

CHAPITRE 4

CONNAITRE L'INVESTISSEUR ET SES PROCESSUS DE DECISION

- OUTILS PRATIQUES DE MESURE ET D'ANALYSE -

INTRODUCTION

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

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

Pour répondre à ce besoin, nous avons développé deux outils d'analyse spécifiques : d'une part, un dispositif d'analyse des tendances d'ensemble de l'investissement international, centré autour d'une démarche d'enquête auprès des FMNs ; d'autre part, une méthode d'analyse des « champs concurrentiel » permettant de comprendre les déterminants et les modalités de l'internationalisation des firmes dans une activités donnée. Ces outils et leurs résultats seront présentés en fin de chapitre.

1. DES OUTILS D'INFORMATION ET D'ANALYSE MAL ADAPTES AUX BESOINS DES APT

On analysera successivement les outils de recueil de l'information de base et les instruments d'analyse et de synthèse.

1.1. Outils de recueil de l'information et données de base

Il existe trois grandes sources potentielles d'information : d'une part, les publications des instituts de statistique et d'étude publics, au niveau national et international ; d'autre part, les travaux de nature très diverse (bases de données, études sur commande ou en souscription, conseil en stratégie ou en marketing) proposés par les sociétés privées (consultants, bureau d'étude, banques, institutions financières, etc...). Enfin, les autres sources disponibles sur le Web (voir description détaillée en annexe 3).

Chacune de ces sources présente des avantages et des inconvénients : les sources publiques sont confectionnées avec un grand soin méthodologique, mais sont en partie inadaptées aux besoins des APT ; Les sources privés, conçues pour répondre à ces besoins, sont de qualité souvent inégale même s'il existe d'excellents produits ; enfin, les informations brutes disponibles sur le Web, complétées par l'accès à quelques bases de données payantes, peuvent potentiellement constituer une source précieuse, mais à condition de développer en « interne » des moyens significatifs de traitement et de stockage de l'information.

Au total, le problème de la connaissance du « client » par les APT, s'il peut être à près résolu sur le plan « micro » (information individuelles sur les firmes) moyennant l'utilisation d'outils d'intelligence économique adaptés, reste mal résolu sur les plans « meso » (coût élevé des informations sectorielles proposées par les consultants spécialisés) et « macro » (absence de données de cadrage d'ensemble fiables sur les FMNs).

111. Une offre publique de bonne qualité technique, mais inadaptée aux besoins

La statistique publique, développée à la marge des systèmes de comptabilité nationale, a longtemps constitué la seule source d'information fiable et homogène sur les systèmes productifs et les entreprises qui le composent. Malgré le développement récent de bases de données privées gérées par des consultants, ces publications des organismes statistiques publics nationaux restent encore aujourd'hui d'importantes sources primaires d'informations sur les entreprises, du fait de l'ampleur des moyens mis en œuvre, du caractère obligatoire des enquêtes (du moins au niveau national), et de la grande accessibilité (gratuité) de leurs travaux. Mais ces sources, souffrent, concernant les firmes multinationales, de plusieurs faiblesses majeures :

- Tout d'abord, le caractère national des systèmes de recueil et de comptabilisation de l'information est structurellement inadapté à la prise en compte de l'ensemble du « champ » des FMNs, qui par nature, exigerait un processus statistique « globalisé ». Ceci empêche notamment de mesurer convenablement les FMNs dans leur diversité et leur totalité.

- Ensuite, les méthodes statistiques utilisées, reposant sur des concepts inspirés du monde de la comptabilité nationale et de la macroéconomie, avec des nomenclatures figées, et conduisant à la production de l'information avec beaucoup de retard par rapport aux événements, ne permettent pas de suivre rapidement et sagement les évolutions affectant l'univers des FMNs.

1111. Les cloisonnements des systèmes statistiques publics nationaux empêchent de constituer une image d'ensemble des FMNs

L'information publique sur les entreprises a été historiquement conçue à la marge de systèmes de comptabilité nationaux qui avaient pour but essentiel de fournir aux pouvoirs publics des différents pays des outils d'analyse et d'information destinés à éclairer leur politique macroéconomique et ses éventuelles déclinaisons sectorielles. Cette structure a survécu à la perte d'autonomie des politiques économiques nationales nées de la globalisation. Elle est désormais en partie inadaptée à la connaissance de ces nouveaux acteurs majeurs que sont les FMNs pour plusieurs raisons :

- *Absence de dispositif international de collecte des données sur les firmes.* Les sources publiques primaires sur cet objet proviennent toutes des instituts statistiques nationaux, dont la compétence est par définition limitée aux firmes résidentes de leurs pays, et au mieux à leurs filiales à l'étranger. Par contre, aucune organisation internationale ne dispose de la légitimité lui permettant de réaliser directement des enquêtes statistiques auprès des multinationales en tant que telles. Celles-ci considèrent déjà les sollicitations dont elles sont l'objet de la part des organismes statistiques publics, au mieux comme une perte de temps, au pire comme une forme inacceptable d'inquisition dans leurs informations stratégiques. Déjà réticentes à répondre aux enquêtes obligatoires nationales et cherchant un peu partout dans le

Encadré 4.1

Les analyses du manuel de l'OCDE sur les indicateurs de la globalisation

L'ouvrage examine successivement les sources relatives aux investissements, aux échanges, aux entreprises, à la recherche et aux accords et alliances.

Concernant les IDE, les principales causes de distorsion et de défaillances sont en grande partie liées au non-respect des recommandations des organismes internationaux (voir FMI, 1999), notamment sur les points suivants : 1) prise en compte du seuil de 10 % ; 2) comptabilisation des bénéfices réinvestis ; 3) traitement des gains ou pertes en capital ; 4) date de paiement des dividendes (il faudrait tenir compte non de la date de paiement mais de la date d'échéance) ; 5) application défaillante du système de consolidation intégrale recommandé par le FMI ; 6) comptabilisation inégale des flux fournis par une filiale à sa maison-mère ; 7) traitement des flux de transactions entre firmes appartenant au même groupe ; 8) problème du traitement de l'inflation et des taux de change dans l'évaluation des stocks (le traitement en valeur historique conduit à sous-évaluer la valeur des stocks, surtout pour les firmes et les pays ayant une tradition plus longue d'investissements à l'étranger ; 9) disponibilité inégale des données concernant les stocks ; 9) disponibilité inégale des données d'IDE (stocks et flux) dans les pays hors OCDE.

Concernant la mondialisation des échanges, le rapport note la difficulté à collecter des données sur les échanges intra-firme, du fait de la non-coïncidence des nomenclatures sectorielles import et export, de la difficulté à calculer les prix de transfert. Peu de pays font encore ce type d'enquêtes. Aucune donnée n'est disponible sur la sous-traitance.

Concernant les entreprises, il manque encore des informations sur les implantations étrangères dans les secteurs de service et sur les investissements à l'étranger dans de nombreux pays. On ne connaît pas l'origine des fonds utilisés. Il existe des problèmes de collecte des données, de comparabilité des champs. Concernant les IDE, on dispose de données concernant les filiales indirectes ; par contre concernant l'activité, on ne dispose de données que sur les filiales majoritaires directes. Les notions de contrôle sont complexes et posent problème.

Concernant la RD, on dispose de données sur la RD des filiales à l'étranger et la RD des filiales étrangères dans le pays. Mais on a peu de détails sur leur condition d'exécution, de financement, leur nature, la sous-traitance. On dispose de données sur les brevets et les paiements de recettes liées à des transferts de technologie non incorporée.

Concernant les accords, on dispose de données globales sur leur nombre et leur ventilation, mais rien sur leur forme, peu sur leurs objectifs, le type de technologie concernée. Les principales sources sont les bases Meritt, Arpa/For, Itasa, IFR, Insead.

Le rapport propose un certain nombre de recommandations pour mieux comptabiliser les investissements greenfields, les extensions, les joint-ventures, les acquisitions majoritaires, minoritaires et les fusions. Il s'intéresse également au problème de la prise en compte de la complexité d'un montage financier pour la réalisation d'une acquisition.

monde à en réduire la portée, elles seraient extrêmement réticentes à toute tentative d'établir un système d'enquête obligatoire au niveau transnational. Il n'y a donc pas d'espoir à court terme de voir un organisme mondial réaliser une « enquête annuelle d'entreprises » comparables à ce qui se fait au niveau national.

Cela signifie que, dans le domaine de la statistique publique, la seule voie ouverte pour la connaissance des FMNs est la compilation des données offertes par les organismes nationaux. Des tentatives ont été menées par les grands organismes internationaux pour reconstituer sur cette base des statistiques au niveau régional ou mondial. Celles-ci peuvent porter sur trois types d'objets distincts (voir encadré 4.1) : les flux financiers et d'investissements (ex : publication du FMI dans le domaine financier (FMI, 2002)), les territoires (ex : travaux de l'OCDE destinés à comparer les degrés d'ouverture des économies des différents pays

membres, (OCDE, 2002a)), ou enfin les firmes (ex : bases de données élaborées par la Cnuccd dans le cadre de la préparation du rapport annuel sur l'investissement dans le monde.

Or ces données, tout particulièrement en ce qui concerne les firmes¹, souffrent d'hétérogénéités et également de lacunes, comme le souligne le récent rapport de l'OCDE sur les indicateurs de la mondialisation (voir encadré 3.5) : dissymétrie dans le traitement des firmes étrangères et des firmes nationales à l'étranger, les notions de contrôle utilisées, l'identification du bénéficiaire ultime, les classifications sectorielles. Les données consolidées au niveau des « groupes » sont particulièrement défaillantes, alors même que ce type d'organisation joue aujourd'hui, comme on l'a vu plus haut, un rôle central dans le fonctionnement de l'économie mondiale.

Il en résulte une très grande pauvreté des publications publiques (nationales ou internationales) sur la question des firmes multinationales (toutes origines confondues), observées dans leur espace d'action naturel : le monde entier. On peut en particulier souligner les lacunes suivantes :

- Absence d'un système cohérent d'information sur les entreprises et surtout les groupes multinationaux, donnant, à partir d'informations individuelles recueillies sur chacun d'eux (taille, implantation par pays, rentabilité..), des statistiques agrégées sur leur répartition par taille, nationalité (si la notion a encore un sens) secteurs et branches d'appartenance, bref un système un peu comparable à ce qui existe au niveau français, même en simplifié, avec l'EAE.

- En particulier, absence d'outils permettant, à partir des informations sur les entreprises et leurs actionnariats, de reconstituer des périmètres de groupes, comme on peut par exemple le faire au niveau français avec la base Lifi (Skalitz, 2002).

- Et finalement, pas de mesure vraiment convaincante (à part quelques tentatives très générales de la Cnuccd à partir de bases de données privées du type Dun and Bradstreet) du poids des FMNs dans l'économie mondiale, ou encore du taux d'internationalisation de ces firmes (voir les tentatives actuelles et leurs limites en encadré 3.6).

1112. Des nomenclatures inadaptées

L'inadaptation des nomenclatures et le caractère figé et trop agrégé des publications empêche le « suivi » par les statistiques publiques des mutations en cours du système productif mondial.

¹ Comme on le verra aux chapitres suivants, des progrès notables ont été réalisés ou sont en train de l'être concernant l'homogénéisation des données relatives aux territoires (comparaison des systèmes productifs nationaux) ou aux flux financiers. Il y a encore dix ans, les concepts utilisés par les différents pays développés pour mesurer les flux ou les stocks d'investissements directs présentaient par exemple des divergences importantes (prise en compte ou non des bénéfiques réinvestis, définition du partage entre investissements directs et de portefeuille..). Depuis lors, cependant, de nombreux groupes de travail, réunis à l'initiative des grands organismes internationaux, ont permis un début d'harmonisation des concepts comptables améliorant la qualité des publications fondées sur la mise en commun des sources nationales (voir encadré 4.1 sur le manuel des indicateurs de la mondialisation, actuellement préparé par l'OCDE (OCDE, 2002b))

Encadré 4.2

Heurts et malheurs de la statistique sectorielle

Lorsque l'on cherche à rendre compte de la structure d'un système productif dans son ensemble, il paraît naturel de décomposer celui-ci en sous-ensemble cohérents selon la nature des activités. Dès le début des années 1950, les comptables nationaux ont donc mis au point des classifications permettant d'imputer à chaque entreprise et à chaque établissement un secteur et une ou plusieurs branches d'activités. Dans cette approche, le "secteur d'entreprise" était défini à partir de l'activité principale de celle-ci, tandis que la notion de "branche" permettait, en principe, de rendre compte de la diversité des productions dans laquelle elle était impliquée. Très rapidement, il apparut que la notion de "secteur", compte tenu des informations disponibles, était la seule opérationnelle en matière de classification d'entreprises, celle de branche ne trouvant des applications significatives que concernant les établissements et la circulation des produits et services dans l'économie nationale (TES..).

De ce fait, la plupart des études publiques consacrées aux entreprises, considérées globalement, se sont principalement appuyées sur la notion de secteur, elle-même fondée sur l'activité principale de la firme (exemple de l'enquête annuelle d'entreprise en France). Cette approche pouvait paraître pertinente dans un univers caractérisé, comme dans les années 1960, par une diversification intersectorielle encore relativement limitée des firmes, où une relative stabilité des métiers et des technologies faisait apparaître comme relativement naturels les découpages retenus à priori par les comptables nationaux, et où les entreprises apparaissaient comme des structures relativement autonomes et pérennes. Les évolutions des quinze dernières années ont bouleversé cet état des choses.

Tout d'abord, l'internationalisation des firmes et des marchés a mis en évidence l'hétérogénéité des classifications retenues dans chaque pays, rendant difficile les comparaisons internationales et la mise en œuvre d'études globales. Cette première difficulté a été partiellement résolue par un travail d'homogénéisation permettant la mise au point de nomenclatures internationales, telles que la classification européenne NACE, progressivement adoptée par les systèmes nationaux (voir encadré 4.3). Aujourd'hui encore, des éléments d'hétérogénéité persistent cependant (voir encadré 4.1).

Ensuite, 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 pénétration 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.

Le résultat est que, dans un très grand nombre de cas, le rattachement d'un groupe ou d'une entreprise à un secteur unique d'activité devient à la fois arbitraire et sujet à de rapides remises en cause.

En conséquence, la statistique sectorielle d'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à un "cruel dilemme" : soit elle se base, comme c'est le cas aujourd'hui dans la statistique publique, sur des nomenclatures homogènes, permettant une couverture complète des activités marchandes ; soit elle renouvelle constamment ses nomenclatures, pour s'adapter en permanence à la réalité mouvante d'une activité. Dans le premier cas, on court les risques, mentionnés plus haut, d'arbitraire dans les classifications d'entreprises, d'inadaptation à des réalités nouvelles, de myopie dans la mesure et la compréhension des faits. Dans le second cas, on parcellise et fragmente l'information économique, abandonnant tout espoir de proposer une vision globale cohérente des systèmes productifs.

Encadré 4.3
Correspondance entre nomenclatures françaises, européennes et internationales

Nomenclatures d'activités

- CITI révision 3 :Classification internationale par industrie (ISIC en anglais). ; la troisième révision de cette nomenclature d'activités a été adoptée par l'ONU en février 1989.
- NACE révision 1 :Nomenclature des activités économiques des Communautés européennes (sigle unique) : la première révision de cette nomenclature d'activités (créée en 1970) a fait l'objet du règlement (CEE) n° 3037/90 du Conseil (9 octobre 1990).
- NAF :Nomenclature d'activités française, adaptation nationale de la NACE (révision 1, objet du décret 92-1129 du 2 octobre 1992).

Nomenclatures de produits

- CPC :Classification centrale des produits (même signe en anglais) ; cette première nomenclature générale de l'Onu a été adoptée, à titre provisoire, en février 1989.
- CPA :Classification des produits associée aux activités (même sigle en anglais) ; cette nomenclature générale de produits européenne reprend la structure de la NACE. ; elle fera l'objet d'un règlement du Conseil.
- CPF :Classification des produits française, adaptation nationale de la CPA (on a choisi l'identité) et symétrique en produits de la NAF, objet du décret 92-1129 du 2 octobre 1992.

Nomenclatures du commerce extérieur

- SH :Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (HS en anglais). Cette classification douanière internationale, établie par le Conseil de coopération douanière, fait l'objet d'une convention internationale et elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1988.
- NC :Nomenclature combinée (statistique et tarifaire)(Cn en anglais). Cette variante européenne du SH s'applique aux frontières du marché commun pour les échanges de marchandises (et pour le commerce intra-CEE à compter de 1993).
- NGP :Nomenclature générale des produits. C'est la nomenclature douanière française, adaptation nationale de la NPC depuis 1988. A partir de 1993, les échanges intra-CEE ne sont plus repérés qu'en NC.

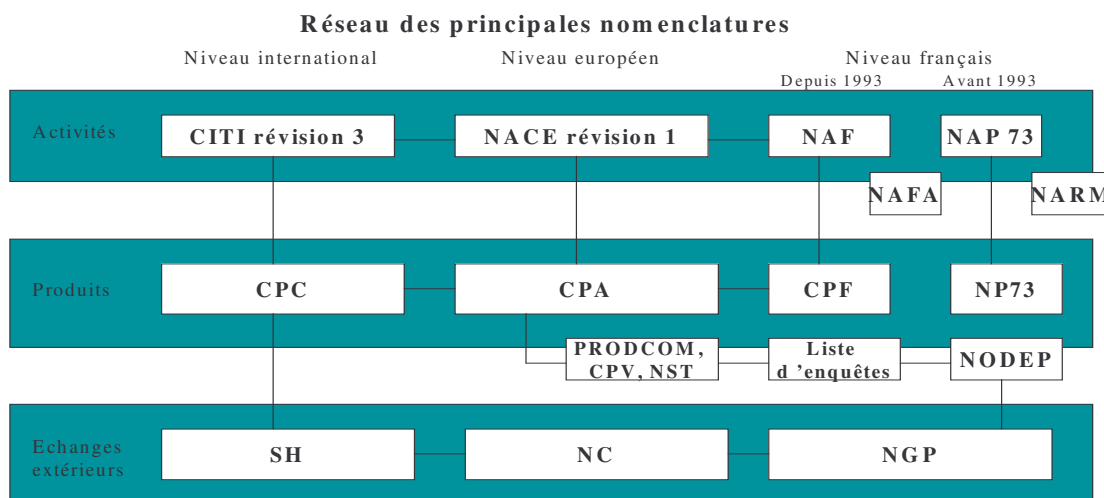
Nomenclatures d'enquêtes de production

- Prodcum : intitulé contracté qui vise les enquêtes de production (Prod) industrielle définies à l'échelle communautaire (Com). Ce dispositif de collecte a fait l'objet du règlement (CEE) n°3924/91 du Conseil (19 décembre 1991).
- Prodfra : Intitulé contracté qui vise les enquêtes de production (Prod) réalisées en France (Fra), que ce soit dans l'industrie (enquêtes de branches) ou dans d'autres secteurs.

Nomenclatures françaises antérieures à 1993

- NAP 73 :Nomenclature d'activités et de produits de 1973 ; en vigueur en France de 1974 à 1992 et constituée de deux volets (NA : nomenclature d'activités ; NP : Nomenclature de produits).
- NODEP :Nomenclature détaillée de produits : complément en produits détaillant la NAP 73 (classes 00 à 54 et 56) en vigueur en France de 1984 à 1992.

Le système de nomenclatures d'activités et de produits forment un réseau où les nomenclatures se définissent et s'articulent entre elles



Source : INSEE (1998)

Comme on l'a vu, les mutations touchant les entreprises, qu'il s'agisse de leur périmètre externe, de leur organisation interne, ou de la nature même de leur activité, ont pris un caractère tellement répétitif qu'il devient impossible de raisonner comme si les firmes étaient encore des institutions pérennes et immuables. Concernant les sources d'information, cela signifie qu'il est indispensable pour les APT d'obtenir au moins quelques indications fiables et à jour sur le sens des évolutions en cours. Or, les systèmes statistiques publics possèdent à cet égard des limites intrinsèques sur les points suivants :

- *Les longs délais de publication font que l'information arrive trop tard pour être utile.* Les productions des systèmes publics "généralistes" sont caractérisées par une très grande qualité du processus de recueil et de traitement de l'information. Cependant, les délais d'enquête et de production sont tels qu'elles sont fournies avec un grand retard par rapport à la réalité observée. Par exemple l'enquête du SESSI sur les implantations étrangères en France (Sessi, 2003a) est publiée avec un décalage de deux, voire trois ans. L'enquête annuelle d'entreprise du Sessi (Sessi, 2003b) est caractérisée par un délai presque aussi long. Ces délais sont encore accrus lorsque des organismes internationaux publient des études fondées sur la compilation de statistiques nationales. Par exemple les travaux de l'OCDE sur les indicateurs d'internationalisation sectoriels comparés, publiée en 2002 (OCDE, 2002a), fournissent des données concernant au mieux l'année 1998, soit un décalage de 4 à 5 ans.

- *Le caractère trop agrégé des restitutions limite les possibilités d'utilisation efficaces de ces sources par les APT.* Les informations fournies sont caractérisées, soit par un fort degré d'agrégation qui les rendent inopérantes pour saisir des réalités sectorielles fines, soit par des incertitudes de mesure importantes lorsqu'elle descendent à un niveau sectoriel fin (difficulté à utiliser les résultats fournis par l'EAE au niveau de la NAF 700). Les bases de données gérées par la Cnuccd pour produire le rapport annuel sur l'investissement mondial se réduisent par exemple à des statistiques agrégées sur les flux et les stocks d'investissement directs (sans décomposition sectorielle), une base de données sur les réglementations nationales en vigueur concernant l'investissement étranger, enfin, une base de donnée décrivant les principales caractéristiques des 100 premiers groupes mondiaux. La «myopie» de ces instruments les rend impropres à mesurer finement des évolutions nouvelles.

- *Les nomenclatures sont inadaptées pour décrire les évolutions en cours.* Loin de résulter d'une démarche scientifique, les statistiques sectorielles constituent une approche historiquement et idéologiquement connotée. L'histoire de la statistique industrielle en France de Michel Volle (Volle, 1982) montre à quel point la mise en œuvre de celle-ci est liée, d'une part à l'apparition d'un interventionnisme public (rationnement sous Vichy, planification à la Libération) et à un certain état de l'organisation patronale (corporations sous Vichy, fédérations de branche auxquelles est initialement confiée une part importante de la collecte des données..). Dans ces conditions, il est à craindre – et c'est bien ce que l'on observe aujourd'hui – une inadaptation en quelque sorte structurelle des nomenclatures à l'heure de la reconfiguration permanente des frontières de branche sous l'impact des évolutions technologiques et commerciales (ex : NTIC).

- *Les modes de mise à disposition des données de base sont inadaptés aux besoins des APT.* Les contraintes du secret statistique et les lourdeurs administratives font que les utilisateurs finals ne peuvent pas en général, contrairement au cas de nombreuses bases privées, avoir directement accès à la base pour constituer leur propre requête, mais doivent se contenter des extractions réalisées par les statisticiens eux-mêmes. D'où la sous-utilisation des sources par rapport à leur potentiel, notamment pour mesurer des tendances nouvelles qui jusque là

n'avaient pas retenu l'intérêt des statisticiens mais pour lesquelles une utilisation intelligente des données déjà disponibles permettrait de faire avancer la connaissance².

- *Les concepts statistiques utilisés ne sont pas adaptés aux problématiques des APT.* Les statistiques publiques sur les firmes s'adressent à différentes catégories d'utilisateurs : pouvoirs publics, universitaires, académiques, etc. Or l'expérience montre que les statisticiens publics accordent de facto une priorité beaucoup plus forte aux besoins des administrations publiques nationales et des utilisateurs académiques qu'à ceux des entreprises et des acteurs du développement économique local. En conséquence, certaines données qui pourraient être utiles pour les APT ne sont pas recueillies et/ou mises à la disposition de celles-ci sous une forme aisée (ex : données sectorielles d'établissements).

112. Le marché privé de l'intelligence économique : une offre qui répond (mal) aux besoins des APT

Ne pouvant que très partiellement s'appuyer sur l'offre publique, les APT sont conduites à recourir aux prestations privées pour couvrir leurs besoins croissants d'information et de veille stratégique sur les firmes (voir également annexes 2 et 3).

En réponse, l'offre privée d'intelligence économique a connu un essor considérable, avec un nombre et une diversité croissante des acteurs³. Depuis les premières revues spécialisées et bureaux d'étude des années 1950, que de chemin parcouru :

- Le succès des grandes entreprises de "consulting" américaines et anglaises est largement lié au fait qu'elles ont su, au cours des années 1960, identifier ces besoins nouveaux en informations et y répondre, diversifiant de ce fait leur activité de l'audit comptable – leur spécialité initiale – vers la réalisation d'études, dans le domaine du marketing, de la veille concurrentielle ou de la planification stratégique. Depuis une dizaine d'années, elles ont cherché à transposer ces méthodes au domaine du marketing territorial pour répondre aux besoins des APT.

- Un peu plus tard, a commencé à se constituer une offre de "bases de données", provenant des consultants, des universitaires, des banques et conseillers en placement ou des revues spécialisées, sur les différents sujets intéressant les entreprises : état des capacités de production ou de distribution dans leur secteur, centrales de bilans, ... (voir annexe 3 et chapitre 6, sections 1 et 2 pour une description détaillée de l'offre). Plus récemment, des produits plus directement destinés aux APT (ex : bases de données Ernst and Young sur les projets d'investissement internationaux en Europe) ont été mis en place.

² Les statisticiens publics s'efforcent actuellement de remédier à cette défaillance, en mettant à disposition des utilisateurs privés (consultants notamment) leurs bases de données moyennant le respect par les bénéficiaires de certains engagements (secret statistique...).

³ On rappellera également l'existence d'une offre d'information provenant des réseaux publics nationaux à l'étranger, en général liés aux services économiques des ambassades, comme PEE dans le cas de la France. L'une de leur raison d'être prioritaire est effectivement d'alimenter les entreprises nationales en informations sur les entreprises concurrentes étrangères et les marchés extérieurs. La qualité de ces réseaux est inégale selon les pays, comme le montre l'enquête réalisée par l'ADIT en 1995 (Adit, 1995). Celle-ci souligne notamment l'efficacité des réseaux allemands et japonais, associant de manière très cohérente les efforts des administrations publiques et des partenaires privés (banques, entreprises, maisons de bourse, maisons de commerce,...) ou semi-privés (chambres de commerce, associations d'entreprises...). Quant au système français, il serait au contraire caractérisé par un certain manque de coordination entre des partenaires (PEE, CFCE, Coface...) produisant chacun une information de qualité, mais relativement parcellisée. Sans avaliser entièrement cette analyse, on notera que, lors de ses différentes expériences professionnelles en entreprise, l'auteur a eu relativement peu recours à ces sources d'information. Il les a par contre largement utilisées lors de ses activités au sein de ministères ou d'organismes publics, bénéficiant toujours d'une aide active de ses interlocuteurs, un peu comme si l'information produite par ces réseaux était conçue avant tout pour répondre aux besoins des administrations centrales et non à ceux des acteurs économiques privés.

- D'autres, comme Oxford Analytica, ont proposé plus récemment des moteurs de recherche permettant d'accéder de manière immédiate à l'information disponible, dûment commentée et analysée par des spécialistes, sur une très large gamme de sujets allant de l'analyse sectorielle à la géopolitique en passant par la macroéconomie. Tous ces organismes, outre la production d'études en souscription ou individuelle, organisent également un très grand nombre de colloques, conférences, foires, ateliers, etc. destinés à leurs clients (entreprises, mais aussi APT).

Cette offre privée possède cependant des qualités et des défauts, en quelque sorte symétriques de l'offre publique. Parmi ses limites en quelque sorte structurelles, on mentionnera que les offreurs sont soumis à la logique de la concurrence et de la rentabilité privée, avec plusieurs conséquences :

- Difficulté à entreprendre des études à caractère très général ou très ambitieuses, indispensables pour la connaissance d'ensemble du secteur, mais difficiles à financer ;
- Fragmentation de l'offre liée à la réticence des fournisseurs à homogénéiser leurs méthodes (qui apparaissent ici comme un outil de différenciation), à diffuser largement et gratuitement leurs productions statistiques et leurs analyses (dont la vente constitue la source de leurs revenus) ;
- Prix élevé des prestations liées au faible nombre des clients ;
- Difficulté à réaliser des économies d'échelle dans un secteur, qui, par la nature collective du service produit (susceptible d'être fourni en même temps à un nombre infini d'utilisateurs) offre pourtant des possibilités de rendements d'échelle croissants.
- Manque de suivi lié à l'instabilité de l'offre et obsolescence rapide des services nuisant à la continuité des travaux et empêchant la constitution d'une mémoire sur longue voire moyenne période.
- Qualité parfois discutable des travaux, liée à la recherche de la rentabilité qui peut conduire à faire l'impasse sur certaines précautions méthodologiques nécessaires mais coûteuses.

En d'autres termes, l'utilisateur a le choix entre une offre publique d'information gratuite, homogène, mais inadaptée à ses besoins, et une offre privée coûteuse, fragmentée, de qualité inégale, au suivi problématique, mais répondant rapidement à ses besoins immédiats.

113. Une qualité d'information inégale selon le type de besoin

Si l'on met en perspective cet état de l'offre de connaissance avec les besoins des APT concernant la connaissance des entreprises, plusieurs conclusions partielles peuvent être tirées (voir également tableau 4.1) :

- Nous manquons aujourd'hui de données globales (« macro ») fiables permettant de dresser une segmentation satisfaisante de la « clientèle » par grandes catégories et d'en mesurer les caractéristiques globales.
- Il existe un risque de sur-estimer ou au contraire d'ignorer certaines mutations « méso-économiques » majeures (par exemple l'apparition d'un nouveau type d'activité à la charnière

de deux secteurs traditionnels), pour deux raisons essentielles : d'une part, il n'existe pas de cadre théorique global permettant de comprendre et d'anticiper ces évolutions ; d'autre part, et surtout, la mauvaise qualité des sources d'information statistiques disponibles peut conduire à des interprétations profondément erronées – voire manipulées – de certaines de ces évolutions.

- Il apparaît par contre possible de recueillir assez aisément, grâce aux outils dits « d'intelligence économique », des informations « micro » nombreuses et à jour sur une entreprise particulière (voir chapitre 6).

Tableau 4.1
Avantages et inconvénients comparés des différentes sources d'information sur les FMNs
Par rapport à trois besoins fondamentaux

	Besoins « macro »	Besoins « meso »	Besoins « micro »
Statistiques publiques nationales et internationales	<p>Cadre institutionnel mal adapté à prise en compte des FMNs. Hétérogénéité entre sources nationales.</p> <p>Aucun organisme public n'est légitime pour mettre en œuvre une approche mondiale des FMNs</p> <p>Concepts statistiques souvent mal adaptés à la réalité des formes d'organisation et d'investissement (notion de groupe, d'alliance, de joint-venture, distinction entre investissements greenfields et fusions-acquisitions...).</p> <p>Manque de données globales de base sur les FMNs (taille, degré d'internationalisation, etc..)</p>	<p>Repose sur des nomenclatures « conservatrices » : incapacité à saisir les activités et secteurs innovants</p> <p>Pas de véritable expertise technico-industrielle sur les activités étudiées au sein des institutions statistiques publiques</p>	<p>Retard élevé par rapport aux phénomènes observés</p> <p>Le secret statistique empêche la communication de données individuelle sur les entreprises</p>
Offre privée (consultants, bases de données..)	<p>L'hétérogénéité et la fragmentation des sources empêche de reconstituer des synthèses statistiques et analytiques fiables.</p> <p>Manque de suivi chronologique des données. Qualité méthodologique inégale des travaux. Coût d'accès élevé.</p>	<p>Beaucoup de base de données et consultants sectoriels spécialisés, mais productions hétérogènes, de qualité inégale et surtout de coût d'accès très élevé</p>	<p>Nombreuses bases de données individuelles sur les entreprises, mais ne permet pas de reconstituer facilement des logiques de groupes ou des évolutions chronologiques.</p>
Intelligence économique et utilisation des ressources du web (voir chapitre 6)	<p>Données trop parcellaires, abondantes et hétérogènes pour permettre des agrégations aisées et pertinentes</p>	<p>Possibilité d'accès à des informations abondantes, mais très parcellaires, nécessitant un important travail d'exploitation en aval.</p>	<p>Possibilité d'accès à une information abondante et à jour sur les entreprises et les groupes individuels</p>

12. Les outils d'analyse existants, leur examen critique, les voies d'amélioration

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

121. Limites des sources existantes en matière d'analyse des stratégies d'entreprises

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

- **Du côté des organismes d'études publics nationaux**, les travaux d'analyse stratégique sont dans l'ensemble peu nombreux, pour plusieurs raisons : parce que l'objet « entreprise », et tout particulièrement l'objet « stratégie d'entreprises », ne sont traditionnellement pas traités autrement que par la production de statistiques rétrospectives, portant essentiellement sur les évolutions observées au niveau national (plus quelques enquêtes sur l'internationalisation des firmes nationales). L'aspect "stratégie", a fortiori dans ses dimensions prospectives et internationales, échappe pour l'essentiel aux producteurs nationaux de statistiques et d'études. Mentionnons toutefois l'exception japonaise, avec les très importantes enquêtes, ayant une importante dimension prospective, réalisées auprès des FMNs japonaises par le Jbic (ex-Eximbank) (JBIC, 2002), le MITI (MITI, 2001) et le Jetro (Jetro, 2001a, Jetro, 2002). En France, le réseau DREE-CFCE commence à s'intéresser également à ces domaines, comme en témoigne, entre autres, le rapport annuel du CFCE sur les stratégies d'acquisition-fusions des entreprises à partir des données fournies par la base Thomson Financial (CFCE, 2001 et www.thomson.financial.com)⁴.

- **La même constatation peut être faite mutatis mutandis, sur des publications des grandes organisations internationales** (OCDE, ONU, BM, FMI, CE), plus à l'aise dans la manipulation des indicateurs macroéconomiques et macrofinanciers que dans l'analyse méso-économique des stratégies d'entreprises. Mentionnons tout de même l'existence d'excellentes études sectorielles de l'OCDE ou encore les travaux de la Cnuccd (WIR et autres publications), plus centrées toutefois sur une approche globale que sur des analyses détaillées par activités ; et surtout, où l'aspect prévisionnel et prospectif reste très peu développé, pour des raisons de prudence à la fois méthodologique et institutionnelle.

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

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

Les consultants généralistes ont également réalisé de très nombreuses enquêtes auprès des firmes, portant sur les motivations en matière d'internationalisation ou encore les critères de localisation et l'image des différents pays d'implantation potentiels vis-a-vis de ces critères (voir chapitre 7).

⁴ Ainsi que les très nombreuses études monographiques sectorielles ou d'entreprise publiées par les principaux postes d'expansion économique.

Certains consultants proposent également des prévisions sectorielles internationales, s'appuyant sur l'utilisation de modèles de simulation multisectoriels, accompagnées d'analyses sur l'état des entreprises, présentées dans un cadre de nomenclatures cohérentes et exhaustives (ex : PDG européennes du BIPE, www.bipe.com). The Economist Intelligence Unit propose en souscription une étude annuelle sur les tendances de l'investissement international qui semble-t-il, se positionne de manière intermédiaire entre les grandes fresques généralistes de la Cnuccd et les monographies spécialisées des consultants (EIU, 2002)).

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

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

122. Les voies possibles pour la création d'ORAI adaptés aux besoins des APT

La question qui se pose est la suivante : comment mettre en place des outils permettant d'obtenir, à intervalles réguliers, une vision à la fois synthétique et assez détaillée de l'état des firmes multinationales, de leurs stratégies d'internationalisation et des flux d'investissements qui pourraient en résulter ? Plusieurs démarches sont envisageables pour parvenir à cet objectif⁵ : étude économétriques et modèles, sondages et enquêtes, intelligence économique.

1221. Econométrie et/ou utilisation de modèles de prévision

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

Ces limites peuvent être mise en évidence par l'analyse critique de certains travaux réalisés à l'aide de méthodes économétriques. Par exemple, Jun et Sungh (1996) comparent par exemple différentes méthodes d'évaluation de l'attractivité des pays en développement. Ils proposent d'abord un intéressant survey des études existantes sur les déterminants des FDI : approche microéconomique, enquêtes, économétrie. Il déclinent les critères par thèmes : socio-politique, ouverture des pays au commerce et à l'investissement, conditions d'affaires. Ils construisent ensuite un modèle explicatif intégrant des variables quantitatives et qualitatives comme le climat socio-politique. Malgré quelques résultats intéressants sur

⁵ Voir également sur ce sujet la très complète compilation réalisée par Mucchielli, dans la Revue économique (1992)

l'impact des variables socio-politiques (grèves, instabilité politique) et d'environnement d'affaires général (rôle de la politique de développement centrée sur les exportations) sur l'investissement, l'étude bute, comme beaucoup d'autre, sur la pauvreté et le caractère trop général des sources statistiques comparatives.

1222. Sondage auprès des entreprises.

Il s'agit d'un processus d'enquête directe auprès des entreprises, très fréquemment réalisé par les consultants. En général, le sujet privilégié est celui de l'attractivité comparée des pays d'accueil, sur lequel il existe une très abondante littérature (voir chapitres 7 et 8)⁶. Par contre, ce type d'approche est beaucoup plus rarement utilisé pour dégager directement les orientations stratégiques des firmes (rapidité du processus d'internationalisation, modalités de développement privilégiées..). La banque Mondiale vient de faire réaliser une enquête de ce type par Deloitte-Touch (voir encadré 4.4). Complété par des entretiens directs auprès des dirigeants, il permet la mise en forme autour des résultats du sondage proprement dits d'une grande quantité d'informations sur les tendances de l'investissement international, globalement et par type d'entreprise (taille, nationalité, secteurs..). C'est cette approche que nous mettons en œuvre depuis 7 ans.

Encadré 4.4 **L'enquête MIGA/ Deloitte Touch** **Méthode et principaux enseignements**

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

Les firmes recourent principalement aux services des merchant bankers, des grands consultants généralistes et des APT pour collecter les informations nécessaires au choix des sites. Les APT sont davantage utilisées par les firmes manufacturières que par celles des services.

Source : MIGA/Deloitte-Touch, 2002

1223. Approche utilisant les informations disponibles sur le Web. L'enquête directe par sondage est ici remplacée par la mise en place d'un dispositif de veille sur un panel de firmes, basé sur l'utilisation des informations disponibles sur leurs site web, sur les « fils » des agences d'information économiques (Reuters) ou sur d'autres sources. L'information pourrait faire l'objet de plusieurs types d'exploitation : traditionnelle par lecture et classement des documents ; semi-automatisées par comptabilisation du nombre de documents identifiés (un nombre élevé pouvant révéler une activité internationale plus intense), analyse des contenus

⁶ Les universitaires ont également réalisé de nombreuses enquêtes. Pour une revue d'exemples relativement anciens, voir Michalet (1998). Pour quelques travaux plus récents réalisés par l'équipe de l'université de Reading, voir Dunning (1997), Casson (1992).

lexicaux (l'occurrence plus ou moins forte de certains termes révélant les préférences et les priorités des firmes en termes de zones de développement). Cette approche présente des avantages potentiellement intéressants : stabilité de l'échantillon au cours du temps, mise à jour permanente de l'information de base, transparence du processus de construction des données statistiques (même si la méthode elle-même peut être contestée), disponibilité immédiate des résultats une fois que le moteur de recherche est opérationnel. Il peut s'agir à minima d'un complément intéressant du dispositif d'enquête directe.

2. UN EXEMPLE DE DEMARCHE D'ENQUETE AUPRES DES FIRMES

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le travail d'une APT suppose une bonne connaissance du client, y compris dans une dimension prévisionnelle ou prospective : tendances globales du « marché » de l'investissement, stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les firmes, déterminants et formes de l'organisation, projets en cours, critères de localisation, régions d'implantation privilégiées.

Cette meilleure connaissance des firmes multinationales peut être acquise par différents moyens : mise en place de moteurs de recherche dédiés, rédaction de monographies d'entreprises, etc. (cf paragraphe précédent). Nous avons nous-même réalisé dans le passé de nombreuses enquêtes auprès des FMNs. A partir du retour d'expérience de ces travaux, nous décrivons ensuite les caractéristiques d'une démarche d'enquête rénovée, menée à partir de 2001 dans le cadre de l'AFII. Les conditions concrètes de réalisation de l'enquête 2001-2002 sont ensuite présentées ainsi que ses résultats détaillés.

21. L'expérience de l'auteur en matière d'enquêtes auprès des firmes multinationales : l'enquête sur les tendances de l'investissement international

211. L'historique de la démarche d'enquête auprès des firmes

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

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

L'enquête de l'année suivante (publiée en 1997) permit un certain nombre de progrès, à travers un processus plus systématique de définition du questionnaire, l'association de la Cnuced comme troisième partenaire, une clarification dans l'identification des différents types

de répondants et une approche sectorielle beaucoup plus approfondie à partir de l'information capitalisée au cours des deux premières enquêtes (Hattem, 1997).

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

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

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

212. Retour critique sur le déroulement et les résultats de la première vague d'enquêtes mondiales

Ces enquêtes avaient pour but de fournir, année après année, des informations qualitatives et quantitatives sur l'internationalisation des firmes et les orientations de leurs investissements à l'étranger (priorités géographiques, mode de développement, fonctions concernées...). Elles ont été menées en partenariat par la CnuCED, Arthur Andersen et la Délégation aux investissements internationaux du ministère de l'économie de 1995 à 1998. Le nombre de firmes interrogées a cru d'année en année, pour atteindre environ 300 lors de l'enquête 1998. Les résultats ont fait l'objet d'une publication en français et en anglais

2121. Questionnaire et mode de recueil de l'information

Le questionnaire de l'enquête 1998 - de loin le plus détaillé et le plus long - comportait dix questions, portant sur les thèmes suivants : mesure quantitative et qualitative de l'internationalisation ; modes d'internationalisation privilégiés ; degré d'internationalisation des différentes fonctions ; motivations de l'investissement à l'étranger ; critères de localisation des investissements à l'étranger ; priorités géographiques d'investissement. Les

questions étaient en général formulées de manière à permettre des comparaisons entre le passé récent, la situation présente et les évolutions envisageables à moyen terme. Les entreprises étaient choisies de manière à bien refléter la structure par secteur et par taille d'entreprise du stock mondial d'investissements à l'étranger sortant. Les répondants étaient pour deux-tiers des responsables de haut niveau des entreprises concernées, et pour un tiers, des experts extérieurs connaissant bien la stratégie et la situation des firmes. L'enquête a été opérée, pour partie par voie postale ou indirecte, et pour partie à l'occasion d'entretiens directs approfondis. Au total une centaine d'entretiens détaillés ont été menés, permettant de compléter et d'enrichir les résultats de l'enquête statistique stricto sensu.

2122. Déroulement de l'enquête et gestion informatique

Les questionnaires ont été recueillis au 4^{ème} trimestre 1997, les résultats analysés au 1^{er} trimestre 1998, et le rapport publié au 2^{ème} trimestre 1998. L'ensemble du processus a été supervisé par un comité de pilotage composé de représentants des entreprises, d'universitaires et de chercheurs, de représentants des administrations économiques et d'organismes internationaux.

Le traitement des résultats a été effectué sous Excel, en utilisant des tableaux croisés dynamiques. L'ensemble des tableaux et graphiques présentant les résultats étaient mis à jour automatiquement au fur et à mesure de l'arrivée des questionnaires.

2123. Principaux résultats obtenus

On ne reviendra pas ici sur les conclusions de l'enquête proprement dite, qui ont d'ailleurs été largement utilisées dans le début de cette thèse (chapitre 3 notamment). Disons simplement que celle-ci permettait de mieux saisir le processus d'internationalisation des firmes dans toutes ses dimensions, aussi bien quantitatives que qualitatives. En particulier, des indicateurs synthétiques d'internationalisation ou d'intégration transnationale permettaient de porter un diagnostic d'ensemble sur l'internationalisation des firmes et leur évolution au cours du temps.

L'expérience a montré la possibilité pour une petite équipe centrale (un chef de projet, deux assistants, pendant 6 à 8 mois, dotée d'un budget modeste (environ 0,5 million de francs tout compris), mais appuyée sur des réseaux de correspondants à travers le monde (PEE, Datar, Arthur Andersen), de recueillir une information substantielle sur les entreprises multinationales. L'approche par enquête et questionnaires adressés aux entreprises s'est également révélée viable, malgré les limites que nous évoquerons au paragraphe suivant. En particulier, le questionnaire, au delà de son contenu stricto sensu, a pu également jouer le rôle, lors d'entretiens bilatéraux, d'un "guide d'entretien" permettant le recueil, point par point d'informations et d'exemples concernant les stratégies des firmes.

Enfin, l'importante diffusion de ces documents, notamment auprès des APT françaises et étrangères, semble montrer qu'ils ont répondu à un besoin réel de ces organismes, surtout en matière d'information générale, mais aussi pour contribuer à la définition concrète des priorités d'action.

2124. *Limites de l'enquête*

Elles concernent notamment : le choix des entreprises interrogées ; la conception du questionnaire ; la réalisation pratique de l'enquête ; l'architecture informatique de la base de données et le suivi interannuel des résultats.

- *Choix des entreprises.* L'échantillon des firmes interrogées est hétérogène : filiale industrielle ou commerciale d'un groupe, au degré d'autonomie stratégique très variable selon les cas ; département - sans identité juridique – d'une entreprise multimétier : société holding d'un groupe : joint-venture associant plusieurs entreprises sur un projet précis ; entreprise indépendante intégrée.. Plusieurs entités appartenant à un même groupe ont également pu être interrogées, par exemple la holding de tête et l'une des principales filiales. Or, cette diversité n'a pas été prise en compte dans le mode de traitement des réponses. Ainsi, les réponses d'une filiale ont parfois été enregistrées comme provenant de la société-mère. Lorsque plusieurs réponses émanaient de différentes entités appartenant au même groupe, elles ont été en général toutes conservées, ce qui n'est pas forcément absurde, mais sans toujours clairement distinguer les caractéristiques de chacune des entités. D'une façon plus générale, on n'a pas retracé l'architecture des liens de participation entre sociétés-mères et filiales, ce qui aurait permis de mieux "recadrer" chacune des réponses en tenant compte de l'appartenance de l'entité à un groupe plus large.

D'autre part, l'idée de mélanger questions qualitatives et quantitatives peut paraître a priori séduisante. Cependant, ce choix s'est traduit par un certain nombre de difficultés. Tout d'abord, le statut de l'enquête est ambigu : pas vraiment un recueil d'informations comptables ; pas vraiment non plus une simple enquête d'opinion. Ensuite, les questions quantitatives étaient posées de manière relativement imprécise (fourchettes d'ordres de grandeur plutôt que chiffres précis), dans le but de faciliter le remplissage du questionnaire en un temps plus réduit. Les réponses, de ce fait, sont elles-mêmes entâchées de la même imprécision. Enfin, les questions dites "qualitatives" étaient elles-mêmes conçues selon des représentations et des nomenclatures élaborées de manière en quelque sorte "unilatérales" par l'enquêteur, ce qui pouvait poser un double problème : d'une part, intelligibilité par les personnes interrogées elles-mêmes, pour lesquelles certaines de ces questions pouvaient ne pas "faire sens" (en fonction de l'appartenance sectorielle de leur entreprise, de leur propre position au sein de celle-ci) ; d'autre part, comparabilité des résultats obtenus avec ceux d'autres enquêtes élaborées selon des nomenclatures et des modes de mesure différents.

- *Réalisation pratique de l'enquête.* L'idée d'interroger directement des responsables d'entreprises, a priori séduisante, se heurte dans la pratique à deux grands obstacles : d'une part, le temps limité dont disposent ces responsables ; d'autre part, leur réticence bien compréhensible à révéler les orientations stratégiques véritables de leur firme à moyen terme, si tant est que celles-ci soient clairement identifiées. Ces difficultés étaient encore accrues par l'absence de légitimité institutionnelle de cette enquête, à laquelle les entreprises n'étaient évidemment contraintes de répondre par aucun dispositif légal ou réglementaire. En conséquence, le processus de recueil des réponses s'est révélé beaucoup plus long et difficile que ce qui avait été initialement envisagé : près de 4 mois au lieu des 2 prévus initialement. Au cours des dernières semaines, les enquêteurs ont été contraints, pour parvenir finalement aux quotas et aux nombres de réponses visés, d'utiliser des questionnaires allégés de manière à obtenir, au cours de brefs entretiens téléphoniques, les réponses considérées comme essentielles.

Par ailleurs, la multiplicité des partenaires a été source de complications. Par exemple, le questionnaire a été alourdi par l'adjonction de questions liées à des demandes spécifiques de chacun des intervenants (Cnuced, DII, etc.), avec pour résultat une difficulté accrue à le faire remplir par les entreprises. La rédaction du rapport lui-même a dû respecter les contraintes liées à la position institutionnelle des différents partenaires : éviter de critiquer les entreprises, de porter un jugement négatif sur un pays particulier, utiliser le vocabulaire très spécifique de l'ONU pour désigner les différentes entités politiques nationales⁷. Tout cela a constitué une source permanente de délais, de tensions, de complications inutiles, tout en diminuant la portée du document final par l'émasculature de nombreuses analyses critiques concernant tel ou tel pays ou groupe d'entreprises. Par exemple, deux textes sur la Corée et la Chine, qui, dans leur version initiale, apparaissaient relativement clairvoyants au regard des événements ultérieurs, ont été dépouillés de leur contenu critique et publiés sous une forme qui les déformait dans le sens d'un optimisme excessif.

Ces différents délais ont retardé de plusieurs mois la publication finale de l'enquête (juin 1998 au lieu de janvier 1998 comme prévu dans le calendrier initial). Intervenant dans le contexte de la crise asiatique de la fin 1997 et du début 1998, ces délais ont rendu nécessaires toutes sortes de mises au point et vérifications de dernière minute au moment de la parution du rapport en juin 1998.

- *Architecture de la base et suivi interannuel des résultats.* Les trois enquêtes publiées successivement en 1996, 1997 et 1998 diffèrent à la fois par la constitution de l'échantillon (identité des firmes interrogées), la nature des questions posées, les nomenclatures retenues (secteurs, régions..) et la nature des solutions informatiques mises en œuvre pour enregistrer et traiter les données. Dans ces conditions, Il est difficile de réaliser des comparaisons crédibles entre les résultats de ces trois enquêtes, de façon, notamment à faire apparaître des inflexions dans les stratégies et les objectifs affichées par les entreprises. Si de telles inflexions étaient effectivement observées, rien ne garantit, en effet, qu'elles correspondent à des évolutions réelles et ne sont pas tout simplement liées aux modifications intervenues dans la liste des firmes interrogées, voire, au sein d'une même firme, dans l'identité du responsable ayant rempli le questionnaire.

22. L'enquête rénovée, son échéancier de réalisation et d'exploitation

221. Description d'ensemble

Cette nouvelle série d'enquêtes s'inscrit dans la continuité de la démarche qui vient d'être décrite. Après les enquêtes plus ponctuelles de 1999 et 2000 (entreprises françaises et FMNs en Argentine), on revient cependant à l'approche mondiale et "moyen-termiste" des trois premières années. Tenant compte de l'expérience accumulée depuis 5 ans, on a cependant cherché, d'une part à "resserrer" le dispositif d'enquête et d'autre part à obtenir une méthodologie d'enquête beaucoup plus stricte. Les principales améliorations ont porté sur les points suivants allègement de l'enquête et de sa restitution initiale, amélioration du suivi et de la capitalisation des résultats, amélioration de la qualité technique de l'enquête, accent mis sur l'utilité pratique du dispositif.

⁷ Et notamment les composantes du monde chinois : Taiwan, Chine populaire, Hong-Kong, etc..

2211. Des enquêtes et des publications légères

La version rénovée de l'enquête repose sur un dispositif allégé dans différents domaines :

- Un questionnaire ne dépassant pas quatre pages très aérées, avec un nombre limité de questions centrées sur les points essentiels et un dispositif de réponse standardisé et très lisible (voir annexe 11) ;
- Un nombre de firmes interrogées plus limité, mais sélectionnées selon des critères de taille et de niveau d'internationalisation plus rigoureux et faisant l'objet de traitements plus approfondis hors enquête ;
- Une alternance d'enquêtes généralistes et d'enquêtes plus centrées sur des sujets spécifiques ;

Des publications plus succinctes, davantage centrées sur les résultats de l'enquête, ne dépassant pas quelques dizaines de pages.

2212. Amélioration de la qualité technique de l'enquête

Cette amélioration a porté en particulier sur les points suivants :

- Champ de l'enquête limité aux grandes sociétés têtes de filière des groupes multinationaux non financiers, en intégrant éventuellement dans l'échantillon quelques grandes filiales disposant d'une réelle autonomie stratégique. Lorsque le groupe est multisectoriel, on demande à l'interlocuteur de préciser le domaine d'activité sur lequel portent ses réponses (plusieurs réponses sont possibles pour le même groupe s'il opère dans des activités très différentes).
- Une définition beaucoup plus précise de la population visée par l'enquête, à savoir les 600 premières firmes multinationales non financières à partir d'un fichier fourni par la Cnuce, d'une amélioration du ratio entretiens/questionnaires, même si cela se traduit par une diminution du nombre apparent de réponses obtenues ;
- Validation des résultats obtenus et complémentation de ceux-ci par d'autres sources : adossement sur les bases de données Cnuce sur les firmes multinationales, recueil supplémentaire d'informations sur les principaux groupes interrogés, au delà du questionnaire stricto sensu (exploration des sites internet, informations boursières, études des conseillers en placement ou des postes d'expansion économiques, etc.) ;

2213. Accent mis sur l'utilité pratique du dispositif

L'enquête a été conçue de manière à alimenter de manière utile et concrète le travail de l'agence, notamment celui de ses prospecteurs au contact quotidien des entreprises clientes.

Cet objectif a été atteint à travers une thématique du questionnaire conçue de manière à satisfaire les besoins en informations exprimés par les utilisateurs finals (prospecteurs ; équipe centrale de direction,..) et à alimenter d'autres travaux d'étude en informations pertinentes.

Par exemple, outre l'enquête généraliste de 2001, l'enquête 2003-2004 portera sur le thème : « Image de la France auprès des décideurs ». Les résultats obtenus pourraient notamment permettre de nourrir les travaux sur les critères de localisation et les indicateurs d'attractivité, de servir de base à la réflexion stratégique sur les priorités de prospection (en fonction notamment des points forts identifiés pour la France), enfin de nourrir notre communication sur les atouts français.

222. Les conditions de réalisation et le déroulement de l'enquête 2001-2002

L'enquête s'est déroulée selon l'échéancier suivant (voir annexe 24 pour une description détaillée de chaque étape) :

- Janvier-février : contact avec les partenaires (Cnuced et Arthur Andersen), définition du mode de coopération, sensibilisation des réseaux français à l'étranger, élaboration du questionnaire.
- Mars- avril : mise en place matérielle du dispositif d'enquête (reproductions...), mise au point du fichier des entreprises sollicitées, travaux préparatoires à la constitution de la base de données informatique access et du logiciel excel d'exploitation des résultats et d'édition automatique des tableaux et graphiques.
- Mai-juin : lancement de l'enquête postale, relances téléphoniques, remplissage de la base de données informatique à partir des réponses reçues, mission à l'étranger (Etats-Unis, Japon, Europe..) pour le recueil sur place d'informations et entretiens avec des experts et dirigeants de firmes multinationales. Les premiers étaient interrogés sur des sujets d'ordre général, les seconds sur les perspectives propres à leur entreprise. ;
- Juillet-août : fin des relances, analyse des résultats obtenus, écriture d'une synthèse préliminaire.
- Septembre-octobre : écriture de la synthèse, traduction et publication, mise en place du dispositif d'exploitation permanent des données de la base et de mise à jour en continu de celle-ci.
- Novembre- décembre : publication des premiers résultats de l'enquête ;
- Premier semestre 2002 : exploitation détaillée de la base de données.

23. Présentation de l'enquête : résultats généraux et détaillés

Après avoir présenté les résultats d'ensemble de l'enquête, on proposera un certain nombre d'exploitations plus détaillées par pays d'origine, type d'entreprise et type d'activité.

231. Résultats d'ensemble

L'enquête montre qu'en dépit d'une baisse prévisible des flux d'investissements directs en 2001, les principales firmes multinationales ont l'intention de poursuivre leur expansion internationale à un rythme rapide, notamment dans les activités de production et de distribution. Leur mode d'expansion privilégié sera différent selon les zones de la planète : fusions-acquisitions en Europe et en Amérique du nord, investissements dits « greenfields »

(création et extensions de sites) dans les pays en développement rapide d'Asie. Les pays les plus fréquemment cités comme zone d'implantation privilégiée sont : en Europe de l'ouest, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France ; en Europe de l'est, la Pologne, la Hongrie et la république tchèque ; en Asie du sud et de l'est, la Chine ; en Amérique latine, le Brésil et le Mexique ; en Afrique et en Asie de l'ouest, l'Afrique du sud⁸.

2311. Poursuite de l'internationalisation des entreprises à un rythme soutenu.

Selon les réponses obtenues, la tendance à l'internationalisation va se poursuivre quel que soit l'indicateur retenu, avec une poussée particulièrement rapide des ventes à l'étranger. 82 % des hommes d'affaires interrogés prévoient en effet une croissance issue des ventes à l'étranger, 70 % une croissance de la part des capitaux investis et 70 % de l'emploi (tableau 4.2). Ce résultat est d'autant plus frappant que les entreprises interrogées ont déjà atteint en moyenne un taux d'internationalisation élevé, notamment en matière de chiffres d'affaires. En 2000, 46 % des firmes interrogées réalisaient en effet plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger, 39 % y occupaient plus de la moitié de leurs effectifs et 35 % y possédaient plus de la moitié de leurs actifs.

Tableau 4.2 : Taux d'internationalisation pour trois indicateurs

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

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

**Tableau 4.3
Progression prévue de l'internationalisation pour trois indicateurs**

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

⁸L'enquête a été réalisée entre mai et septembre 2001, alors même que se produisait la plus forte réduction des flux d'investissements internationaux observée au cours des 30 dernières années (réduction de 40 % par rapport à 2000), du fait essentiellement d'un recul très marqué de la valeur des fusions-acquisitions internationales qui constituent une part très importante de ces investissements. Ce type d'enquête a cependant pour but d'évaluer les stratégies à moyen terme (à un horizon de 3 ans) des firmes multinationales. Au-delà des a-coups conjoncturels, l'investissement international est en effet motivé par des considérations de moyen-long terme.

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

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

- Extension de l'internationalisation vers de nouveaux types d'entreprises (PME des secteurs déjà internationalisés, nouvelles activités comme les services de réseaux, les médias, les services aux particuliers, la banque et l'assurance...). Cette extension s'explique à la fois par la banalisation de la pratique des affaires internationales, l'ouverture de nouveaux marchés et secteurs à la concurrence, la poursuite du mouvement de privatisations, l'impact de la formation des grandes zones économiques comme l'UE qui incite les firmes à acquérir la taille nécessaire.
- Poursuite de la volonté de s'implanter sur les marchés à croissance rapide. Ceci explique notamment la croissance des investissements greenfields prévus sur les marchés émergents à croissance rapide du marché et à coûts de production attractifs. On peut citer trois régions-phares dans ce domaine : l'Asie en développement, la Chine et les pays d'Europe de l'Est..
- Développement d'activités nouvelles à fort contenu en technologie (NTIC et biotechnologies notamment) qui sont internationales par nature (marché mondial, global sourcing) ce qui fait que les entreprises présentes dans ces activités nouvelles à forte croissance mettent d'emblée en œuvre des stratégies globales sans passer par une phase de contrôle du marché intérieur.
- Poursuite des mouvements de redéfinition de périmètre et de concentration dans des secteurs déjà très internationalisés, comme la pharmacie, la chimie, l'automobile, mais aussi pour la constitution de groupes internationaux là où ils n'existaient pas encore vraiment, comme la banque et l'assurance en Europe, ou le multimédia et les télécoms partout dans le monde. Cela a donné lieu au cours des années 1998-2000 aux plus grands mouvements de fusions-acquisitions transfrontalières observés dans toute l'histoire économique mondiale. Cette tendance devrait reprendre à moyen terme, même si les montants pourraient conjoncturellement se contracter quelque peu après la phase spéculative des trois dernières années. Ces opérations devraient donc continuer de constituer le principal mode de développement international des entreprises, notamment dans les pays industrialisés.
- Mouvements de restructuration importants visant à l'optimisation des réseaux transnationaux des FMNs en fonction des avantages comparatifs des différents pays d'implantation potentiels. Au delà de la seule activité de production (extension des délocalisations vers de nouveaux pays d'accueil et dans des activités industrielles à plus haut niveau technique, développement du « global sourcing » pour les activités à haute technologie), ce phénomène touchera toutes les fonctions de l'entreprise : réseaux logistiques internationaux, data centers, etc.

- Modification fondamentale du mode de gestion des entreprises, qui se traduit par une disparition des structures hiérarchiques et pérennes au profit de groupes fédératifs « flexibles » et par la multiplication des opérations permettant à ce nouveau mode d'organisation de s'étendre : fusions-acquisitions, alliances, co-entreprises, sous-traitance, franchising. On assiste également à un développement des alliances et joint-ventures internationales destinées à exploiter des synergies entre entreprises pour des projets conjoints, soit sur des activités à la charnière de plusieurs secteurs, soit pour pénétrer des marchés où il est difficile d'aller seul. C'est par exemple le cas en Asie (Chine et Japon) où les alliances sont citées comme des moyens significatifs de pénétration des marchés.

- Mise en place de nouveaux concepts d'entreprise (groupe multimédia, offreur de sites logistiques ou de data centers, groupes de télécommunication polyvalents), concevant d'emblée leur champ concurrentiel et donc leur offre sur une base multinationale.

2312. La progression de l'internationalisation touchera toutes les fonctions des entreprises

Ce sont aujourd'hui les fonctions de production et de distribution qui sont de loin les plus internationalisées. Ainsi, 37 % des firmes interrogées effectuent plus de la moitié de leurs activités de distribution hors de leur pays d'origine, 34 % plus de la moitié de leurs activités de production, tandis que seulement 8 % effectuent plus de la moitié de leurs activités de recherche hors de leur pays d'origine (tableau 4.4).

Tableau 4.4
Taux d'internationalisation actuel par fonction

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

Lecture : 66 % des entreprises interrogées effectuent moins de 10 % de leurs activités de recherche à l'étranger

Tableau 4.5
Taux d'internationalisation prévu par fonction en 2004

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

Lecture : 48 % des entreprises interrogées effectueront moins de 10 % de leurs activités de recherche à l'étranger en 2004

Pour l'avenir, la progression de l'internationalisation serait particulièrement soutenue pour la production et la distribution (tableau 4.5). Le degré d'internationalisation devrait par contre rester assez bas pour la recherche et les quartiers généraux, même si un mouvement d'internationalisation est également perceptible dans ces activités. Si les entreprises continuent de s'internationaliser, elles conservent et conserveront donc pour leur grande majorité l'essentiel de leurs activités de recherche fondamentale et de quartiers généraux dans le pays d'origine. Donc on n'est pas encore pour l'essentiel, entré dans l'ère de l'entreprise globale, totalement détachée de tout pays d'origine.

2313. Perspectives par régions d'accueil

Aujourd'hui, l'Europe de l'ouest et l'Amérique du nord accueillent encore l'essentiel des stocks d'investissements à l'étranger des firmes multinationales interrogées : respectivement 34 % et 11 % d'entre elles concentrent en effet plus de la moitié de leurs stocks d'actifs en Europe de l'ouest, et en Amérique du nord (tableaux 4.6 et 4.7).

Pour l'avenir, on note cependant un fort basculement prévisible vers les pays en émergence, contrebalancé cependant par l'importance des mouvements de restructuration dans les pays développés.

Tableau 4.6
Répartition des actifs à l'étranger par région d'accueil

	Amérique du nord	Union Européenne	Japon	Europe centrale et orientale	Afr. du nord et Asie de l'ouest	Afrique Sub-saharienne	Amérique centrale et du sud	Chine	Autres Asie en dévpt
< 10 %	52%	29%	95%	86%	98%	95%	83%	89%	81%
10 à 25 %	22%	15%	5%	13%	2%	5%	14%	11%	10%
25 à 50 %	15%	22%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	10%
50 à 75 %	5%	14%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
> 75 %	6%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pourcentage moyen estimé	20%	38%	4%	7%	4%	5%	7%	6%	9%

Calculs effectués y compris firmes originaires de la région, mais hors firmes originaires du pays,

Lecture : 52 % des entreprises interrogées ont moins de 10 % de leurs actifs à l'étranger en Amérique du nord

Tableau 4.7
Répartition de l'emploi à l'étranger par région d'accueil

	Amérique du nord	Union Européenne	Japon	Europe centrale et orientale	Afr. du nord et Asie de l'ouest	Afrique Sub-saharienne	Amérique centrale et du sud	Chine	Autres Asie en dévpt
< 10 %	30%	18%	97%	86%	100%	100%	81%	90%	72%
10 à 25 %	30%	20%	0%	12%	0%	0%	17%	7%	14%
25 à 50 %	28%	33%	3%	2%	0%	0%	2%	0%	9%
50 à 75 %	7%	22%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%
> 75 %	5%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pourcentage moyen estimé	25%	36%	4%	5%	3%	3%	6%	6%	11%

Lecture : 30 % des entreprises interrogées ont moins de 10% de leurs actifs à l'étranger en Amérique du nord

L'Europe de l'est, la Chine et l'Asie de l'est et du sud sont considérées comme étant les régions où les perspectives d'investissement sont les plus favorables pour les trois prochaines années. 66 % des firmes interrogées jugent que ces perspectives vont « s'améliorer » ou « s'améliorer significativement » en Europe de l'est d'ici 2004. Cette région focalise actuellement fortement l'intérêt des firmes multinationales de toutes origines qui y développent des sites de main d'œuvre, souvent délocalisées d'Europe de l'ouest. La Hongrie, la république tchèque et la Pologne figurent toujours en tête des priorités des firmes.

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

Tableau 4.8
Evolution des perspectives d'investissement par région d'accueil d'ici 2004

	Amérique du nord	Union Européenne	Japon	Europe centrale et orientale	Afrique du nord et Asie de l'ouest	Afrique Sub-saharienne	Amérique centrale et du sud (y compris Mexique)	Chine	Autres Asie en développement
Dégradation	3%	7%	6%	3%	14%	11%	3%	1%	2%
Sans changement	57%	44%	69%	31%	79%	74%	64%	39%	48%
Amélioration	38%	45%	23%	59%	6%	14%	30%	51%	49%
Amélioration marquée	2%	4%	2%	8%	0%	1%	3%	9%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100 %

Lecture : 38 % des entreprises interrogées envisagent une amélioration de leur perspectives d'investissement en Amérique du nord entre 2001 et 2004.

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

Le tableau 4.8 montre également que les investissements étrangers restent également assez attirés par l'Amérique du nord (taille du marché, ressources en hautes technologies..).

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

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

Au Japon, on note un début d'ouverture aux investissements étrangers. Cette tendance est stimulée par la crise de certains secteurs (banque-assurance,...) la prise de conscience des retards japonais dans les activités de services et notamment de réseau (eau, poste, électricité, gaz), les contre-performances de certaines entreprises du secteur manufacturier (ex : Nissan). Les acquisitions de firmes locales, en particulier, pourraient s'accroître. Les entreprises étrangères chercheront également à s'assurer des alliances auprès des firmes locales (annexe 12).

Tableau 4.9
Pays prioritaires d'investissement par régions

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

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

2314. Analyse des modalités de développement international

Les fusions-acquisitions restent le moyen le plus utilisé pour pénétrer les marchés européens (y compris Europe centrale) et nord-américains.

En Asie du sud et de l'est, les investissements greenfields constituent la modalité la plus utilisée, suivis, à peu près à égalité, par les exportations, les alliances et les acquisitions. A noter le rôle apparemment très marqué des alliances pour la pénétration des marchés japonais et Chinois (avec également dans ce cas un important recours aux créations de sites en joint-ventures). Les exportations resteraient le moyen privilégié d'accès aux marchés d'Afrique et d'Asie de l'ouest. C'est aussi le cas, de manière beaucoup moins marquée, en Amérique latine, où les fusions-acquisitions et les investissements greenfields sont également fréquemment mentionnés (tableau 4.10).

Tableau 4.10
Moyen de développement privilégié par région d'accueil

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

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

2315. Analyse par pays d'origine

Trois faits majeurs méritent d'être signalés (voir également section suivante et annexe 13) :

- Le taux d'internationalisation est inégal selon les régions d'origine. Celui des entreprises d'origine européenne est en effet très sensiblement supérieur à celui des autres groupes de l'échantillon et notamment des entreprises japonaises. Par exemple, 69 % des firmes originaires d'Europe de l'ouest effectuent plus de la moitié de leurs ventes à l'étranger, contre 46 % pour l'ensemble des firmes interrogées et 13 % seulement pour les japonaises.
- Le tropisme régional est marqué. Même si les firmes, quel que soit leur pays d'origine, expriment un jugement particulièrement favorable sur les perspectives d'investissement en Europe de l'est, en Chine et en Asie de l'est et du sud, on observe également une tendance à privilégier la région proche du pays d'origine dans les priorités d'investissement. Ainsi les firmes japonaises sont plus nombreuses à affirmer faire porter leurs efforts sur l'Asie. Il en est de même pour les firmes ouest-européennes vis-à-vis de l'Europe.
- Maintien de spécificités nationales. Par exemple, malgré une progression récente de leurs acquisitions à l'étranger, les firmes japonaises restent moins enclines que les concurrentes européennes et américaines à utiliser ce mode de développement international.

2316. Analyse par secteurs : premiers résultats

Globalement, les entreprises appartenant au secteur tertiaire sont moins internationalisées que celles du secondaire, sur tous les indicateurs recueillis. Un mouvement de rattrapage semble cependant probable, avec un recours particulièrement marqué aux FA. Mais l'opposition trop globale tertiaire-industrie ne doit pas masquer la très grande diversité de situations selon les activités, qui sera analysée plus à fond à la section suivante à travers l'examen de quelques exemples représentatifs.

232. Analyse détaillée des résultats et tests d'hypothèses

L'enquête sur les firmes multinationales associe plusieurs méthodes de travail et peut donc faire l'objet d'exploitations de natures différentes :

- Simple présentation des résultats statistiques de l'enquête (voir paragraphe précédent) ;
- Réalisation de monographies détaillées par groupes d'entreprises classées selon différents critères (taille, degré d'internationalisation, activité, pays d'origine, etc.). Les études des années précédentes comprenaient en particulier des analyses systématiques et exhaustives par région d'origine et secteurs d'activité (voir (Hatem, 1995), (Hatem, 1997), (Hatem, 1998)). Nous présentons un certain nombre d'analyse de ce type, fondée sur la méthode dite « des champs concurrentiels », à la section suivante ;
- Evaluation de la pertinence de différentes segmentations pour comprendre la diversité des stratégies d'internationalisation des FMNs. L'approche proposée ici consiste à évaluer une par une, au regard des données disponibles dans notre base, la pertinence des segmentations discutées au chapitre 3 de la première partie (nationalité, taille, degré d'internationalisation ou de transnationalité, structure du marché) pour expliquer la diversité des stratégies des FMNs, notamment dans les domaines suivants : internationalisation par fonction, zones

géographiques privilégiées, perspectives futures d'internationalisation, modalités principales d'internationalisation. Les conclusions tirées de ces travaux strictement statistiques sont complétés et approfondis, en tant que de besoins par des monographies (par pays d'origine et activité) permettant de donner un sens concret aux résultats obtenus et d'en analyser la portée réelle. Les principales conclusions tirées de cette approche sont :

1) Le caractère toujours fortement discriminant de la variable « nationalité de la firme » sur les modalités d'internationalisation, même si les monographies régionales, et notamment celle concernant le Japon, montrent une tendance à la convergence des modèles de gestion et des stratégies (voir également annexe 12).

2) Le fort caractère explicatif d'une segmentation des activités fondée sur le caractère plus ou moins internationalement transportable des produits et ressources. En particulier, la spécificité des activités à produits et ressources « fixes » (produites localement pour le marché local) apparaît très clairement.

3) Le fort caractère explicatif d'une segmentation fondée sur le degré d'internationalisation de la firme pour expliquer notamment le choix de ses modalités de développement international.

2321. La variable « nationalité » reste fortement explicative, mais certaines spécificités nationales s'estompent

L'examen des tableaux de l'annexe 13 montre qu'un certain nombre de caractéristiques des firmes restent significativement corrélées au critère de nationalité. Ainsi en est-il notamment :

- Du degré d'internationalisation des actifs, des ventes et de l'emploi, significativement supérieur pour les firmes européennes à celui des firmes américaines et surtout japonaises, ce qui peut s'expliquer par la taille plus réduite de leur marché national ;

- Du degré d'internationalisation par fonction, qui, même si l'on tient compte des différences globales d'internationalisation par zone d'origine, fait apparaître des différences importantes : propension plus faible des firmes japonaises à internationaliser leurs activités de RD ; propension plus marquée des firmes d'origine nord-américaines à internationaliser les activités de quartiers généraux et de soutien administratif.

- Concernant la structure des investissements par zone géographique, la polarisation sur la zone d'origine et sa périphérie immédiate est extrêmement marquée (Amériques pour les firmes nord-américaines, Europe pour les européennes, dans une moindre mesure Asie pour les japonaises). Cette polarisation est également notable concernant les projets d'investissements futurs : les entreprises japonaises sont en effet plus optimistes que la moyenne sur l'amélioration de leurs perspectives d'investissement en Asie (à l'exception de leur pays d'origine, le Japon). La même attitude peut être observée pour les entreprises européennes vis-à-vis de l'Europe de l'est et de l'ouest et pour les firmes nord-américaines en Amérique du sud.

- Concernant enfin les modalités de développement international, on notera la très faible attirance des entreprises japonaises pour les fusions-acquisitions, et au contraire un recours nettement plus marqué que la moyenne aux exportations et, dans une moindre mesure, aux partenariats. Les entreprises européennes, pour leur part, semblent au contraire davantage tentées de recourir aux fusions-acquisitions et les américaines aux accords et alliances. Les

différences sont moins marquées pour les autres modalités, et notamment les greenfields, cessions de licences et franchising.

Les monographies par région d'origine, réalisées à l'occasion de l'enquête, permettent d'étayer ces résultats par d'autres sources et d'en analyser la signification (annexe 12). On notera cependant que la monographie consacrée au Japon met en lumière une tendance à l'atténuation des spécificités de comportement des entreprises originaires de ce pays, tout particulièrement en ce qui concerne les modalités de développement international, où l'on observe notamment une forte progression des opérations de fusions-acquisitions.

2322. Segmentation par activité : rôle important de la mobilité internationale des produits

Les analyses menées à la fin du chapitre 4 (voir paragraphe suivant) s'appuient sur deux éléments de différenciation particulièrement significatifs pour expliquer la diversité des stratégies d'internationalisation selon les activités : degré de mobilité des produits, d'une part ; degré de mobilité des ressources de l'autre. Pour tester la pertinence de cette segmentation par activité, nous avons regroupé les firmes de notre base en plusieurs catégories selon ces critères (voir annexe 14). Nous proposons ici l'analyse des résultats obtenus à partir d'une segmentation simple en deux groupes opposant, d'une part les activités I à produits/services immobiliers (où la localisation est donc essentiellement dictée par des considérations d'accès au marché) et d'autre part les activités à produits mobiles (où la localisation pourrait être davantage liée à une logique d'accès aux ressources). Les résultats obtenus sont les suivants :

- Le degré d'internationalisation des FMNs du secteur « M » (pour mobile) est nettement supérieur, quel que soit l'indicateur retenu, à celui des firmes du secteur « I » (Immobilier). Celles-ci devraient cependant, si l'on en croit leurs réponses, s'internationaliser à un rythme un peu plus rapide au cours des prochaines années, avec pour conséquence une tendance à la réduction des écarts observés.

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

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

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

2323. Segmentation par taille : non significative dans notre enquête, mais...

Comme indiqué plus haut, l'enquête de cette année était d'emblée limitée aux 600 plus grandes FMNs mondiales non financières, dont le CA était toujours supérieur à 1 milliards de

dollars, et dont la taille moyenne est de l'ordre de 15 à 20 milliards de dollars. Par construction, elle ne pouvait donc fournir aucun renseignement concernant les comportements spécifiques de FMNs de taille moyenne ou petite. Or, les travaux réalisés antérieurement (voir (Hatem, 1998)) avaient déjà montré une assez grande similitude entre les stratégies internationales des FMNs « très grandes » (CA supérieur à 10 G\$) et « grandes » (compris entre 1 et 10 G\$)⁹. On ne s'attendait donc pas à ce que ce critère de segmentation soit très significatif dans notre enquête. Cette hypothèse a été pour l'essentiel confirmée par l'analyse des résultats, avec cependant quelques spécificités qui confirment les résultats des enquêtes précédentes. Si l'on distingue deux groupes de firmes (CA supérieur ou inférieur à 11 milliards de dollars), respectivement appelées « très grandes » et « grandes », on obtient les résultats suivants :

- Globalement, les taux d'internationalisation ne sont pas significativement corrélés à la taille, qu'il s'agisse de la situation actuelle (même s'ils sont un peu plus élevés en moyenne pour les FMNs « grandes » ou de l'évolution future ;
- Les indicateurs d'internationalisation par fonction sont également extrêmement proches, sauf pour la distribution, où les FMNs « grandes » semblent significativement plus internationalisés.
- Les comportements en matière de localisation régionale des activités sont également assez proches. Par exemple, les « très grandes » et « grandes » FMNs européennes possèdent chacune un peu moins de 50 % de leurs emplois et de leurs actifs en moyenne en Europe de l'ouest.
- Enfin, l'utilisation des différentes modalités d'internationalisation est assez similaire pour les deux groupes (avec cependant une utilisation un peu plus fréquente des fusions-acquisitions par les FMNs « grandes » et des greenfields par les « très grandes »).

2324. Segmentation par degré d'internationalisation des firmes

On avait proposé au chapitre 3 une segmentation des firmes fondée sur leur degré d'intégration transnationale. Malheureusement, cette information n'a pas été incluse en tant que telle dans le questionnaire adressé aux firmes et ne figure donc pas dans notre base de données. Les tentatives pour reconstituer cet indicateur à partir de sources diverses (degré d'internationalisation des FMNs, secteurs d'appartenance, réponses des FMNs à la précédente enquête) se sont avérées difficiles, peu transparentes et peu concluantes.

Nous nous sommes donc rabattus sur un indicateur moins exhaustif, à savoir le degré moyen d'internationalisation de la firme, défini comme la moyenne de l'internationalisation de l'emploi, des actifs et des ventes. Le principal avantage de cet indicateur est de reposer sur des données comptables en principe objectives. Son principal inconvénient est qu'il ne nous dit rien sur la nature de la coordination interne du groupe entre ses différentes filiales.

Nous avons ensuite réparti notre échantillon de FMNs en trois groupes de taille équivalente en fonction de la valeur de cet indicateur : internationalisation faible, moyenne, forte. L'analyse

⁹ Intégrant un échantillon de « véritables » PME, elles mettaient par contre en évidence l'existence de fortes spécificités liées à la taille lorsque la diversité de la population des entreprises était bien prise en compte (Hatem, 1998).

des résultats suggère que celui-ci possède un bon pouvoir discriminant, notamment sur les points suivants :

- Evolution du taux d'internationalisation. L'effort prévu d'internationalisation est plus faible en moyenne pour les FMNS *les moins internationalisées*. L'analyse détaillée de l'échantillon montre l'existence d'un sous-groupe important de firmes aujourd'hui peu internationalisées et n'ayant pas l'intention de mener dans les années à venir une stratégie d'internationalisation très active.

- Concernant les fonctions, on note encore une fois une amplitude beaucoup plus marquée des taux d'internationalisation pour les activités de production et surtout de distribution que pour les autres. En d'autres termes, même pour les FMNs du groupe le plus internationalisé, les fonctions de recherche et de quartiers généraux restent majoritairement localisées dans le pays d'origine, même si une forte poussée de l'internationalisation est envisagée pour les prochaines années¹⁰.

- Concernant la localisation géographique, la dispersion des activités (emplois, capitaux) hors de la région d'origine croît dans l'ensemble avec le degré d'internationalisation. Cependant, cette corrélation est nettement plus affirmée pour les FMNs d'origine européenne que pour les autres.

- Concernant enfin les modalités de développement, les FMNs les moins internationalisées semblent privilégier les modalités non capitalistiques (exportations, accords et alliances), tandis que les plus internationalisées recourent davantage aux modalités capitalistiques (et notamment aux fusions-acquisitions pour le groupe des FMNs très internationalisées).

2325. Croisement des segmentations par secteur et degré d'internationalisation

Afin d'affiner notre typologie, nous avons croisé deux des segmentations les plus pertinentes, à savoir le secteur d'activité (selon le découpage entre activités à produits mobiles et immobiliers) et le degré d'internationalisation de la firme. L'un des objectifs de cette segmentation améliorée est de constituer une « proxy » de la mesure du degré d'intégration transnationale des FMNs. En effet, on peut supposer que des FMNs très internationalisées, présentes sur des activités de type « M », auront davantage tendance à se rapprocher d'un modèle de firme globale avec forte coordination transnationale des actifs, tandis que celles présentes sur les activités de type « I » seront plus proches d'un modèle multidomestique où chaque filiale étrangère fonctionne de manière plus autonome. Les résultats obtenus sont les suivants :

- Les taux d'internationalisation sont plus faibles en moyenne, pour toutes les sous-catégories d'entreprises, dans le secteur « I » que dans le secteur « M » ;

- L'évolution des taux d'internationalisation fait apparaître un mouvement prévisible de rattrapage très marqué des FMNs les plus internationalisées du secteur I par rapport à leurs homologues du secteur M. Par contre, les firmes les moins internationalisées du secteur I resteraient peu actives en la matière.

¹⁰ L'analyse globale de la fonction recherche est insuffisante. Il faudrait à minima détailler entre recherche fondamentale et appliquée. Les résultats de notre enquête de 1998 (Hattem 1998) faisaient apparaître une taux d'internationalisation nettement plus élevé pour le second groupe que pour le premier.

- Les FMNs les plus internationalisées du secteur I semblent mettre en œuvre une internationalisation beaucoup plus poussée de leurs fonctions de soutien (recherche, quartier généraux, fonctions administratives) que leurs homologues très internationalisés du secteur M, où ces fonctions restent davantage centrées sur le pays d'origine.

- Enfin, les FMNs très internationalisés du secteur I semblent recourir très massivement aux acquisitions-fusions, alors que leur homologues M utilisent de préférence les greenfields. A noter également le recours très marquée aux modalités non capitalistiques (accords, alliances, cession de licences, exportations,..) pour les FMNs peu internationalisés du secteur M.

233. Conclusion provisoire

Il est possible de tirer de l'enquête précédente un certain nombre de conclusions, tant sur la méthode de travail que sur les résultats obtenus :

- La méthode de travail par enquête, utilisée depuis maintenant près de 10 ans, a fait la preuve de son caractère opérationnel. Elle permet en particulier d'associer plusieurs approches complémentaires : sondage, monographies nationales, analyses sectorielles. Elle présente également des limites évidentes (liées essentiellement à la difficulté à obtenir les réponses et à la qualité difficilement contrôlable de celles-ci) qui pourrait conduire à préconiser des évolutions importants dans le mode de recueil des réponses et/ou informations nécessaires à l'enquête (voir conclusion) ;

- Les résultats obtenus permettent, d'une part de dresser un panorama général des tendances actuelles de l'investissement international, d'autre part de confirmer certaines des hypothèses développées au chapitres 3 et 4 concernant les critères de segmentation pertinents de l'univers des FMNs. Sur ce dernier point, cependant, la réalisation d'un travail économétrique plus rigoureux et l'amélioration du degré de représentativité de l'échantillon sont encore nécessaires.

De plus, ces résultats reste encore trop généraux pour éclairer efficacement les choix sectoriels de la politique de promotion d'une APT. Il convient donc de les compléter par des analyses plus détaillées des différents « champs concurrentiels » concernés.

3. ELEMENTS DE METHODE POUR UNE ANALYSE PAR ACTIVITE

Après avoir détaillé notre méthode d'analyse, nous présenterons un certain nombre d'applications pratiques développées au cours des années 2002 et 2003.

31. Généralités sur la notion de « champ concurrentiel »

En quoi la notion de « champ concurrentiel » se distingue-t-elle de celle, plus classique, de « secteur d'activité » ? Ce dernier terme fait en quelque sorte référence à des frontières à la fois absolues et intangibles, qui définiraient une fois pour toutes les caractéristiques du marché d'un produit ou un service donné.

Au contraire, le champ concurrentiel d'une activité marchande, quelle qu'elle soit, n'existe pas dans l'absolu. Il évolue sans cesse sous la pression des stratégies des firmes présentes dans l'activité ou encore des différents facteurs structurants, technologiques, réglementaires ou autres, qui l'influencent. Il n'est donc pas nécessairement défini une fois pour toute par une nomenclature de produits ou de services, mais comme l'ensemble formé par : 1) le besoin à satisfaire ; 2) l'ensemble des consommateurs susceptibles d'exprimer ce besoin ; 3) l'ensemble des produits ou services susceptibles d'entrer en concurrence pour satisfaire ce besoin ; 4) l'ensemble des groupes offrant ou susceptibles d'offrir ces biens et services.

Le simple énoncé de cette définition montre à quel point ce « champ concurrentiel » offre une physionomie et des limites variables à travers le temps et l'espace, pour de multiples raisons : parce que les besoins peuvent évoluer ; parce que les règles juridiques codifiant l'exercice de la concurrence au sein de ce champ concurrentiel peuvent changer ; parce que de nouvelles manières de combiner les biens et services visant à la satisfaction d'un même besoin peuvent apparaître ; parce que la nature même des biens et services offerts peut changer ; parce que l'extension spatiale ou socio-économique de la demande peut évoluer ; parce que de nouveaux offreurs peuvent se manifester, ou, au contraire, d'autres disparaître, etc.

Simultanément, les rapports entre les différents groupes impliqués dans l'offre sur ce champ concurrentiel peuvent se modifier, pour de multiples raisons : pertes ou gains de compétitivité ou de parts de marché de certains d'entre eux aux profit d'autres groupes ; modification des structures de propriété ou contractuelles liées à des fusions-acquisitions ou à des alliances stratégiques, etc.

Enfin, puisque l'objet même de notre raisonnement est la localisation des activités, il apparaît nécessaire d'intégrer une dimension spatiale à l'analyse des « champs concurrentiels ». Nous proposerons dans ce but une typologie des activités fondée sur le caractère plus ou moins mobile des ressources et des produits. Nous utiliserons ensuite cette grille d'analyse pour tenter de comprendre en quoi elle peut expliquer certaines caractéristiques des projets envisagés par les firmes.

32. La méthode de travail proposée

Un grand nombre de facteurs peuvent influencer le « champ concurrentiel » au sein duquel une firme évolue : intensité technologique et rythme de l'innovation, concentration de l'offre et barrières à l'entrée, segmentation et croissance de la demande, degré d'intégration internationale des activités, etc... Ces différentes caractéristiques permettent d'expliquer la nature des stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les firmes, mais selon des processus complexes qu'il convient de décrire de détail.

Nous proposons pour cela une démarche d'analyse concurrentielle inspirée des travaux de business-analysts américains (voir encadré 4.5), mais enrichie par la prise en compte spécifique de la dimension spatiale.

Cette méthode comprend les étapes suivantes : définition du champ de l'étude ; analyse statique des caractéristiques de l'activité étudiée, notamment dans sa dimension spatiale ; analyse des facteurs d'évolution et de leurs conséquences globales sur l'internationalisation des firmes ; analyse des stratégies mises en œuvre par celles-ci de celles-ci, à partir d'une segmentation fondée notamment sur leur degré d'intégration transnationale. Cette approche regroupe des techniques d'analyses issues de différents champs : macroéconomie, analyse stratégique d'entreprise, prospective technologique, études de marché, analyse financière.

321. La définition du champ d'étude

Un définit le champ concurrentiel (ou « relevant market ») comme l'ensemble des activités marchandes destinées directement à la satisfaction d'un besoin donné. Cette définition est elle-même d'utilisation relativement complexe pour au moins trois raisons : parce qu'elle ne précise pas jusqu'à quel niveau d'intégration amont il faut remonter dans la prise en compte de ces activités (notion de filière) ; parce qu'elle peut conduire à des segmentations très différentes selon la définition que l'on donnera du besoin à satisfaire ; enfin, parce la production du même bien final peut impliquer des technologies appartenant à des domaines très divers.

Le problème est qu'il n'existe pas de critère absolu permettant de proposer une définition totalement objective des limites du « champ concurrentiel » ou de la nature des besoins à satisfaire. La moins mauvaise consiste à partir d'un recensement de l'ensemble des produits entre lesquels il existe une très forte élasticité de substitution (produits concurrents destinés à satisfaire la même demande) sans s'interdire d'inclure dans l'analyse des produits amont ou des technologies moins directement impliquées dans le champ concurrentiel, mais qui ont d'étroites solidarités avec les produits finaux initialement identifiés. Le « champ concurrentiel » est finalement constitué de l'ensemble des produits/services substituables pour la satisfaction du même besoin et des entreprises susceptibles d'intervenir, directement et éventuellement indirectement dans leur fabrication et leur vente. Il n'est pas fixé a priori, mais constamment évolutif, en fonction des technologies, des réglementations, des stratégies d'entreprise, des produits offerts, des aspirations et besoins de la clientèle.

Prenons l'exemple des ventes d'électricité en France. Il y a encore quelques années, il s'agissait d'un monopole intégré sans échanges extérieurs. C'était essentiellement un marché de commodités à prix administrés. La définition du « champ concurrentiel » allait alors de

soi : d'une part, les usages dits « captifs » de l'électricité, pour lesquels il n'existait pas de concurrence ; d'autre part, les usages dits « concurrentiels » où l'électricité entre en concurrence avec d'autres énergies finales.

Puis intervient au cours des années 1990 un mouvement de dérégulation partielle, d'internationalisation, ainsi qu'une évolution des techniques de production d'électricité vers des options plus décentralisées. La concurrence oppose désormais, non seulement EDF aux autres énergéticiens non électriques, mais également l'ensemble des électriciens qui cherchent à placer leurs ventes auprès des consommateurs éligibles. La concurrence ne joue plus seulement sur les prix, comme dans les marchés de commodités, mais également sur la qualité de service et les services connexes. Le marché s'élargit au delà des frontières nationales tandis qu'une nouvelle segmentation prend forme ; entre usages captifs et concurrentiels d'une part ; entre clients éligibles et non éligibles de l'autre ; enfin le mouvement de dé-intégration et l'apparition encore limitée d'un marché de gros distend les solidarités traditionnelles au sein de la filière électrique.

A terme, on s'oriente vers une situation caractérisée, entre autres, par la généralisation de la libre concurrence, la dé-intégration de la filière avec la montée en régime des marchés de gros et le développement des moyens décentralisés de production d'électricité. La concurrence prend des formes nouvelles (offre multi-énergie et multi-services notamment) qui conduit à la possibilité pour EDF d'entrer en concurrence avec une gamme d'acteurs beaucoup plus large sur l'ensemble des services de réseaux, et sur un marché européen de plus en plus intégré.

On voit donc, pour un produit donné, le champ concurrentiel se modifier très rapidement en fonction des évolutions techniques, réglementaires, etc. : apparition de nouvelles formes d'offre, de nouvelles formes de concurrence, déplacement des limites du marché, nouveaux besoins... Cette évolutivité forte du domaine étudié, dont l'internationalisation des firmes constitue une manifestation majeure (par débordement des marchés traditionnels de la firme) doit absolument être replacée au cœur de l'analyse.

322. L'analyse des caractéristiques globales du champ concurrentiel

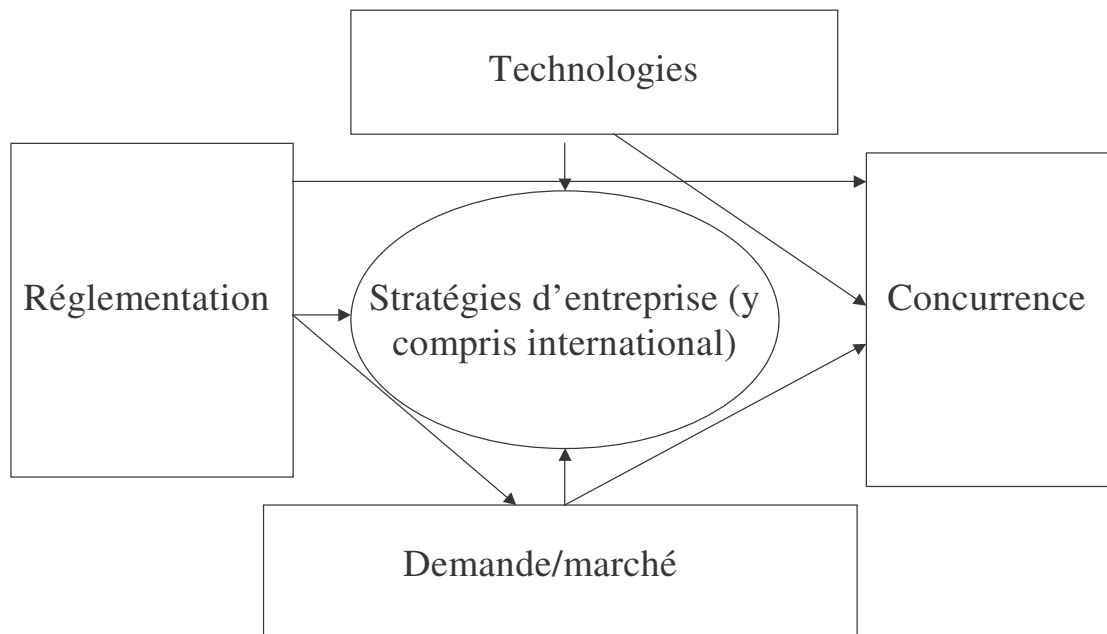
Chaque champ concurrentiel peut se définir en statique, par un certain nombre de caractéristiques, que l'on peut regrouper autour de 4 catégories (voir figure 4.1) :

- Le marché : taille et internationalisation du marché : champ géographique, degré d'internationalisation et cloisonnements géographique, taille globale (emplois, valeur ajoutée, investissements, production, recherche), croissance... ; nature et structure de la demande : nature du client (entreprises, particuliers...), concentration de la demande, saisonnalité, répartition par zones géographiques. ; fonctionnement du marché : segmentation par produits, caractère atomistique ou oligopolistique, facteurs de concurrence (prix, qualité, etc.), différences selon les zones géographiques.

- Les caractéristiques technico-industrielles : niveau technologique et rapidité des évolutions technologiques, intensité capitalistique, barrières à l'entrée, caractère plus ou moins transportable des produits, caractéristiques des processus de production (qualification de la main d'œuvre, ressources nécessaires...), rôle des économies d'échelle...

- Le contexte juridique et réglementaire : barrières réglementaires aux échanges et aux investissements, nature de la régulation publique, différences par zones géographiques...
- La structure de l'offre (taille des entreprises, concentration, intégration verticale et horizontale, organisation interne, internationalisation des firmes, entrée et sortie du secteur, rentabilité, stabilité du tissu industriel...

Figure 4.6
Grille d'analyse champ concurrentiel



Pour chacun de ces aspects, on cherche à la fois à dresser un constat général et en déduire les conséquences sur le degré et les formes d'internationalisation de l'activité étudiée (tableau 4.11).

Tableau 4.11
Analyse statique du champ concurrentiel

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

Offre	Taille des entreprises Concentration Organisation Intégration Entrées et sorties du domaine	Degré d'internationalisation Formes d'internationalisation Degré d'intégration transnationale
--------------	---	---

L'important pour les APT est évidemment de faire correctement le lien entre ces deux colonnes pour bien comprendre les déterminants de l'internationalisation des firmes et donc du développement des flux d'investissements internationaux.

323. L'analyse de la dimension spatiale

Nous proposons d'utiliser deux critères de segmentation : degré de mobilité des produits fabriqués, d'une part, et des ressources utilisées, d'autre part. Cette caractéristique peut être liée, soit à la nature même des biens (service de proximité non exportable, produit très pondéreux à coût de transport élevé.), soit à l'existence de barrières douanières ou réglementaires, soit encore aux spécificités de la demande locale (goûts culinaires différents d'un pays ou d'une région à l'autre).

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

Tableau 4.12
Motivation de l'internationalisation selon la nature des ressources et produits

		Produit	
		Transportables	Non transportables
Ressources	Transportables	1. Localisation libre de la production du bien final et des composants. Ex : composants électroniques, télévisions, magnétoscopes, confection, automobile lorsque le marché local est ouvert...	2. Bien final produit à proximité du marché. Composants produits « en réseaux ». Ex : prêts bancaires aux particuliers, automobile lorsque le marché local est protégé, pharmacie..
	Non transportables	3. Production du bien final à proximité de la ressource. Ex : électrometallurgie, logiciels spécialisés,..) ¹¹	4. Bien final produit à proximité du marché à partir des ressources locales. Ex : Fast-food, presse,..)

¹¹ Cette ressource peut être, selon les cas, liée à des dotations naturelles de facteurs (ex : mines..), soit à des effets d'agglomération de ressources « construites » (ex : capacités de recherche).

324. Analyse dynamique : évolution des facteurs structurants

On peut distinguer 4 catégories de facteurs structurants (figure 4.1) : les évolutions du marché, les évolutions techno-industrielles, les évolutions juridiques et réglementaires, les évolutions dans la structure et les stratégies des entreprises concurrentes.

3241. Evolutions technologiques et innovation.

L'innovation technologique constitue un facteur décisif pour bousculer la structure des marchés et les règles du jeu qui y prévalent. Elle constitue de ce fait une arme concurrentielle redoutable.

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

Encadré 4.6 Quelques définitions en matière de technologies

Science : éléments de connaissance fondamentale produite par la recherche

Technique : savoir-faire constitué empiriquement dans l'action

Technologie : activité de production et conception de solutions nouvelles à des besoins donnés. Par extension, ces solutions elles-mêmes.

Innovation : réalisation de la nouveauté

Trajectoire technologique : exploitation du potentiel d'innovation d'une veine technologique par des innovations incrémentales

Rupture technologique : substitution d'une nouvelle technologie à l'ancienne

Management de la technologie : démarche consistant à évaluer les technologies alternatives, à choisir les plus pertinentes, à accéder à leur maîtrise, à mettre en œuvre des améliorations issues de cette nouvelle technologie, à abandonner les technologies obsolètes.

Management de l'innovation : promotion de l'innovation, sélection des innovations pertinentes, gestion des compétences et des moyens requis pour permettre à l'innovation de se réaliser, prise en compte des implications sociales et organisationnelles de l'innovation.

D'après Digitip (2000)

Cette approche a le mérite de proposer une vision exhaustive de l'impact d'une innovation technologique donné sur l'ensemble des composantes du champ concurrentiel. Cependant, elle reste quelque peu enfermée, selon nous dans une vision trop centrée sur l'impact de basculements technologiques majeurs, en négligeant l'impact d'innovation incrémentales à l'intérieur de la grappe technologique existante. De plus, dans la pratique, la distinction entre « basculement technologique » et « évolution incrémentale » est souvent beaucoup plus floue que ce qui est suggéré dans l'analyse précédente. Enfin, il peut être intéressant de distinguer les conséquences spécifiques des innovations en termes de produits et de processus.

Nous proposons donc une approche pragmatique, consistant, dans un premier temps, à recenser les principales innovations technologiques susceptibles de faire sentir leurs effets à court-moyen-terme ; puis d'analyser l'impact de chacune d'entre elles sur les différentes composantes de l'activité étudiée, selon le schéma présenté au tableau 4.13.

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

Tableau 4.13
Grille d'analyse des conséquences d'une évolution technologique majeure sur l'organisation du champ concurrentiel

Sur :	Demande /marché		Offre		Technico-industriel	
Impact de :	Général	International	Général	International	Général	International
Techno 1	Périmètre de marché Taille, croissance du marché Segmentation par produits, nouveaux produits, nouvelles combinaisons produits-services, nouvelles formes de commercialisation Typologie de la	Répartition demande par zone géogr. Segmentation demande par zones Différences comportements clientèle par zones	Taille entreprises Concentration Evolution organisation Intégration/dé-intégration Nouveaux concurrents Modification périmètres	Degré d'internationalisation Formes d'internationalisation Degré d'intégration transnationale	Niveau technologique Effort de recherche Intensité capitalistique Barrières à l'entrée Processus de production Rôle des économies d'échelle	Sourcing technologique Réseaux de recherche mondiaux Concentration des sites Concentration géographique de l'offre Localisation des sites

	clientèle		d'activité			
	Attente et aspiration du consommateur		Impact sur rentabilité			
	Structure du marché		Impact sur compétitivité relative des firmes			
	Facteurs clés de compétitivité					
Techno 2

3242. Evolutions de la réglementation et des standards

Ces évolutions peuvent concerner plusieurs domaines très distincts :

- Environnement politique et juridique d'ensemble : droit social, fiscalité, règles de sécurité, avec évidemment de grosses différences d'un pays à l'autre ;
- Encadrement réglementaire des marchés : évolution du droit de la concurrence, protection de la propriété intellectuelle, dérégulation des marchés administrés.
- Evolution des normes et standards ;
- Privatisations.

Comme dans le cas précédent, on cherchera, après avoir déterminé les principales évolutions en cours, à analyser leurs conséquences sur les différentes composantes du système, à la fois globalement et dans la dimension spécifiquement internationale : l'ouverture de nouveaux marchés, l'harmonisation des réglementations nationales et des standards, contribuant notamment à une plus grande mobilité géographique des produits, tandis que les privatisations et la libéralisation des réglementations nationales sur l'investissement étranger facilitent le développement international des firmes..

3243. Evolution de la demande

Cette évolution peut revêtir plusieurs formes d'ailleurs très corrélées :

- Evolution dans la taille globale du marché et sa répartition par zones ;
- Evolution dans les attentes et la nature du consommateur. Si celui-ci est un particulier, les aspirations et mode de vie pourront enregistrer les conséquences des évolutions démographiques (âge moyen, taille des foyers, bi-activité des couples), des qualifications, des revenus, des loisirs, de la relation au travail, de la mise en œuvre de stratégies d'achat faisant jouer à plein la concurrence, des attentes et de la psychologie du consommateur (attente de solutions personnalisées, besoin de praticité et simplicité de l'interface, recherche de sécurité des processus et des produits, etc..)

Ces évolutions peuvent avoir des conséquences sur les produits proposés, sur leur mode de commercialisation, leur prix, leur personnalisation, leur sécurité, etc., mais également sur l'organisation interne de la firme : réactivité, recherche d'économies...

En matière internationale, l'évolution différenciée de la demande par région (en quantité et en termes de différenciation de produit) a des conséquences fortes sur les stratégies des firmes : tendance à l'implantation sur les marchés en croissance ; mise en œuvre de stratégies transnationales de production facilitée par la convergence entre les goûts des consommateurs locaux.

3244. Stratégies des concurrents et structures de marché

Les évolutions précédentes peuvent avoir des conséquences importantes sur la structure et l'intensité de la concurrence, notamment dans les domaines suivants :

- Mouvements de concentration de l'offre liés à la disparition ou au désengagement d'entreprises, à des fusions, ou encore à la mise en œuvre d'alliances stratégiques entre firmes ;
- Apparition de nouveaux offreurs en liaison avec une innovation technologique, des stratégies de diversification, la convergence entre activités autrefois distinctes ou simplement l'essor économique d'une région ;
- Développement des implantations internationales des firmes concurrentes pour l'accès au marché et aux ressources ;
- Evolution dans le mode d'organisation interne des firmes, notamment en ce qui concerne leur degré d'intégration et de coordination.

Quelques exemples d'analyses appuyées sur cette méthodologie seront maintenant proposés.

33. Quelques exemples concrets d'application

Plutôt que de présenter un panorama exhaustif, nous avons choisi dans cette thèse de focaliser l'analyse sur quelques activités représentatives des différentes tendances à l'œuvre en matière d'internationalisation (médias, disque, télécommunication, aval et amont gazier, électricité, automobile, confection, banque de détail et assurance-vie)¹². Ces analyses, réalisée à l'aide de la méthode des « champs concurrentiels » qui vient d'être exposée, mettent en évidence le fait que ces activités sont toutes exposées, au delà de leur diversité, aux mêmes tendances de fond (déréglementation et ouverture à la concurrence, attrait des marchés en émergence et des zones à bas coût de production, progrès technologique notamment dans les NTIC), avec des conséquences importantes sur l'organisation et les stratégies des firmes :

- Evolutions extrêmement rapide des périmètres d'activité et des logiques d'organisation internationale sous la pression des facteurs techniques (NTIC, notamment dans l'industrie du

¹² Travaux réalisés sous notre direction par des groupes d'étudiants de la MST Economie et Stratégies Industrielles de l'université Paris-IX Dauphine : Commelin et alii (2002), Defever et alii (2002), Cregut et alii (2002), Faucon et alii (2002), Guillaume et alii (2002), Joski et alii (2002), Kenema et alii (2002), Allely et alii (2002), Ardoint et alii (2002).

disque et plus généralement des médias, des télécommunications) ou réglementaires (assurance, automobile, secteurs électriques, distribution gazière, ...)

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

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

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

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

Dans la confection et l'automobile, les structures de marché sont toutes deux caractérisées par une forte ouverture aux échanges internationaux, mais différent totalement par le contenu technologique des produits, l'intensité capitalistique de l'activité, l'importance des barrières à l'entrée, le degré de concentration. Dans la confection, c'est essentiellement la recherche des bas de coût de production qui commande le mouvement d'internationalisation de la production, souvent sous forme de sous-traitance, mise en œuvre non seulement par les fabricants traditionnels mais également par les distributeurs qui s'intègrent vers l'amont. Dans l'automobile, les grands constructeurs et les assembleurs cherchent à développer leur présence sur chacun des grands marchés de la planète, en optimisant à l'intérieur de chacun d'entre eux la localisation de leurs sites et l'organisation de leurs réseaux en fonction de critères multiples : coût, qualité des ressources et des infrastructures, gestion logistique, proximité aux bassins de consommation.

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

restructuration/restructuration, entrée de nouveaux acteurs et diversification des acteurs traditionnels, concentration et internationalisation de l'offre.

331. Multimédia et télécommunication : l'innovation technologique brouille les frontières sectorielles

3311. L'industrie du multimédia existe-elle ?

On définira la notion de convergence multimédia comme la formation d'une activité unique à partir de médias autrefois séparés : presse, radio, télévision, cinéma, musique (encadré 4.7 et figure 4.2). Cette évolution est liée à la numérisation des contenus et la convergence télécommunications/informatique qui facilite l'intégration des supports et des contenus. Elle touche à la fois les matériels et logiciels, les contenus et les réseaux de transmission. Aujourd'hui, cependant, le mouvement n'est qu'engagé et les spécificités des marchés locaux (langue..) et par media (hétérogénéité des messages, des modes de distribution) restent fortes.

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

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

Encadré 4.7

Convergence multimédia : l'exemple de l'industrie du disque

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

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

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

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

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

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

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

Source : Kenema et alii (2002)

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

Page sur la figure 4.2
Étapes de la convergence

Le mouvement pourrait cependant être freiné ou gêné par plusieurs facteurs : problèmes liés à la protection juridique des droits d'auteurs (évolutions en cours aux EU et en Europe), freins financiers face à au coût de l'équipement du particulier (achat de modes de réception dédiés), habitudes de consommations chez les personnes plus âgées, etc.

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

3312. L'industrie des télécommunications

Dans sa définition usuelle, cette activité concerne la transmission de la voix, des images et des données et exclut la production des contenus (comme on le verra par la suite, plusieurs facteurs conduisent néanmoins les opérateurs à s'intéresser de plus en plus à cette dernière activité). Dans ce périmètre, le marché mondial a connu une croissance forte au cours des 10 dernières années, avec un doublement de l'activité conduisant à un chiffre d'affaires de l'ordre de 1000 G\$ en 2000. C'est le téléphone mobile, l'internet et le transfert de données qui ont connu les croissances les plus rapides, tandis que la croissance du téléphone fixe était plus lente. La croissance des communications internationale s'est également ralentie depuis 1995. On, observe également une diversification des services offertes et une forte demande pour les nouveaux services « à valeur ajoutée ».

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

Page sur les opérateurs de télé »coms
TABLEAU 4 ;14

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

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

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

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

Ces tendances ont plusieurs conséquences sur les stratégies des firmes (voir également liste des principaux opérateurs au tableau 4.14) :

- Tendance à la convergence entre activités autrefois distinctes qui élargit le champ concurrentiel aux équipementiers, fournisseurs de services informatiques, médias, internet. D'où une multiplication des FA, joint-ventures et alliances entre firmes issues de ces différentes industries, et une tendance à la diversification des opérateurs telecoms vers de nouvelles activités (internet), même si des recentrages sont toujours possibles.
- Mouvement d'internationalisation, lié à la fois à une logique oligopolistique (prise croisée de parts de marchés, recherche d'un pouvoir de marché accru) et à la recherche de l'accès aux sources de technologies et de produits innovants. D'où une multiplication des opérations de FA, d'accords et de créations de filiale à l'étranger. S'il concerne toutes les firmes (internationalisation de NTT), ce phénomène a particulièrement touché les opérateurs européens à l'étroit sur leur marché national.

- Concentration de l'offre, sous des formes cependant nouvelles : rachat d'anciens opérateurs publics locaux privatisés par de grands groupes étrangers, concentration de l'offre dans l'internet et la téléphonie mobile par rachat de petites entreprises innovantes, notamment aux Etats-Unis et au Japon, reconstitution des monopoles nationaux après la phase de démantèlement (rachat de South Bell par ATT). Simultanément, les opérateurs font évoluer leur organisation vers une structure plus décentralisée avec des filiales spécialisées semi-autonomes (éclatement de ATT en quatre entités : customers, business, broadband, et mobile).
- Enfin, le coût élevé des fusions-acquisitions et des investissements a considérablement détérioré la situation financière de nombreux opérateurs (endettement, déficits ..). Des mouvements de cessions d'actifs et de recentrage ne sont donc pas à exclure à court terme.

332. Les industries de l'énergie : entre globalisation et régionalisation

On étudie ici les caractéristiques comparées des activités gazière et électrique, avec une focalisation sur l'exemple ouest-européen.

3321. L'industrie du gaz : amont et aval, deux logiques distinctes

Il faut ici distinguer l'amont et l'aval du secteur, qui sont caractérisés par des structures de fonctionnement très différentes.

L'amont de l'activité gazière (voir également tableau 4.15) est défini comme l'exploration, la production et le transport sur longue distance de gaz naturel sous forme liquéfiée ou gazéifiée. Le marché mondial devrait connaître une forte croissance dans les prochaines années (du moins si les tendances haussières sur les prix restent dans des limites raisonnables). En effet, le gaz possède de nombreux avantages par rapport aux énergies concurrentes, notamment sur le plan du prix, du rendement énergétique, de l'environnement. Le développement des techniques de cogénération l'a rendu particulièrement compétitif pour la production d'électricité. C'est surtout dans les pays en développement que la croissance de la demande devrait être rapide. L'Amérique du nord est cependant encore aujourd'hui le premier marché régional, suivi par l'Europe.

Les principales réserves sont situées au moyen-Orient et en Russie. Compte tenu de la difficulté à transporter le gaz sur longue distance, les marchés régionaux devraient rester encore longtemps assez cloisonnés. Ceci explique des différences de prix importantes d'une région de consommation à l'autre, même si le prix du gaz est corrélé avec celui du pétrole, qui, lui, évolue sur la base d'un marché mondial.

Les investissements sont très lourds (prospection, forage, méthaniers, gazoducs..) et le contenu en technologies élevé. Les barrières à l'entrée sont donc fortes. Ceci explique la forte concentration de l'offre : les 10 premières compagnies contrôlent en effet plus de 50 % de la production mondiale et 63 % des réserves. L'activité de transport (par méthaniers et gazoducs) est également très concentrée. Les acteurs sont très stables et les entrées et sorties d'acteurs très limitées.

Tableau 4.15

Les acteurs majeurs sont de grandes firmes pétrogazières, plus quelques indépendants (notamment en Amérique du nord). On observe des mouvements d'intégration horizontale vers les producteurs de pétrole et d'électricité, verticale dans la distribution, mais avec une intensité variable selon les zones. Les transporteurs de gaz jouent un rôle très actif dans ces mouvements aux Etats-Unis. En Europe et en Asie, l'avantage est plutôt aux producteurs. Dans l'ensemble, les degrés d'intégration verticale sont très divers selon les acteurs.

Des ruptures technologiques importantes sont possibles dans les prochaines années en matière d'exploration (off-shore profond), d'exploitation (poches gazières dans les mines de charbon), de stockage (formations salines), de conversion en hydrocarbures liquides, d'unités flottantes de liquéfaction et de stockage.

La libéralisation du marché gazier, entreprise en Europe à partir de 1998, rendra progressivement possible un accès libre des producteurs aux réseaux de distribution. Ce mouvement sera renforcé par la mise en service de nouveaux gazoducs (Norvège et Russie notamment) qui permettra une mise en connection progressive des réseaux nationaux. A terme, ces deux mouvements bouleverseront la structure des marchés européens en les décloisonnant, les ouvrant à la concurrence (possibilités d'arbitrage accrues pour les clients) et en rendant possible l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché de la distribution (producteurs gaziers notamment). Mais cette évolution n'en est qu'à ses débuts : les degrés d'ouverture restent très inégaux selon les pays et les coûts des infrastructures sont très dissuasifs..

Concernant l'aval de l'industrie gazière en Europe, la structure de l'offre est très diverse selon les pays, depuis le monopole français jusqu'à la fragmentation extrême des distributeurs hollandais. Les principales évolutions actuelles sont l'ouverture à la concurrence liée à la déréglementation et à la remise en cause du monopole des compagnies nationales de production, l'intégration verticale et horizontale des distributeurs, l'existence de stratégies opposées de diversification et de recentrage, un mouvement de concentration par rachat des petits distributeurs indépendants.

3322. L'industrie électrique en Europe

On le définira comme l'ensemble des activités liées à la production au transport et à la distribution d'électricité. La difficulté à transporter l'électricité sur longue distance justifie de limiter le champ concurrentiel au niveau régional (ensemble de l'Europe de l'ouest).

Il s'agit d'une activité très capitalistique (surtout en production et en transports) avec des économies d'échelle importantes. Elle a longtemps été très fortement administrée, avec pour modèle dominant un système de monopoles publics intégrés au niveau national ou régional (voir également tableau 4.16).

Sur le plan réglementaire, les quinze dernières années ont été marquées par le passage progressif à un système plus concurrentiel (démantèlement et privatisation des entreprises, principe du libre choix du fournisseur, mise en place de bourse de l'électricité..), initié au RU et qui progressivement a gagné toute l'Europe communautaire. Cette évolution a réduit les barrières à l'entrée dans l'activité.

Tableau 4.16

Encadré 4.8

Sur le plan technique, l'évolution la plus notable est l'essor de la production décentralisée, de la cogénération gaz, et pour des raisons politiques, des productions issues des énergies renouvelables dont l'importance reste cependant encore limitée.

Concernant la demande, on note que l'électricité reste l'une des énergies dont la croissance reste la plus soutenue en Europe, avec des perspectives de croissance comprises entre 2 % et 3 % par an selon les scénarios.

Ces évolutions ont eu des conséquences importantes sur les stratégies des entreprises (voir encadré 4.8) :

- Apparition de nouveaux entrants (énergéticiens, fontainiers..) désireux de développer dans l'électricité des activités complémentaires de leur cœur de métier (valorisation du gaz, distribution d'eau et d'électricité), ainsi que de quelques producteurs indépendants (phénomène cependant moins marqué qu'aux Etats-Unis) ; symétriquement, diversification des électriciens vers des activités connexes (eau, propreté, gaz, etc.)
- Mouvement de dé-intégration des anciens producteurs intégrés (notamment en Grande-Bretagne), mais simultanément mise en œuvre de stratégies d'intégration par les nouveaux acteurs issus du mouvement de libéralisation ;
- Nouvelles stratégies d'approche commerciale de la clientèle : services de diagnostic/optimisation énergétique, services intégrées électricité/gaz/eau, etc.
- Internationalisation des acteurs à travers des exportations, des alliances, mais surtout des acquisitions de compagnies étrangères. Ce sont évidemment les plus gros acteurs qui ont mené en ce domaine les politiques les plus actives.

Globalement, l'industrie secteur électrique européenne reste encore aujourd'hui assez cloisonnée, chacun des principaux pays étant encore dominé, surtout en production, par un oligopole issu de l'ancien système administré. En témoigne la persistance de fortes différences de prix entre pays. Il reste cependant dans certains pays (Italie, Hollande...) beaucoup de petits acteurs, notamment dans le domaine de la distribution (régies municipales, en cours de privatisation).

333. Manufacturier : délocalisation ou formation d'ensembles régionaux intégrés ?

3331. L'industrie automobile : formation de réseaux de production régionalisés

Le champ concurrentiel est défini comme la fabrication, commercialisation et la maintenance de véhicules automobiles particuliers. Il représente un marché de 930 milliards d'euros en 2000. On étudiera ici essentiellement les assembleurs.

Concernant la demande, les marchés développés restent nettement dominants malgré la croissance plus forte de la demande dans le reste du monde. Le marché des entreprises croît plus vite que celle des particuliers, qui stagne sur les marchés développés, tout en changeant de contenu : demande de véhicules « à vivre », confortables et de loisir, croissance du marché de la location, exigences croissantes de qualité et de sécurité, intérêt pour les nouveaux concepts de véhicules. Les producteurs cherchent à fidéliser les consommateurs par les prix, la différenciation, la maintenance, la reprise des véhicules usagés en cas d'achat de véhicule neuf, la création de nouveaux concepts de services. Concernant la conjoncture, l'année 2002 a été marquée par une récession et un assainissement du secteur.

L'importance des investissements nécessaires et des économies d'échelle fait qu'il s'agit d'une activité très concentrée, avec une course aux volumes pour réduire les coûts unitaires. Les dix premiers constructeurs représentent 80 % de l'offre mondiale.

L'automobile est une activité assez mûre sans grand différentiateur technologique. Les principales évolutions en ce domaine concernent notamment : l'électronique automobile (GPS, ordinateur de bord, communication et information), les matériaux composites, les moteurs hybrides et moins polluants, etc. (voir également tableau 4.17). Concernant les modes de distribution, le commerce électronique, après un départ prometteur, a un peu déçu.

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

Les assembleurs sont confrontés à l'enjeu permanent de l'allègement des coûts (notamment en distribution, où subsistent d'importants gisements d'économie). Ils cherchent pour cela à optimiser leurs réseaux de distribution en développant la vente directe. Ils essaient également de se diversifier vers de nouvelles activités connexes à leur métier de base : location, maintenance, nouveaux concepts de services, distribution, marché de l'occasion.

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

En matière internationale, les assembleurs et équipementiers essaient de suivre les grandes tendances de la demande mondiale en implantant des sites puis des réseaux de production régionalisés sur les différentes zones de la planète. Ce mouvement s'est surtout traduit par des fusions-acquisitions sur les marchés développés et des projets greenfields dans les pays émergents.

3332. L'industrie de la confection : délocalisation massives hors d'Europe

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

La taille du marché est de l'ordre de 200 Geuros. On peut le segmenter en fonction de la qualité du produit, depuis le haut de gamme jusqu'au basique. La part de l'habillement dans les dépenses des ménages tend à décroître, n'atteignant que 4 % à la fin des années 1990. Les tendances de la consommation illustrent des évolutions sociales et psychologiques plus générales (soif d'accomplissement, souci de personnalisation, besoin de lien social, exigence de vertu, recherche d'authenticité, sentiment d'urgence, recherche de simplicité et praticité, d'émotions, produits éphémères, mélange des genres ...)

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

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

Sur le plan technologique, les principales évolutions concernent les process (DAO, CAO, FAO, automatisation de certaines tâches, échange de données informatisées..) les produits (vêtements intelligents, vêtements à usage médicaux, tissus du futur...)

Sur le plan juridique, les principales évolutions vont dans le sens d'une ouverture du marché européen : démantèlement des quotas AMF, création de la zone Euromed. Ceci a contribué à accélérer le mouvement de délocalisation vers l'Europe de l'est, puis le Maghreb, et, dans une moindre mesure, vers l'Asie. Ce mouvement peut se faire sous forme d'investissement direct ou de sous-traitance. .

334. Assurance et banque : les conséquences de la formation du marché unique

3341. Le marché de l'assurance-vie en Europe existe-il ?

L'activité assurance concerne les « contrats par lequel l'assureur s'engage à payer un capital à une tierce personne en cas de décès ». Ses principales caractéristiques structurelles sont présentées au tableau 4.18.

Il s'agit d'une activité où les investissements proprement dits sont faibles, mais avec de gros obstacles à l'entrée liés à la réputation et la taille financière de l'assureur.

Compte tenu des cloisonnements qui subsistent sur le marché européen, la concentration de l'offre reste encore moyenne, mais a tendance à s'accroître. Les grands acteurs sont encore très implantés dans leur pays d'origine. Les quatre principaux (Allianz, AXA, Zurich et Generali) ont cependant mis en œuvre des stratégies d'internationalisation actives, et sont présentes dans plusieurs pays européens, et cherchent à développer leurs implantations. A côté de ces groupes internationaux, on trouve des bancassureurs, des acteurs nationaux, des acteurs locaux de niche. On assiste à un développement des alliances et fusions-acquisitions internationales.

Le marché européen de l'assurance-vie est à peu près de même taille que celui des Etats-Unis et du Japon. Il a connu une forte croissance en Europe depuis dix ans du fait des facteurs suivants : fiscalité avantageuse, bonne tenue des marchés financiers, inquiétudes sur l'avenir des retraites, offre de produits plus souples (engouement pour les contrats en unité de compte, les contrats en Euro). On observe cependant un ralentissement conjoncturel depuis 2001 du fait notamment de la crise boursière. Même si cette stagnation pourrait durer encore un peu, les perspectives à long terme sont favorables : mise en place des fonds de pension harmonisation fiscale et réglementaire.

L'épargnant est aujourd'hui plus inquiet, plus informé et plus mobile. Ses critères de choix entre les différentes épargnes sont la liquidité, la rémunération, la fiscalité, la transmission. La part l'assurance-vie dans cette épargne financière est très variable selon les pays : forte au RU et dans une moindre mesure en Allemagne, faible dans l'Europe du sud. Ces différences s'expliquent en grande partie par les réglementations plus ou moins favorables selon les pays.

Sur le plan réglementaire, l'Europe de l'assurance-vie est en train de se construire : liberté d'établissement, harmonisation des règles, déréglementation des marchés, LPS, licence unique, internationalisation des acteurs. On présente la figure 4.3 une analyse synoptique des conséquences potentielles de ce mouvement d'intégration. Cependant l'harmonisation fiscale est loin d'être assurée, le RU présentant toujours une fiscalité plus favorable. Les différents pays présentent également de fortes spécificités quant au mode de distribution des produits : courtiers au RU, agents généraux en Allemagne, banques et postes en Europe du Sud.

Concernant les stratégies des firmes, les principales tendances sont la concentration, l'internationalisation, la constitution de pôles européens de taille mondiale capables de rivaliser avec les concurrents japonais et américains, la constitution progressive d'une activité de bancassurance. L'encadré 4.9 décline ces stratégies selon le type d'acteur concerné.

Tableau 4.18

Encadré 4.9

Figure 4.3

3342. La banque de détail en Europe

Les banques de détail sont les intermédiaires financiers qui collectent des dépôts et offrent des services financiers (crédits notamment) aux particuliers. Elles rassemblent les banques commerciales, les banques coopératives, les caisses d'épargne. Elles représentent environ 3 % des emplois en Europe. Actuellement, la concentration de l'offre bancaire en Europe reste encore modérée : les 10 premières banques ne détenaient en effet en 2000 que 22,6 % du total du bilan bancaire de l'UE (voir liste des principales banques au tableau 4.19). Plusieurs évolutions fortes affectent aujourd'hui cette activité :

- Concernant la demande, la croissance de l'activité au cours de ces dernières années est davantage liée à celle des commissions et intérêts (liée à la croissance des services et crédits) plutôt qu'à celle des marges d'intermédiation (gestion des comptes des particuliers). Ceci témoigne de la croissance de nouveaux types de services bancaires au-delà de la traditionnelle activité de gestion de compte.

- Concernant l'offre et la concurrence, les évolutions de ces dernières années ont multiplié les possibilités d'échange financiers directs entre agents et permis à de nouveaux acteurs non bancaires de proposer des services financiers à leur clientèle (assureurs). Ceci menace le cœur de métier traditionnel des banques de détail qui à leur tour, réagissent en diversifiant leur offre et en proposant de nouveaux services.

- En matière technologique, le développement de l'internet peut potentiellement révolutionner la distribution bancaire. Les banques s'efforcent d'utiliser ces nouveaux moyens pour réduire leurs coûts et fidéliser leur clientèle : e-business, systèmes d'information intégrés, modernisation des moyens de paiement.

- L'évolution de la réglementation s'est traduite par un renforcement de la concurrence : déspecialisation, internationalisation des marchés. A la suite de la formation d'un espace financier européen unique, on a assisté à un mouvement de restructuration/concentration internationale, qui s'est manifesté par de très nombreuses alliances et surtout fusions-acquisitions, la plupart à l'international (voir tableau 4.20). Les banques de détail européennes se sont donc fortement internationalisées tout en s'intégrant dans des groupes aux activités financières beaucoup plus diversifiées (banque de détail, banque d'investissement, assurance...).

Figure 4.2

Les étapes de la convergence multimédia

Figure 4.3

Conséquences du mouvement d'intégration de l'assurance-vie en Europe

Encadré 4.8

Les étapes de la convergence multimédia

Encadré 4.9

Evolutions en cours dans les stratégies du de l'industrie électrique

Encadré 4.10

Stratégies dans l'industrie des assurances selon le type d'acteurs

Tableau 4.14

Les 30 premiers opérateurs de télécommunications dans le monde en 2000

Tableau 4.15
Tableau de synthèse sur l'activité gazière

Tableau 4.16
Tableau de synthèse sur l'industrie électrique en Europe

Tableau 4.17
Evolutions technologiques en cours dans l'industrie automobile

Tableau 4.18
Tableau de synthèse sur l'industrie de la confection en Europe

Tableau 4.18
Tableau de synthèse sur l'assurance-vie en Europe

Tableau 4.20
Exemples d'alliances et fusions-acquisitions bancaires en Europe
en 2000-2001

Tableau 4.19
Les principales banques de détail en Europe
(milliards d'euros)



