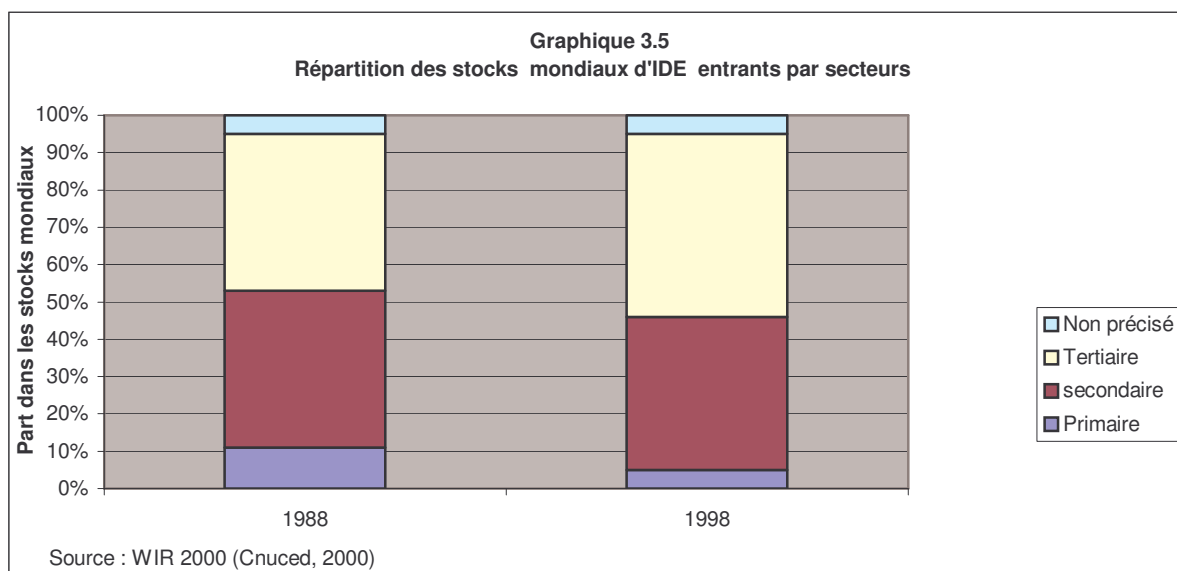


Tableau 3.9
Répartition sectorielle des emplois sous contrôle étranger dans quelques pays de l'OCDE

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

Source : OCDE (2002)

512. Intrication croissante des activités et apparition de nouvelles activités

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

- *Mouvements croisés de diversification.* Les mouvements de restructuration de plus en plus rapide et brutaux auxquels on a assisté au cours des dernières années se sont traduits par une accélération des mouvements de diversification croisés entre entreprises appartenant autrefois à des secteurs distincts, mais qui, pour des raisons de stratégie industrielle ou tout simplement de rentabilité financière, ont cherché à se diversifier vers de nouvelles activités. Selon la CNUCED (2000), près de 45 % des fusions-acquisitions internationales ont concerné en 1999 des firmes appartenant à des secteurs d'activité différents. Il s'agit là d'un phénomène relativement nouveau, au moins pour certaines activités, comme le montre le cas des industries de réseau. On observe en effet aujourd'hui des mouvements de pénétration croisés entre les secteurs du gaz, de l'électricité, de l'eau et de la production de gaz industriels, voire des télécommunications, qui conduisent à la formation de groupes transverses, multi-énergies et multiservices (voir encadré 3.7 et figure 3.5).

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

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

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

513. Les conséquences pour les APT

- La diversité croissante des activités concernée rend d'autant plus urgent la mise en place de dispositifs de « planification stratégique » permettant à l'APT de définir ses priorités sectorielles et géographiques. Elles doivent en particulier chercher à identifier d'éventuels domaines en émergence susceptibles de donner lieu à de nouvelles vagues d'investissement international.

- Les APT doivent être dotées, dans les activités qu'elles considèrent comme prioritaires, d'une véritable compétence technique leur permettant de répondre aux demandes précises des investisseurs.

- Les APT doivent également nouer un réseau de coopérations techniques étroites avec les institutions spécialisées qui peuvent relayer leur action auprès de certains types d'investisseurs auxquels elles n'ont pas ou mal accès. C'est typiquement le cas, pour les fonds d'investissement, pour l'approche desquels les associations boursières sont mieux équipées que les APT, plus familiarisées avec des investisseurs industriels.

- Des méthodes doivent être développées pour comprendre la dynamique concurrentielle spécifique conduisant à l'apparition de projets nouveaux dans une activité donnée. Or, compte tenu de ce qui a été dit plus haut, les limites de celle-ci peuvent éventuellement ne correspondre à aucun « secteur » répertorié par les nomenclatures statistiques existantes. Il faut donc être en mesure de reconstruire la logique de fonctionnement de n'importe quel « champ concurrentiel » pertinent au regard des stratégies des entreprises concernées (voir chapitre 4).

Encadré 3.7

Le secteur électrique mondial en restructuration

L'exemple du secteur électrique mondial montre comment l'on peut passer en relativement peu de temps (une dizaine d'année), d'un secteur stable, aux métiers bien identifiés, composé d'entreprises pérennes, à une situation beaucoup plus évolutive et instable : au début des années 1990, le secteur est encore composé dans sa quasi-totalité d'entreprises intégrées ("utilities"), en général des sociétés à capitaux publics disposant d'une situation de monopole. L'internationalisation, quasiment nulle en matière d'investissements, est limitée sur le plan commercial à quelques échanges techniques transfrontaliers d'électricité. A partir de 1992, la déréglementation américaine se traduit par l'apparition sur ce marché de "producteurs indépendants" qui construisent et exploitent des centrales pour les vendre aux "utilities". Les privatisations mises en œuvre en Grande-Bretagne et en Amérique latine entraînent une première vague d'investissements étrangers, opérés essentiellement par les producteurs indépendants et les « utilities » américains puis par les « utilities » européennes. L'ouverture d'un important marché des investissements greenfields dans les pays en développement suscite également un flux d'opérations significatives et éveille l'intérêt d'acteurs appartenant à des activités connexes (eau, gaz, pétrole, équipements électriques). La libéralisation croissante des marchés (accès des tiers au réseau, liberté de choix du fournisseur y compris pour les particuliers), entraîne une modification profonde du fonctionnement du secteur électrique : désintégration des utilities, mise en concurrence des producteurs auprès des clients, mise en place de "pools" (sortes de bourses de l'électricité) fixant les prix et les quantités échangées, évolutions dans la nature du métier de distributeur (déconnexion croissante entre les métiers de gestionnaire technique de réseau et de responsable de la relation-clientèle : vente, conseil, facturation), convergence entre métiers autrefois distincts (par exemple pour la gestion de l'ensemble des systèmes de fluides : vapeur, eau, gaz, électricité, voire télécommunications) sur les grandes plates-formes industrielles. Les « utilities » traditionnelles perdent de ce fait le monopole de leur métier d'électricien au profit de nouveaux entrants (fontainiers, pétroliers, gaziers, producteurs de gaz industriels), mais peuvent elles-mêmes à leur tour envisager d'aller les concurrencer dans leurs propres activités ou de nouer avec eux des accords mettant en valeur leurs complémentarités. Simultanément, la généralisation des privatisations (comme aujourd'hui en Europe) ou des ventes partielles d'actifs (comme aux Etats-Unis) se traduit par un effondrement du système anciens des "utilities" publiques intégrés et monopolistiques au profit d'acteurs privés au périmètre plus restreint, en concurrence les uns avec les autres. Il s'ensuit un essor extrêmement rapide, depuis 1997 environ, des opérations de fusions-acquisitions qui remplissent deux fonctions complémentaires : d'une part, permettre des prises de position rapides sur les marchés étrangers (rachat par EDF de London Electricity en Grande-Bretagne et de EnBW en Allemagne en 1999, rachat de Générale de Belgique et de sa filiale Tractebel en 1998) ; d'autre part, restructuration des marchés nationaux pour affronter dans de meilleurs conditions le passage à la concurrence (fusion FPC/Entergy aux Etats-Unis, fusion RWE/VEW pour former E-On en Allemagne en 2000, rapprochement E-On/Suez-Lyonnaise).

