

CHAPITRE 5 : MESURER ET ANALYSER LES PROJETS - PRINCIPES D'ANALYSE ET DE SEGMENTATION -

INTRODUCTION

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

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

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

Nous chercherons ensuite à comprendre, par des approches associant rappels historiques, analyses théoriques, enquêtes auprès des entreprises et observations concrètes, la manière dont ces différentes modalités de développement internationales sont mises en œuvres par les firmes en fonction de leurs avantages et de leurs inconvénients spécifiques.

Les sources d'informations et d'analyses restent cependant insuffisantes, aussi bien pour la mesure des volumes globaux d'opérations concernés, que de celle de leurs impacts directs et indirects sur les territoires d'accueil.

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

1. LES BESOINS DES IPAS

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse, la mise en œuvre d'une politique de promotion efficace suppose une bonne connaissance du « marché » des investissements internationaux, à plusieurs niveaux :

- *Aspect « global » ou « macro »* : Il s'agit ici de mesurer la taille du marché, globalement et par grandes catégories de projets (types d'opérations, activité concernée, pays d'origine, taille de l'investissement, modalité d'implantation utilisée, etc.), d'évaluer la « part de marché » des différents territoires d'accueil potentiels, enfin, de disposer d'éléments d'analyse sur les tendances d'ensemble du marché et les déterminants de son évolution à court-moyen terme.

- *Aspect « sectoriel » ou « meso »* : Le but est d'analyser les caractéristiques particulières d'un segment de marché donné, en termes d'offre, de demande, de taille globale, de critères de localisation et de processus de décision, d'impact des projets sur le territoire d'accueil.

- *Aspect « individuel » ou « micro »*. Les analyses de type « macro » ou « meso » sont surtout utiles pour orienter la réflexion stratégique sur les priorités de prospection. Mais il existe également un besoin davantage lié à l'action commerciale concrète : identification des projets nouveaux, détection anticipée de l'apparition de ces projets à partir de « signaux faibles »¹, suivi des projets en cours (création, extensions, mais aussi restructurations et fermetures) et des actions menées par les IPAs concurrentes, etc. Le but est ici, dans une optique directement opérationnelle, de pouvoir réagir très rapidement aux sollicitations du marché de manière à augmenter les chances de localisation des projets sur le territoire par une politique active et anticipative de prospection/promotion.

Ces trois approches peuvent mobiliser des outils et des modes d'analyse sensiblement différents : constitution de bases de données et élaboration de statistiques agrégées pour les deux premières, intelligence économique et recueil d'informations technico-financières individuelles pour la dernière. Cependant, la pratique montre qu'il existe entre ces deux approches des liens extrêmement forts :

- D'une part, l'approche commerciale « micro », fondée sur les outils d'intelligence économique, fournit une information très abondante et très précise qu'il est éventuellement possible de capitaliser ensuite pour la réalisation d'analyses plus globales ;

- D'autre part, l'approche stratégique de type « macro » ou « meso », fondée sur les bases de données et la statistique agrégée, est en principe destinée à réaliser des analyses et formuler de diagnostics et des prévisions qui peuvent être ensuite utilisées pour orienter l'action commerciale.

Notre pratique professionnelle nous a principalement conduit à mettre en œuvre des démarches de type « macro/meso » à but stratégique. Notre principal apport a consisté dans ce cadre dans la constitution et l'utilisation de bases de données reposant sur l'identification individuelle et le recensement de tous les projets d'investissement internationaux appartenant à une catégorie donnée, et à la reconstitution à partir de cette base d'information, de statistiques agrégées (nombres de projets, montants investis, emplois créés, capacités de production installées..) afin pouvoir analyser les tendances de l'investissement international de manière plus fiable, plus souple et plus concrète qu'à partir des traditionnelles données d'IDE.

Il apparaît cependant indispensable de replacer cet apport dans le cadre plus général de l'ensemble des activités d'intelligence économique sur les marchés (y compris dans son aspect « commercial », dont nous nous sommes peu occupés), de manière à décrire les complémentarités potentielles entre ces diverses approches utilisant des méthodologies très différentes.

2. LES DIFFERENTES MODALITES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET LEUR HISTOIRE

¹ C'est-à-dire d'informations suggérant, avec une forte probabilité, qu'une entreprise va lancer un projet de développement international. On peut citer les exemples suivants : 1) Une start-up américaine des télécoms s'introduit sur le Nasdaq en annonçant sa volonté de s'internationaliser vers l'Europe ; on peut donc supposer que l'un de ses projets pourrait concerner la France dans un proche avenir ; 2) Plusieurs entreprises de fabrication de logiciels américaines implantent des représentations commerciales en Europe : on peut donc supposer que leurs concurrentes directes pourraient être incitées à faire de même.

Après avoir décrit les différentes modalités de développement international et dégagé le concept, central pour les APT, de « projet géographiquement mobile », nous montrerons, à travers un rappel historique, comment la gamme des modalités disponible s’est progressivement élargie, conduisant à une situation où les entreprises disposent d’une panoplie très large d’outils de développement international.

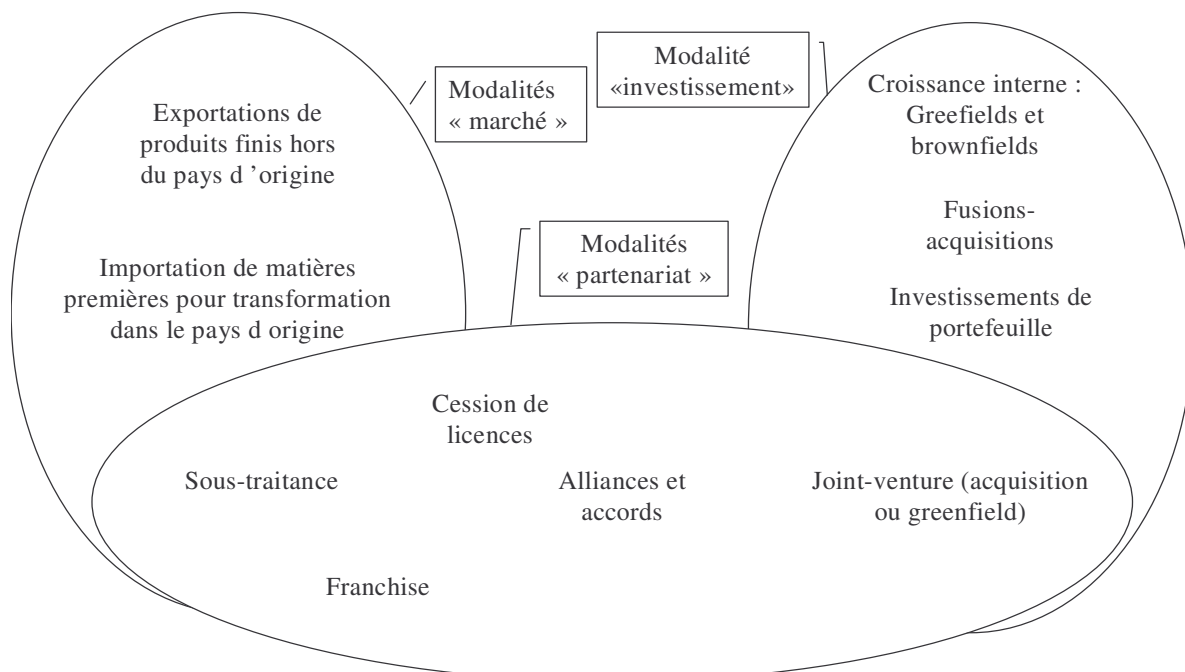
21. Une typologie des projets de développement

Pour se développer à l’international, les entreprises ont le choix entre un certain nombre de possibilités d’action ou « projets » qui peuvent être regroupés en diverses catégories selon qu’ils font appel ou non à un investissement en capital, qu’ils concernent une croissance interne à l’entreprise ou l’acquisition de compétences ou d’actifs externes, qu’ils sont ou non internationalement mobiles, qu’il se traduisent par l’extension ou au contraire la régression du périmètre de la firme (voir définitions précises en annexe 5). On propose de rendre compte de cette diversité à partir de trois critères simples : les modalités juridico-économiques du projet, les fonctions concernées et la nature de la concurrence territoriale à laquelle ils donnent lieu.

211. Les différentes modalités juridico-économiques des projets

Il existe une très grande variété de modalités de développement, qui peut être décrite à partir d’une arborescence du type de celle décrite à la figure 5.1 (voir également encadré 5.1 pour les définitions de base) :

Figure 5.1
L’univers des modalités de développement international



- Tout d’abord les projets peuvent appartenir à trois domaines différents : 1) Les relations de marché simples (ex : exportations de produits finis) ; 2) Des opérations sans investissement en capital qui impliquent dans la plupart du cas une forme de partenariat avec une autre entreprise (accords, alliances, cession de licence, franchise ,etc.) ; 3), enfin des opérations impliquant un investissement en capital.

Encadré 5.1 **Définitions concernant les projets**

1. Caractéristiques générales des projets

Projet : ensemble coordonné d'actions visant à modifier l'une des caractéristiques de la firme, que ce soit en termes de pouvoir de marché, de compétences techniques ou de capacités productives.

Projet d'investissement : projet donnant lieu à des dépenses en capital. Projet sans investissement : Projet ne modifiant pas, pour l'essentiel, les caractéristiques du bilan et ne portant que sur les postes du compte d'exploitation.

Projet simple : projet portant sur un site unique ou sur une activité unique répartie sur plusieurs sites (ex : implantation d'un réseau commercial). Projet complexe : ensemble coordonné de projets simples.

Projet interne : Projet dont la réalisation ne modifie pas le périmètre juridique de l'entreprise et le type de relations contractuelles qu'il entretient avec d'autres entreprises¹. Projet externe : Projet modifiant le périmètre juridique de l'entreprise et le type de relations contractuelles qu'elle entretient avec d'autres entreprises.

Projet de développement : Projet visant à ajouter de nouveaux actifs ou de nouveaux contrats à ceux existants. Projet de désengagement : Projet visant à supprimer certains actifs ou certains contrats.

2) Dimension spatiale des projets

Projet d'origine internationale ou étrangère : projet envisagé par une entreprise dont la nationalité est différente de celui du territoire d'accueil.

Projet d'origine nationale : projet envisagé par une entreprise dont la nationalité est la même que celle du territoire d'accueil.

Projet "géographiquement mobile" : projet pouvant être réalisé pratiquement à l'identique dans plusieurs localisations différentes.

Projet "internationalement mobile" : projet géographiquement mobile dont les localisations possibles sont situées dans au moins deux pays différents.

¹ Ces définitions sont données à titre indicatif. Dans la réalité, les frontières entre les différentes catégories citées ci-dessus sont parfois assez floues.

En fait, il peut exister des recouvrements entre les catégories précédentes, pour deux raisons principales : 1) D'une part, parce que des projets, que nous qualifierons de « complexes », peuvent mettre en jeu simultanément plusieurs modalités. Par exemple, une alliance débouchera vraisemblablement, à un moment ou un autre sur la réalisation en commun d'investissements physiques. Des exportations supposent l'implantation dans les marchés étrangers de réseaux de distribution ou, a minima, d'un bureau de représentation ; 2) D'autre part, parce que les frontières entre les trois groupes sont parfois floues, du fait notamment du caractère très extensif de la notion de « partenariat ». Celle-ci en effet peut être associée aussi bien à des relations dites « de marché » (par exemple dans le cadre d'une relation de long terme avec un sous-traitant ou un licencié) qu'à des opérations d'investissement (par exemple dans le cadre d'une joint-venture pour la construction d'une usine).

- Au sein des projets dits « d'investissement », on peut distinguer trois sous-catégories : 1) les investissements dits « financiers » ou de portefeuille (par exemple une prise de participation minoritaire dans le capital d'une entreprise) ; les investissements dits « de croissance externe » consistant en une prise de participation suffisamment importante dans le capital d'une entreprise

pour y exercer un réel pouvoir de contrôle ; enfin, les investissements dits « internes » consistant à créer ou améliorer physiquement les capacités matérielles (de production, distribution, recherche, etc.) dont dispose l'entreprise pour mener à bien ses objectifs.

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

On peut tenter, à partir des définitions précédentes, de regrouper ces différentes modalités de projets en sous-catégories en fonction de deux critères économiques principaux : l'existence d'un investissement en capital et le caractère externe, partenarial ou interne du projet (voir tableau 5.1) :

Tableau 5.1
Répartition des projets par nature

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

On notera à ce sujet que l'attention des APT a été historiquement focalisée sur les projets « d'investissement en capital destinés au développement interne » : en clair, création d'usine nouvelle (greenfield), extension de site existant (brownfield). Mais l'on a assisté au cours de quinze dernières années à une forte progression des autres types de projets : projets externes (fusions-acquisitions), non capitalistiques (alliances), projets complexes de redéploiement impliquant la création, la fermeture ou la restructuration coordonnée de plusieurs sites (cf infra). Ces évolutions posent évidemment la question d'une éventuelle extension du domaine d'action des APT à de nouveaux types de projets : partenariats, fusions-acquisitions, sous-traitance, délocalisation, etc (voir chapitre 2, section 24).

212. Les fonctions concernées

Depuis la conception du produit jusqu'aux services après-vente, l'entreprise a besoin de s'appuyer sur des fonctions très diverses pour mener à bien son activité. On peut regrouper celles-ci dans les grandes catégories suivantes : recherche (fondamentale ou appliquée), production (composants et assemblage), fonctions de support administratif (direction générale, informatique, data centers, services financiers et comptables), fonctions commerciales (marketing, réseaux de distribution, call centers, services après-vente..), logistique (transport, ordonnancement et coordination des activités..). Chacune de ces fonctions peut évidemment faire l'objet de projets spécifiques, avec des

critères de décision différents et notamment une mobilité géographique plus ou moins affirmée selon les cas (cf section suivante). Elle représentent également pour les APT des marchés de taille très diverse (voir tableau 5.2 et annexe 10)

Tableau 5.2
Répartition des projets d'investissement étrangers en France par fonctions en 2001

	Emplois (milliers)	%
Centres de R&D	1,9	7,3 %
Distribution-logistique	2,7	10,5 %
Services administratifs ou QG	0,4	1,5 %
Fabrication/réalisation	14,8	58,1 %
Centres d'appel et services en ligne	2,7	10,7 %
Bureau commercial ou de liaison	1,5	6,0
Autres services	1,5	5,9
Total	25,5	100 %

Source : Bilan AFII des investissements étrangers en France (AFII, 2002a)

213. La dimension spatiale des projets et la concurrence entre territoires

2131. Une mobilité spatiale très diverse selon les projets

Chaque projet comporte une dimension spatiale ou géographique : on achète ou l'on s'allie avec une entreprise située quelque part, on investit ou l'on désinvestit quelque part. Cependant, la cette dimension spatiale pourra prendre des formes et une importance diverse selon les projets. Le tableau 5.3 permet à cet égard de distinguer quatre cas principaux :

- *La localisation du projet ne constitue pas un critère de décision important pour la firme et ne donne pas lieu à une concurrence entre territoires. C'est le cas par exemple d'une acquisition dans une activité de haute technologie (biotechnologies, logiciels..) visant à prendre possession d'un brevet, d'un produit ou d'un savoir-faire très spécifiques, indépendamment du lieu où est située l'entreprise acquise.*

- *La localisation constitue un élément important, voire décisif du projet, mais ne peut donner lieu à une compétition entre différents territoires d'accueil, le projet ne pouvant être réalisé que dans un site particulier. C'est le cas notamment lorsque le projet vise à accéder à une ressource très localisée géographiquement (mine..), à s'implanter à proximité immédiate d'un marché (réseau de vente), ou encore à réinvestir sur un site existant sans alternative possible.*

- *La localisation ne constitue pas un critère de décision très important pour la firme mais peut donner lieu à une forte compétition entre territoires d'accueil. C'est le cas de projets susceptibles d'être réalisés à l'identique dans plusieurs sites, mais sans donner lieu à d'importantes irréversibilité, par exemple dans le cas d'un investissement peu coûteux en capital et facile à déplacer en cas de besoin (ex : usine de jouets taiwanaise en Asie).*

- *La localisation d'un projet constitue un critère de décision majeur pour la firme et peut faire l'objet d'une concurrence directe entre plusieurs territoires d'accueil. C'est le cas si ce projet donne lieu à de fortes irréversibilités et peut éventuellement être réalisé à l'identique dans des sites distincts, par exemple lorsqu'un constructeur automobile japonais cherche à créer en Europe une nouvelle usine d'assemblage pour alimenter le marché local.*

Tableau 5.3
Dimension spatiale du projet et concurrence entre territoires

	Le lieu de localisation constitue un critère de choix majeur pour la firme	Le lieu de localisation ne constitue pas un critère de choix majeur pour la firme
Forte concurrence entre territoires	Projet de nouvelle usine automobile US en Europe	Projet d'usine de jouets taiwanaise en Chine
Pas de concurrence entre territoires	Création d'un réseau commercial Projet de mine Acquisition d'un réseau commercial	Acquisition d'une firme de biotechnologies détentrice d'un brevet

2132. Les projets d'investissement géographiquement mobiles

On appellera "projet d'investissement géographiquement mobile" (PIGM) un projet susceptible d'être réalisé, sans modification substantielle de son contenu, dans plusieurs sites différents et pouvant donc donner lieu à une compétition entre territoires. Essayons de décrire plus précisément le contenu de cette catégorie de projets, en nous focalisant sur les seuls projet d'investissement "en capital"(voir également tableau 5.4) :

Croisement avec l'approche par modalités. La plupart des projets de fusions-acquisition ne constituent pas des PIGM, la localisation du projet étant pré-déterminée par celle de la firme acquise. On notera toutefois que les déterminants spatiaux peuvent jouer un rôle décisif dans une opération de ce type, par exemple lorsqu'une firme cherche par ce moyen à s'implanter sur un nouveau marché. Une analyse similaire peut être faite pour les projets de coopération (alliances, franchising, etc.). Concernant les greenfields, on peut distinguer ceux visant spécifiquement à alimenter un marché local ou à utiliser une ressource très localisée, dont la mobilité géographique est plus faible, de ceux visant à produire pour un marché plus large et/ou utilisant des ressources plus largement répandues, dont la mobilité sera plus importante.

Croisement avec l'approche par fonctions. La plupart des projets liés à la mise en place de réseaux de distribution et de vente ne constituent pas des PIGM, dans la mesure où leur localisation est surdéterminée par celle de la clientèle. Il est est de même pour les projets de production de biens et services destinés à être consommés localement (ex : hôtels, chaînes de restauration..). Pour les autres types de fonctions, le caractère de plus ou moins grande mobilité dépend de multiples critères, tels que l'ouverture des marchés, la plus ou moins grande concentration géographique des ressources nécessaires, la transportabilité des produits, etc.

Tableau 5.4
Quelques spécificités des PIGM

	Projet non géographiquement mobile	Projet géographiquement mobile
Modalités	Acquisitions, alliances, greenfield (pour accès au marché local), licences, franchises	Greenfields (pour l'accès aux ressources locales), sous-traitance
Fonctions concernées	Réseaux commerciaux, production (pour l'accès au consommateur local)	RD, production (pour alimenter une zone géographique très large), fonctions tertiaires hors réseaux commerciaux
Critère de choix	Sans mise en concurrence de plusieurs sites. Localisation déterminée par la nature même du projet	Avec mise en concurrence de plusieurs sites. Le même projet peut être réalisé dans différents sites.

--	--	--

Finally, it is possible to propose a relatively limited list of projects called PIGM and therefore susceptible of falling within the scope of an APT: it is essentially about projects of investment or disinvestment physical, concerning functions of production, of research, of administration, or of logistics. On the other hand, one can say that all operations non "capitalist" as well as the majority of investments of external growth and investments in commercial networks are not PIGM, as they do not play the competition between territories as such².

214. Le périmètre du marché : projets étrangers nouveaux ou « projets internationalement mobiles » ?

De préférence à la notion de « projet d'origine étrangère », selon nous contestable, nous proposons d'utiliser celle de « projet internationalement mobile » incluant ceux envisagés par les firmes d'origine nationale. Par ailleurs, nous proposons de prendre en compte explicitement dans le champ d'analyse, nous seulement les projets « nouveaux » ou de « développement », comme c'est traditionnellement le cas, mais également ceux liés à la fermeture ou à la restructuration de sites existants. Ceci nous conduit à proposer un concept nouveau, celui de « projet d'investissement internationalement mobile », incluant l'ensemble des domaines décrits ci-dessus.

2141. La dimension internationale

Up to now, our analysis has not used the notions of national, foreign and international, whether it is about the firm or the territory. This fact may seem even more surprising that the reason to be explicit about a lot of APT is just to attract projects of investment of multinational firms foreign. In addition, a good part of the theoretical literature on "international" investment is based, in a tautological way, on partitions based on the notion of nationality.

This omission is obviously not involuntary. We think in fact that the notion "investment of foreign origin" does not allow to grasp the nature of the competition between territories of reception for at least three fundamental reasons, which have already been more or less suggested above (see also the definitions of the box 5.1):

- Certain projects called "international", that is to say concerning other countries than the country of origin of the firm, do not really put in competition the territories, in the measure where they are not, for one of the reasons evoked above, "geographically mobile";

² Our classification shows that some projects are PIMG giving rise to territorial competition without that their location is an issue for the investing firm (see table 5.3). This remark is important for several reasons. On the one hand, because firms in this situation can be tempted to "play" on the competition between territories for the location of their project and to obtain thus important fiscal or financial advantages of nature to falsify the game of competition; on the other hand, because these investments are generally "reversible" and therefore easily put in cause if a new territory offers more favorable conditions (case of the "migration" progressive of light industries from Taiwan to the center of China). The difficulty is that the frontier between the different categories is often blurry and that firms of any kind are interested to overestimate the "spatial" aspect in their decision criteria in order to create a fictitious competition between territories and obtain additional advantages.

- Les firmes d'origine nationales peuvent très bien mettre en compétition leur territoire d'origine avec des pays étrangers pour la localisation de leur investissement. Le projet est alors internationalement mobile, mais pas "étranger";

- Enfin, la concurrence spatiale peut éventuellement impliquer des sites situés dans le même pays : le projet est alors d'origine nationale, et est géographiquement mobile sans être "internationalement mobile".

Les notions de "projet d'origine étrangère" et de "projet internationalement mobile", loin de se confondre, n'ont qu'une intersection somme toute limitée, comme montre, le tableau 5.5, qui résume et illustre les distinctions précédentes :

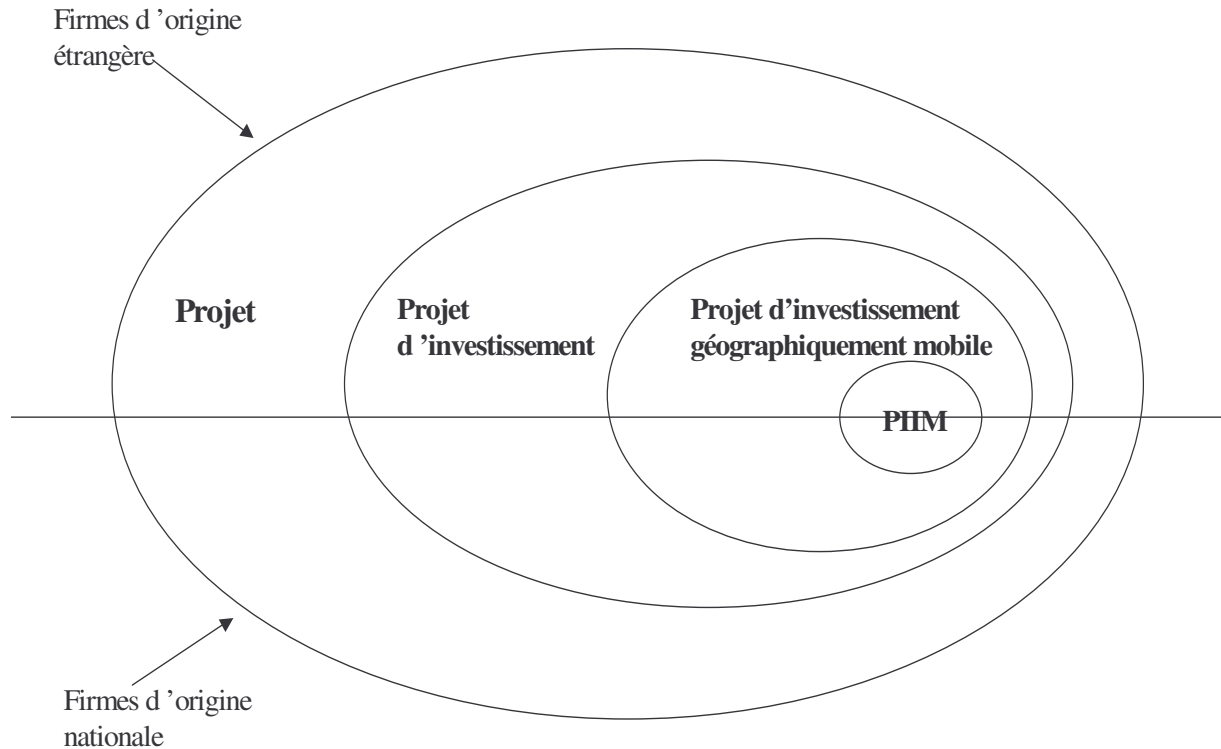
Tableau 5.5
Projets géographiquement mobiles et projets internationaux :
une typologie illustrée

Projet d'origine étrangère ou "internationale"	Projet non géographiquement mobile		Projet géographiquement mobile	
	Projet d'origine étrangère non mobile	Projet d'origine nationale non mobile	Projet d'origine étrangère, non internationalement mobile	Projet d'origine étrangère, internationalement mobile
Extension	Une entreprise italienne envisage le rachat d'une PME lyonnaise dont la gamme est complémentaire de la sienne.		Une entreprise italienne hésite entre Lille et Lyon pour l'implantation de sa nouvelle usine en France.	Une entreprise allemande hésite entre un site lyonnais, un site milanais et un site hongrois pour la localisation de sa nouvelle usine.
Regression	Une entreprise japonaise veut fermer son seul site de fabrication européen, situé à Lyon.		Une entreprise italienne hésite entre la fermeture de ses sites de Lyon et de Lille	Une entreprise allemande hésite entre la fermeture de son site de Lyon et de Milan
Projet d'origine nationale	Projet d'origine nationale non mobile		Projet d'origine nationale, non internationalement mobile	
Extension	Une entreprise française veut créer un nouveau réseau de distribution à Lyon.		Une entreprise française hésite entre un site lyonnais et un site lillois pour la localisation de sa nouvelle usine.	Une entreprise française hésite entre un site lyonnais, un site milanais et un site hongrois pour la localisation de sa nouvelle usine.
Régression	Une entreprise française veut fermer son réseau de distribution à Lille.		Une entreprise française hésite entre la fermeture d'une usine à Amiens et à Lyon	Une entreprise française hésite entre la fermeture de son usine de Lyon et de Milan

Avec une approche fondée sur la seule origine géographique du projet, l'action des APT se focalisera sur la droite de la première ligne (projets d'origine étrangère géographiquement mobiles). Avec une approche fondée comme la nôtre sur celle de "PIGM", elle se focalisera, selon que le domaine d'action de l'APT est sub-national ou national, sur les deux colonnes de droite ou la dernière colonne de droite (cf. infra). Elle inclura donc les projets d'investissement des entreprises d'origine locale, lorsqu'ils sont "géographiquement mobiles" et mettent en concurrence le territoire d'origine avec d'autres. Les "projets d'investissement internationalement mobiles" ou "PIIMs", n'apparaissent donc plus désormais que comme une classe particulière de "PIGMs", ceux dont les localisations possibles sont situées dans plusieurs pays différents (voir figure 5.2)³.

³ Une autre manière de dire la même chose est que, dans l'espace économique mondial que nous étudions, la distance géographique (par exemple celle séparant le lieu d'implantation du projet du siège social de la firme) possède seule un caractère objectif, alors que la partition de l'espace (par exemple entre territoires nationaux ou autres) a un caractère arbitraire et contingent. La mobilité géographique constitue une caractéristique intrinsèque du projet (même si elle est difficile à quantifier), alors que son caractère "international" (qui lui, est apparemment plus facile à établir) dépend de la convention retenue concernant les limites d'une catégorie particulière de territoires, appelés "pays".

Figure 5.2
L'univers des projets :
PIGM et PIIM



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

De plus, le cadre national n'est pas loin de là, le seul niveau d'exercice de l'action des APT. Il existe en effet de très nombreuses agences locales dont le domaine de compétence concerne une ville, un département ou une région. Pour celles-ci, les investisseurs "extérieurs" ne sont pas seulement les entreprises étrangères, mais également les firmes nationales susceptibles de s'implanter sur le territoire dont elles assurent la promotion. Revenant au tableau 5.5, le champ d'action pertinent pour elles sera constitué par les deux colonnes de droite, alors que celui de l'APT "nationale" sera limité à la seule dernière colonne de droite.

On notera toutefois que dans la pratique, l'opposition « national/étranger » et, en corollaire, la référence à des « investissements internationaux » reste en fait pertinente aujourd'hui dans la plupart des activités. C'est le cas par exemple, mais pas seulement, des PME situés dans des secteurs relativement traditionnels, et abordant les premières phases de leur internationalisation. L'information limitée des dirigeants sur le contexte des pays étrangers, l'existence éventuelles de

barrières douanières, les nombreuses spécificités locales en matière de facteurs, de marché, de réglementation, font alors que la problématique de « l'investissement à l'étranger » reste pertinente pour décrire les motivations et le mode de prise de décision au sein de ces entreprises (voir également chapitre 3).

2142. Développement et désinvestissement

Très centrées au départ sur la seule captation des projets nouveaux d'origine étrangère, les APT ont été de plus en plus confrontées au problème du maintien ou de l'extension des sites existants à mesure que le nombre de ces derniers augmentait du fait même de l'accumulation des projets nouveaux réalisés. l'ensemble des études quantitatives disponibles montre en effet qu'aujourd'hui la seule extension des sites existants constitue une source de création d'emplois au moins aussi importante que les créations d'emploi brutes liées à des projets nouveaux (voir Mathieu, 2002, et tableau 5.6).

Tableau 5.6
Répartition des projets mobiles d'origine étrangère en Europe par type et par zone d'accueil entre 1997 et 2001
(milliers)

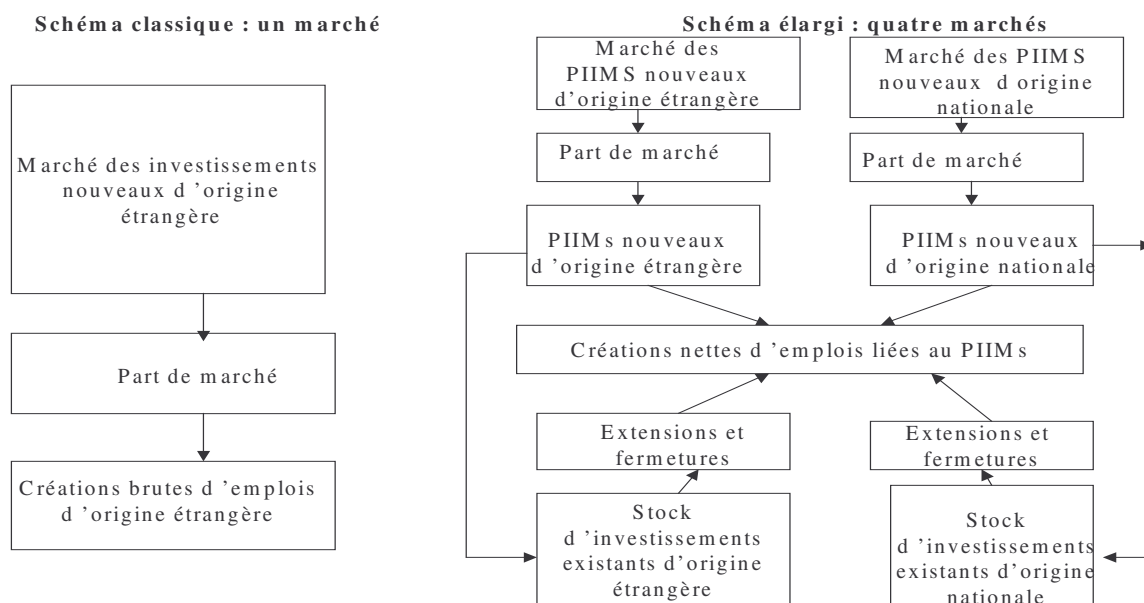
Zones d'accueil	Expansion	Nouveau	Nouveau sur site existant	Total
Europe de l'Est	124,8 (8 %)	374,4 (24 %)	58,9 (4 %)	558,1 (36 %)
Europe de l'Ouest	349,3 (22 %)	518,7 (33 %)	132,4 (8 %)	1000,3 (64 %)
Total	474,1 (30 %)	893,1 (57 %)	191,3 (12 %)	1558,4 (100 %)

Source : Base « Maquette » (voir chapitre 6)

Si l'on ajoute à cela l'enjeu représenté par les investissements d'origine nationale, on voit que le marché des PIIMs se divise en fait en quatre segments (voir figure 5.3) : Les projets nouveaux, d'origine nationale ou étrangère : le marché des renouvellements/restructurations, d'origine nationale ou étrangère⁴. Bien qu'une estimation précise de l'importance de chacun de quatre segments soit difficile à réaliser, il est très probable que l'enjeu sur l'existant soit au moins équivalent à l'enjeu sur les projets nouveaux, et que l'enjeu sur les projets d'origine nationale reste encore aujourd'hui supérieur à l'enjeu sur les projets d'origine étrangère. Une focalisation exclusive sur les PIIMs nouveaux d'origine étrangère conduit donc à ne traiter qu'une part très minoritaire du marché réel des projets mobiles. C'est sans doute pourquoi les APT tendent aujourd'hui à s'orienter de plus en plus vers les activités d'after-sale et de renforcement des liens entre entreprises étrangères et territoires d'accueil, de manière notamment à accroître la pérennité des implantations et diminuer le risque de fermeture ultérieure (Cnuced, 1999).

⁴ Ce sont les projets perdus sur ces marchés qu'on appelle souvent "délocalisations".

Figure 5.3
Les sources de PIIM selon deux approches



Examinons maintenant la manière dont ces différents types de projets se sont développés au cours du temps, en liaison avec l'évolution des stratégies et des structures des FMNs.

22. Un peu d'histoire : l'élargissement progressif de la gamme des MDI

L'analyse historique met en lumière le fait que le mouvement de globalisation a eu pour corollaire une diversité croissante des modalités de développement international (MDI), à travers notamment une progression particulièrement rapide de certaines d'entre elles, jusque là peu utilisées. Une large gamme de MDI est de ce fait aujourd'hui offerte aux entreprises, qui peuvent les utiliser de manière alternative en fonction de leurs avantages respectifs.

22.1. Élargissement progressif de la palette des MDI

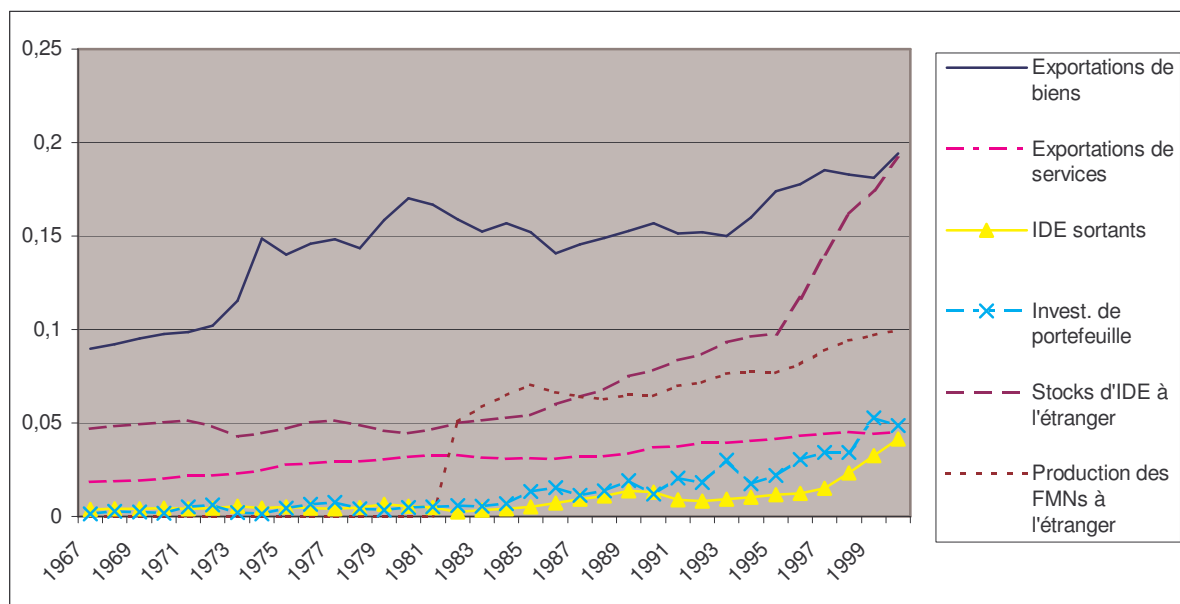
On pourrait sans doute identifier des exemples relativement anciens de mise en œuvre de chacune des modalités représentées au tableau 5.1. Mais si l'on se limite au dernier cycle long d'internationalisation, à savoir les 50 dernières années du XX^{ème} siècle, on peut faire apparaître quelques éléments de chronologie : rôle d'abord dominant du commerce international « classique », puis développement des investissements greenfields, des diverses formes de partenariat international, enfin essor récent des opérations de fusion-acquisition (voir également graphique 5.1).

Au cours des années 1950/1960, l'internationalisation des firmes se réalise essentiellement à travers un développement des exportations de produits manufacturiers à partir de leur pays d'origine. En conséquence, l'expansion du commerce international s'effectue selon deux modalités complémentaires : importation de produits primaires par les pays industrialisés, réexportation par ceux-ci de produits manufacturiers vers le reste du monde. Les investissements en capital sont encore limités, et prennent souvent la forme d'opérations greenfields dans les secteurs des hydrocarbures, de la pétrochimie, et de quelques industries manufacturières (automobile, puis électronique/informatique). Les cessions de licences, encore peu nombreuses, ont essentiellement pour but de pénétrer des marchés protégés.

La situation évolue progressivement au cours des années 1960 et 1970 avec la montée en puissance de nouvelles MDI : mise en place de « filiales-ateliers » ou de réseaux de sous-traitance dans des pays non industrialisés destinés à tirer parti des bas coûts de production ; implantation de sites d'assemblage ou de réseaux de distribution sur les marchés développés ; premiers accords de coopération internationaux dans quelques secteurs de haute technologie (électronique notamment).

Mais c'est surtout à partir des années 1980 que ces nouvelles MDI vont prendre toute leur ampleur, sous la pression conjuguée de la libéralisation des échanges commerciaux, de l'internationalisation des marchés financiers et de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion de l'entreprise :

Graphique 5.1
Quelques indicateurs de la globalisation depuis 1960 (% du PIB mondial)



Source : Calculs de l'auteur d'après Chelem, Cnuccd

- Développement massif de la sous-traitance internationale, notamment en direction de preneurs d'ordre implantés dans les pays en développement à faibles coûts de main d'œuvre (confection, fabrication de composants électroniques, assemblage de produits électroniques grand public, petits produits de consommation comme les jouets, les montres..)

- Développement des accords de franchising permettant à une marque de s'implanter sur un marché sans avoir à y créer ses propres réseaux commerciaux (restauration rapide, distribution de produits de confection ou de marque, consultance internationale, etc.)

- Multiplication des différentes formes de coopération entre entreprises : joint-ventures pour la réalisation d'un projet particulier, accords limités de recherche, mise en commun de réseaux commerciaux ou de moyens de production, alliances larges pour la coordination d'un ensemble d'activités, notamment dans les industries de haute technologie.

A partir de la fin des années 1980, la libéralisation des marchés financiers et l'assouplissement des réglementations visant au contrôle des investissements internationaux va se traduire par l'essor d'une modalité qui sans être nouvelle, prend des proportions inconnues jusqu'alors, à savoir les fusions-acquisitions internationales entre entreprises.

Celles-ci vont connaître au cours des 15 dernières années une croissance fulgurante au point de s'imposer comme la modalité majeure de développement international, répondant à une assez grande diversité de motivations :

- Du côté des vendeurs, privatisation d'entreprises d'Etat, désengagement d'activités considérées comme non rentables ou non stratégiques, ventes d'une firme indépendante par son propriétaire désireux de se retirer des affaires, cession d'actifs boursiers pour des raisons financières...
- Du côté des acheteurs, volonté de s'implanter dans une région ou une activité nouvelle, d'accéder à des ressources rares, d'obtenir un droit de regard sur la gestion d'une entreprise (acquisition minoritaire), de réaliser un bon placement financier, de prises de parts de marché.....

222. Une large gamme de MDI à la disposition des entreprises

Simultanément, le domaine d'utilisation de ces différentes modalités, originellement cantonné à un type d'activité ou d'entreprise très particuliers, s'est élargi à un nombre croissant d'entreprises et de secteurs. En conséquence, pratiquement toutes les MDI peuvent aujourd'hui être utilisées dans toutes les activités, avec trois conséquences majeures :

- Les entreprises disposent d'une palette d'instruments très vastes, qu'elles peuvent utiliser alternativement en fonction des problématiques de développement auxquels elles sont confrontées ;
- Elles peuvent combiner l'utilisation de plusieurs de ces instruments dans le cadre d'opérations relativement complexe de développement ou de restructuration visant à améliorer leur efficacité et leur pouvoir de marché. C'est ainsi que les grandes restructurations intervenues au cours des années 1980 et 1990 au sein des réseaux européens des grandes firmes électroniques américaines ont combiné cessions d'actifs, fermeture de certains sites de production ou de soutien, créations de sites nouveaux et de redéfinition/extension de l'activité d'autres sites, développement de l'externalisation et de la sous-traitance vers des entreprises preneuses d'ordre, alliance avec des entreprises concurrentes notamment sur des projets de recherche commun mais également sur des partage de plan de charge en production, et cessions de licences à des entreprises locales situées sur des marchés périphériques. Chacun des projets individuels ne pouvait alors être jugé sur sa seule valeur propre, mais sur sa capacité à entrer en synergie avec les autres dans le cadre du plan d'ensemble (voir l'exemple de Compaq en encadré 5.2)
- Enfin, ces différents types de modalités n'ont pas les mêmes conséquences potentielles pour les territoires d'accueil qu'ils peuvent concerner (voir (Cnuced, 2000) sur l'impact spécifique des fusions-acquisitions). L'intervention des APT sera donc plus ou moins légitime et efficace selon la modalité concernée et les objectifs fixés à l'agence.

Nous allons maintenant examiner la problématique du choix et de la combinaison entre MDI telle qu'elle se pose aux entreprises dans le cadre de leur stratégie de développement international.

3. ROLE SPECIFIQUE DES DIFFERENTES MDI DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Pourquoi une entreprise va-t-elle plutôt décider de céder une licence, de créer une usine, de s'allier ou de racheter une firme locale pour pénétrer un marché étranger ? Chacune des ces MDI constitue-t-elle, de par ses caractéristiques, une réponse particulièrement adaptée à un type de motivation ou aux préoccupations spécifiques d'une certaine catégorie d'entreprise ? Un examen rapide de la

littérature nous permettra de dégager les éléments de réponse parcellaire donnés par la théorie économique à cette question. Nous examinerons ensuite les avantages et inconvénients pratiques de chacune des modalités envisageables. Enfin, nous essayerons de montrer l'existence de quelques cas spécifiques où une MDI particulière constitue une réponse bien adaptée à un type de problématique donnée, sans cependant pouvoir tirer de ces analyses partielles une typologie exhaustive.

31. Que nous dit la littérature économique ?

L'examen de la littérature fait apparaître l'existence de nombreux travaux spécifiquement consacrés à une MDI particulière (fusions, alliances, etc). D'autres analyses ont concerné les relations (complémentarité ou substituabilité) unissant entre elles ces différentes modalités. Certains auteurs se sont intéressés aux logiques de décision conduisant privilégier une modalités par rapport à une autre. C'est le cas par exemple des travaux de l'école de Reading qui tentent d'expliquer, à travers le paradigme OLI, les raisons du choix entre exportations et implantations à l'étranger

Par contre, les analyses d'ensemble portant sur le rôle spécifique de chacune de ces MDI dans la stratégie de développement international de la firme et les critères éventuels de choix entre celles-ci en fonction des objectifs visés ou de la situation de l'entreprise, restent encore peu développées. Par exemple, la théorie éclectique de Dunning, dans sa formulation originelle⁵, a surtout pour but d'expliquer le choix entre exportations et implantations à l'étranger. Son analyse de l'organisation de la firme, inspirée de Coase, repose sur une alternative internalisation/externalisation qui ne laisse initialement aucune place aux alliances. Les implantations à l'étranger sont naturellement assimilées à des opérations greenfields, dont ne sont pas distinguées les fusions-acquisitions. Dans le monde décrit par cette approche – assez conforme d'ailleurs à la réalité de l'époque - les FMNs n'ont finalement le choix qu'entre deux modalités pour se développer : le recours au marché par exportations de produits finis et appel à la sous-traitance internationale ; et le recours à la hiérarchie par investissements greenfields (auxquels sont implicitement assimilées les fusions-acquisitions)⁶.

Ce paradigme OLI constitue néanmoins⁷ encore aujourd'hui la tentative la plus aboutie de proposer un cadre d'analyse structurée à l'analyse des MDI de la FMN. Les chercheurs liés à l'école de Reading ont tenté en permanence de l'adapter et de l'élargir pour prendre en compte les nouvelles réalités du capitalisme mondial. Dunning essaye ainsi d'analyser les avantages et inconvénients respectifs des fusions-acquisitions et des alliances à travers la grille OLI (Dunning, 1997). Gray (1996) analyse le recours aux acquisitions comme un moyen de remédier à tout moment aux défaillances du portefeuille d'activités, endogénéisant ainsi en partie le facteur O (qui devient une conséquence autant qu'une pré-condition du phénomène d'internationalisation). Casson s'intéresse aux critères de choix entre joint-venture et filiale à 100 % (Casson (1992)⁸.

Encadré 5.2

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

Créé en 1982 à Houston dans le Texas, Compaq est arrivé en 17 ans à devenir le numéro un sur le marché mondial des micro-ordinateurs. Mais peu à peu l'ordinateur individuel familial est devenu un bien de consommation courante, vendu en grandes surfaces sans marque et n'impliquant plus qu'un travail d'assembleur. Le PC n'est plus le centre du monde

⁵ Datant des années 1970, à une époque où ni les fusions-acquisitions, ni les alliances n'étaient encore les phénomènes majeurs qu'ils sont devenus aujourd'hui.

⁶ Voir Dunning (1997) pour un historique du paradigme éclectique.

⁷ Avec la théorie synthétique de Mucchielli (1998)

⁸ On peut également citer les travaux de Markusen (1995) qui tente de théoriser la problématique du choix internalisation/externalisation des firmes multinationales en fonction des structures du marché sur lesquels elles évoluent.

informatique, qui se déplace vers la communication (intranet, système de gestion intégré...) et devient un simple vecteur d'accès. Ainsi, la concurrence de la vente directe (Dell, Gateway) lui imposait, sur ce segment, une profonde réorientation de sa stratégie.

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

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

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

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

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

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

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

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

Source : Hatem-Defever, 2002

Ces tentatives restent cependant encore embryonnaires. En particulier, les grandes fusions-acquisitions échappent assez largement au cadre explicatif du paradigme OLI (Cnuced, 2000). De plus, celui-ci pourrait perdre en clarté ce qu'il tente de gagner en extension, passant progressivement de l'état de théorie structurée à celui de « check-list » attrape-tout. Devant cette relative carence de la théorie, il semble nécessaire de revenir à l'observation concrète de faits pour comprendre la problématique du choix et de la combinaison des MDI.

32. Retour sur les caractéristiques concrètes des MDI

321. Généralités sur les avantages et inconvénients respectifs des MDI

Pour comprendre pourquoi une MDI particulière sera préférée dans certains cas, il faut peut-être revenir aux avantages et inconvénients concrets de chacune d'entre elles, pour ensuite examiner dans quelle mesure elles répondent aux motivations des entreprises telles qu'elles ont été décrites au chapitre 3.

Nos enquêtes de 1997-1998 et de 2001-2002 (Hattem, 1998 ; Hattem, 2002) auprès des dirigeants de FMNs ont permis de dégager un certain nombre d'enseignements intéressants concernant leur

vision des différentes MDI, et leurs préférences présentes et futures concernant celles-ci (voir également encadré 5.3) :

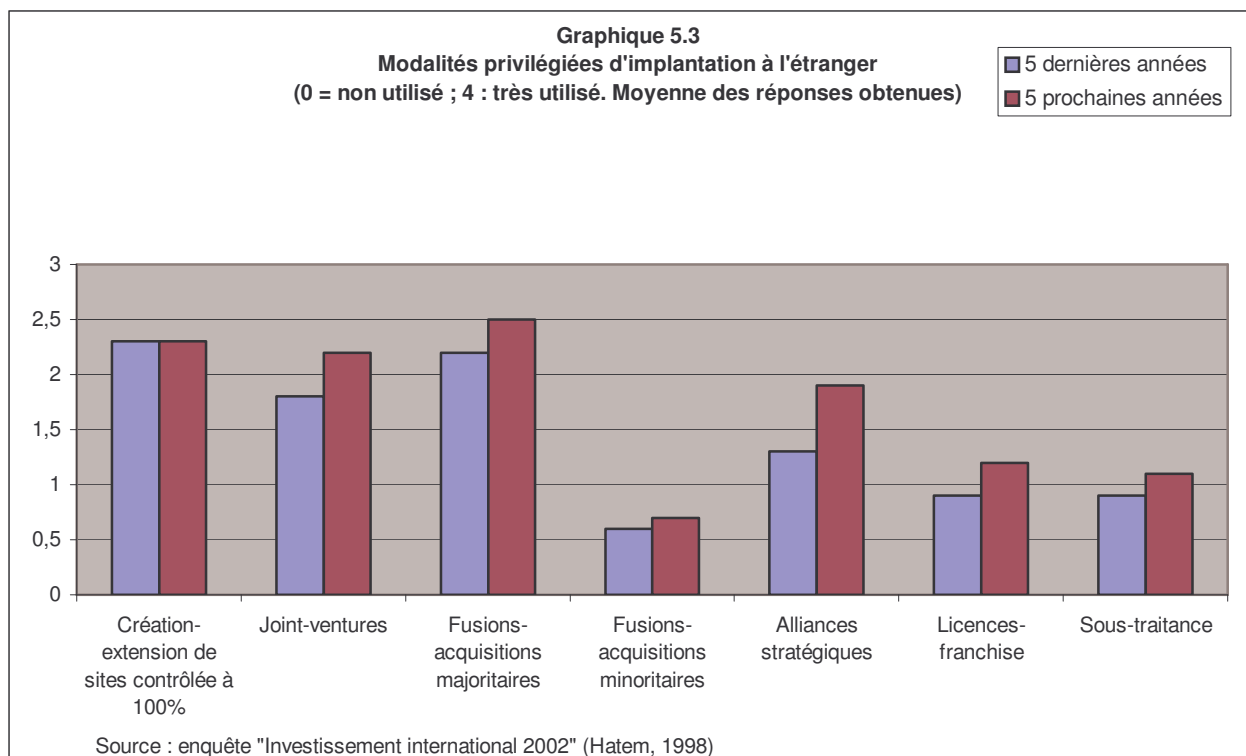
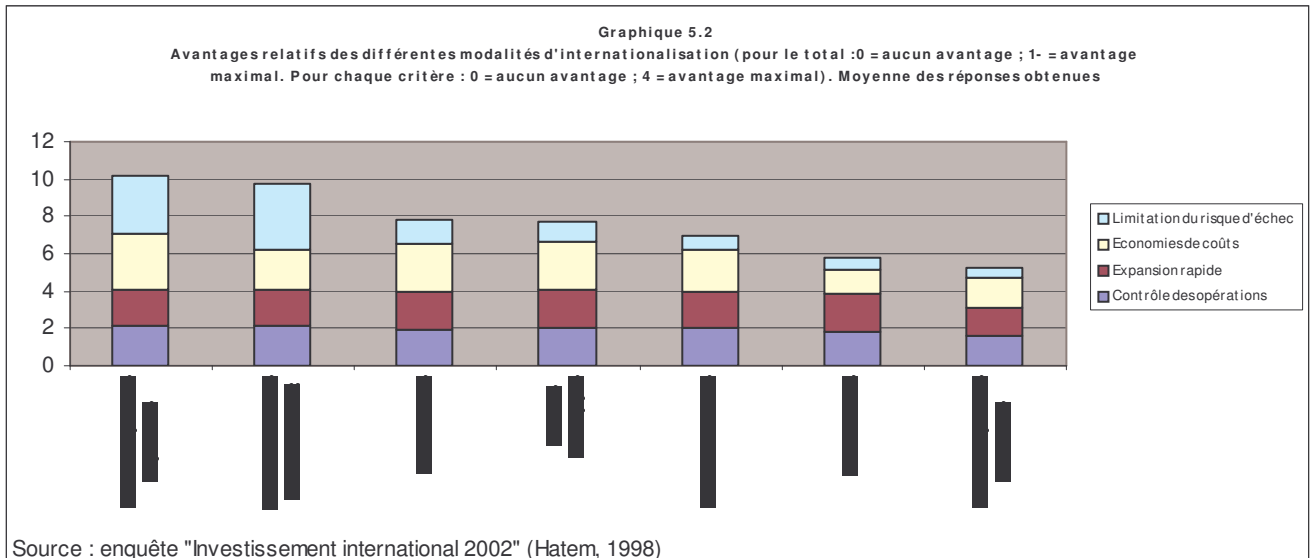
Encadré 5.3
Les avantages relatifs des différentes formes d'internationalisation
selon les investisseurs

Les réponses à notre enquête de 1998 concernant les stratégies des firmes multinationales font apparaître les faits suivants (voir également graphique 5.2) :

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

Source : (Hatem, 1998)

Au total, les opérations greenfields et les fusions-acquisitions apparaissent en 1998 comme les MDI privilégiées par les entreprises, devant, les joint-ventures, alliances et accords (graphique 5.3). Ce classement n'avait pas significativement évolué en 2001-2002, malgré un léger recul de l'intérêt pour les fusions-acquisitions après la phase d'engouement de la fin des années 1990 (voir chapitre 4, tableau 4.10).



322. Analyse spécifique de chaque modalité

On examinera successivement, en suivant la typologie présentée à la figure 5.1, les relations de marché traditionnelles (exportations de produits finis hors du pays d'origine), les accords et partenariats et les investissements externe et interne.

3221. Les nouvelles modalités du commerce international : déclin relatif des exportations à partir du pays d'origine

On a observé au cours des dernières décennies une forte progression du commerce international, notamment dans le matériel électrique, électronique, l'automobile, la chimie et les services (graphiques 5.4 et 5.5). Cette évolution a été rendue possible notamment par plusieurs facteurs :

- L'extension des possibilités d'échanges à de nouveaux types de biens et services (progrès des techniques de transport mais aussi de télécommunication facilitant certains échanges de services, ouverture des marchés et abaissement des barrières au commerce).

- L'apparition de nouvelles formes d'échange. En effet, le rôle autrefois dominant (au moins pour les produits manufacturiers) des exportations directes de la firme à partir de son pays d'origine à destination de clients étrangers a eu tendance à perdre de sa prééminence du fait du développement rapide des réseaux de production et ce commercialisation transnationaux. Ceux-ci utilisent de manière coordonnée des sites localisés dans des pays différents et spécialisés chacun dans une étape de la chaîne de valeur.

Tableau 5.7

Les échanges intragroupe dans les échanges totaux aux Etats-Unis, au Japon et en France

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

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

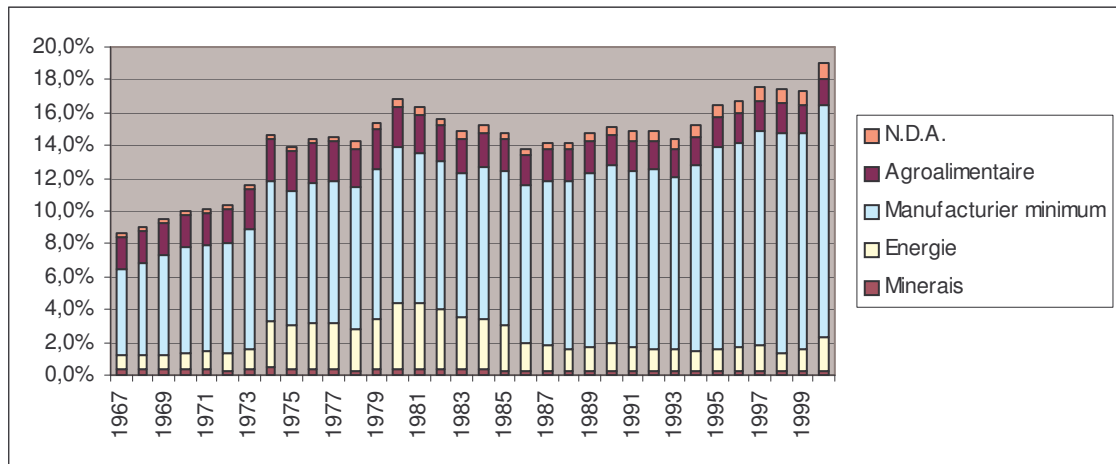
Ces chiffres donnent des ordres de grandeur, le champ et la méthodologie des ces trois enquêtes n'étant pas rigoureusement identiques.

Sources : BEA pour l'enquête américaine, Ministère de l'industrie pour le Japon, Sessi pour la France (calculs Sessi)

Ce phénomène s'est traduit par un développement rapide des échanges internationaux (matières premières, composants, semi-produits et produits finis à l'intérieur même de ces réseaux. Une usine située dans le pays B fabriquera ainsi des composants à partir de produits intermédiaires importés du pays A, et les réexportera vers le pays C, où se situe l'usine d'assemblage. Les produits finis seront ensuite exportés vers la filiale commerciale du pays E pour y être vendus. Ces développements ont particulièrement concerné l'industrie électrique électronique et l'automobile, et, dans une moindre mesure, la chimie, ce qui contribue en partie à expliquer le dynamisme particulièrement marqué du commerce international dans ces activités .

Ces flux peuvent prendre la forme d'échange intra-firme si les différents sites concernés appartiennent au même groupe (tableau 5.7). Il peut également s'agir d'opérations de sous-traitance, y compris pour des activités autrefois considérées comme non délocalisables (service notamment), comme on va le voir ci-dessous. Dans le premier cas, le commerce international apparaît comme fortement complémentaire de l'investissement à l'étranger. Dans le second, au contraire, ces deux modalités apparaissent comme en partie substituables.

Graphique 5.4
Evolution de la part du commerce international dans le PIB mondial



Graphique 5.5
Structure du commerce international par produits

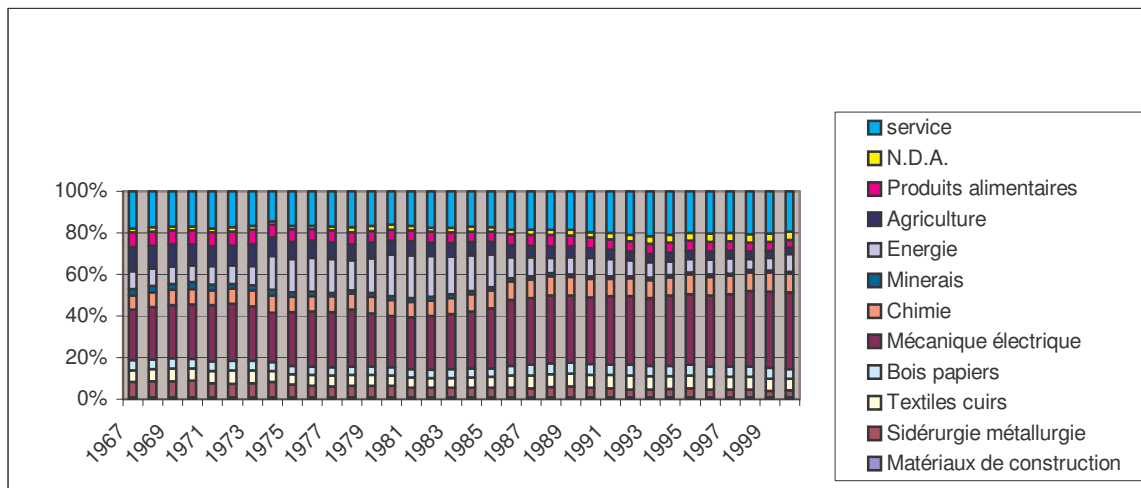


Tableau 5.8
Les géants de la sous-traitance électronique mondiale en 2001
(millions de dollars)

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

Source : Carroué (2002)

3222. Les modalités partenariales : sous-traitance, cessions de licences, franchising, alliances, accords et joint-ventures. Elles ont pour point commun l'existence d'une coopération plus ou moins poussée avec un partenaire extérieur. Il s'agit cependant d'une catégorie assez hétérogène. En effet, la sous-traitance internationale constitue, comme on l'a vu plus haut, une forme particulière de recours au marché et pourrait donc avoir été traitée dans le paragraphe précédent ; à l'inverse, les joint-ventures se traduisent in fine par un investissement en capital, et pourrait donc être étudiées dans le paragraphe consacré à ce type de modalités. Le choix qui a été fait de regrouper ces formes diverses a surtout le mérite de montrer l'existence d'un vaste ensemble intermédiaire de modalités complexes, n'appartenant entièrement ni au domaine du commerce pur, ni à celui de l'investissement stricto sensu.

a. La sous-traitance internationale (voir exemples en tableau 5.8) a été très utilisée pour externaliser des activités non stratégiques de la chaîne de valeur ou ne faisant pas partie du cœur de métier de la firme, dans le but d'abaisser les coûts. Certaines firmes sont allées sous-traiter ou externaliser toutes les opérations concrètes de production et de vente pour se focaliser uniquement sur la conception du produit et la gestion du réseau de production et distribution. C'est par exemple le cas des entreprises de logistique qui sous-traitent entièrement le transport ; des fabricants US de semi-conducteurs spécialisés qui sous-traitent entièrement l'assemblage et la fabrication à des firmes asiatique et se concentrant sur la conception des masques et sur les logiciels ; ou encore d'entreprises de confection comme Benetton ou Levi Strauss qui sous-traitent une grande partie de la production

Cependant plusieurs facteurs peuvent constituer un frein au développement de ce type de relations : réticence à donner accès à un savoir-faire stratégique à des entreprises tierces ; crainte de devenir trop dépendant de fournisseurs extérieurs qui peuvent se révéler défaillants en matière de respect des délais ou de standards de qualité. Motorola, qui avait largement eu recours à la sous-traitance au cours des années 1990 a ainsi depuis quelques années cherché à re-internaliser l'aspect « production » de son activité « semi-conducteurs » et est redevenu fabricant à pratiquement tous les stades de la production.

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

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

Figure 5. 4
Un exemple de réseau de production transnational :
Le système Sony en Europe

Source : Carroué (2002)

de redoutables concurrents, d'autant que la protection de la propriété intellectuelle reste aujourd'hui encore mal assurée dans certains pays.

c. Le franchising a connu un gros développement au cours des dernières années notamment dans la distribution de biens de consommation (habillement...) et les chaînes de restauration rapide. Il permet au franchiseur de limiter le risque d'investissement et au franchisé de bénéficier de l'effet de notoriété d'une marque connue.

d. Les partenariats entre firmes répondent à des besoins divers : partager ou réduire les coûts par la réalisation d'économies d'échelle, la spécialisation des sites, la réduction de leur nombre ; accroître ou stabiliser le pouvoir de marché ; valoriser les complémentarités technologiques (dans le cas de firmes appartenant à des secteurs en convergence) ou géographiques (recherche d'un partenaire local dans un pays difficile d'accès). Ce type d'opération a connu un essor important aux cours des dernières années, sous deux formes principales :

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

Encadré 5.4
Quelques exemples d'alliances internationales
de novembre 2001 à octobre 2002

Le quotidien français « France Soir », récemment, racheté par le groupe milanais Poligrafici Editoriale, a réalisé une alliance avec le groupe Metro, pour l'édition du quotidien gratuit.

La compagnie aérienne Swiss, née sur les cendres de l'ancienne compagnie nationale suisse, Swissair, a conclu un accord commercial avec le transporteur américain American Airlines, première étape à l'entrée dans l'alliance Oneworld, l'une des trois alliances mondiales avec SkyTeam et Star Alliance. L'autre société suisse, Crossair, est quant à elle en train de négocier une alliance avec la société allemande Lufthansa.

Le suédois Scania et le japonais Hino Motors, constructeurs de poids lourds, ont noué une alliance commerciale dont le premier projet sera l'introduction sur le marché japonais des tracteurs Scania.

La banque française Crédit Agricole et le japonais Daiwa Bank Holdings ont annoncé une alliance dans la gestion d'actifs, au travers de la filiale Crédit agricole Asset Management, qui devrait prendre 5% du capital de la banque nipponne.

Après sa fusion avec l'américain Bcom3, le groupe français Publicis a annoncé une alliance « exclusive et mondiale » avec le numéro un nippon Dentsu.

Les groupes d'électronique français Sagem et japonais Fujitsu ont annoncé une alliance dans la téléphonie, pour la conception de téléphones mobiles de troisième génération (UMTS). Fujitsu est déjà allié à Alcatel sur le marché des infrastructures UMTS.

STMicroelectronics, Philips et TSMC ont réalisé une alliance tripartite pour produire des puces avec la gravure à 90 nanomètres.

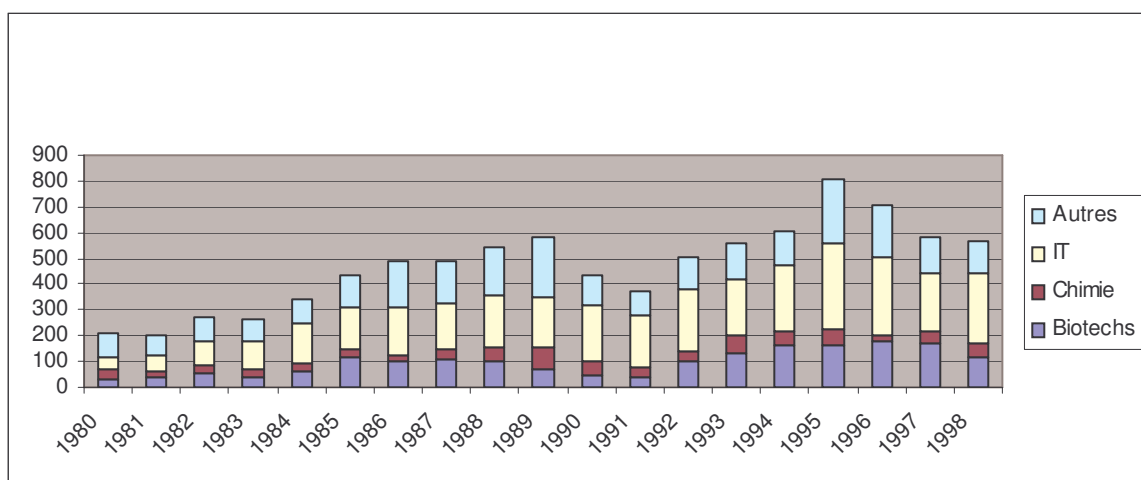
Leclerc prend pied dans la distribution italienne grâce à un accord réalisé avec **Conad**, numéro deux italien du secteur, avec 7.9% du marché.

Source : Hatem-Defever (2002), d'après Le Monde et Financial Times

- **Les alliances stratégiques** diffèrent des accords par le caractère plus large des objectifs fixés, l'importance plus grande des moyens mis en commun, et donc par le fait qu'elles affectent de manière plus massive la position de chacun des partenaires. Elles sont souvent conçues dans une optique de plus long terme et concernent un nombre plus important de projets. Elles peuvent parfois apparaître comme une alternative à une fusion, offrant les mêmes avantages en termes de mise en commun des ressources tout en évitant certains inconvénients : perte d'indépendance de l'une des parties... de plus l'alliance peut ne concerner qu'une partie de l'activité des firmes impliquées, la laissant libre de ses choix dans d'autres domaines. Ce type d'opération a donc connu un développement important au cours des années récentes, D'abord surtout marqué dans les secteurs de haute technologie (télécommunications, informatique, voir graphique 5.6), le mouvement tend aujourd'hui à se banaliser en touchant un nombre d'activités de plus en plus large(voir exemples récents en encadré 5.4). Cependant, ces alliances peuvent se révéler parfois fragiles, notamment lorsque l'un des partenaires modifie sa stratégie de manière unilatérale. A l'inverse, beaucoup d'alliances réussies peuvent donner lieu à terme à des échanges de participations croisées, voire à des fusions ou acquisitions.

Les alliances jouent dans le capitalisme contemporain un rôle central qui a été analysé par de nombreux auteurs. Selon Delapierre et Milelli (1995), elles tendent à devenir un mode de plus en plus courant de mise en réseau d'une industrie, aboutissant dans certains cas à la création d'oligopoles mondiaux fondés, non plus sur la propriété du capital, mais sur coopérations technologiques entre firmes indépendantes (Delapierre-Mytelka, 1998). Plus informelle que le capitalisme « hiérarchique » classique, cette forme d'organisation s'accompagne d'une décentralisation de l'entreprise en petits centres de profits autonomes et interconnectés dans le cadre de réseaux d'alliance (Hagedorn, 1993). Elle provoque également une dilution des frontières de la firme, dont les limites économiques ne coïncident plus avec les limites de propriété. En ce sens, les alliances apparaissent comme une forme de réponse plus souple aux imperfections de marché que la traditionnelle intégration dans la hiérarchie décrite par les travaux de Coase et plus tard de Williamson (Dunning, 1997). Il s'agit donc véritablement d'une troisième modalité d'organisation à part entière du capitalisme, reposant sur les notions de coordination et de coopération sans hiérarchie explicite, plutôt que sur l'alternative marché/hiérarchie ou externalisation/internalisation (Gerlach (1992), Best (1990)).

Graphique 5.6
Développement des alliances internationales dans les industries de haute technologie depuis 1980



Source : National Science Foundation, 2002

- **Les joint-ventures** (voir exemples en encadré 5.5) se traduisent par la création d'une filiale commune entre plusieurs entreprises, chargée de la réalisation d'un projet d'investissement. Elles se sont notamment développées dans les activités demandant de gros investissements en capital, comme les constructions d'infrastructures dans les pays en développement, dans le cadre de BOT ou BOO dans des secteurs comme l'eau ou d'électricité. Les firmes engagées dans ces activités doivent en effet être non seulement constructeurs, mais également opérateurs des sites, ce qui implique des compétences très diverses en général non maîtrisées par une seule firme (exemple de la joint-venture GEC/EDF pour la construction d'une centrale thermique charbon à Laibin en Chine). Dans d'autres cas, la joint-venture inclut également un partenaire local connaissant bien le pays, comme c'est souvent le cas en Chine ou en Indonésie. Avec ce type d'opérations, nous entrons déjà dans le domaine des modalités dites « capitalistiques ».

Encadré 5.5
Quelques exemples récents de joint-ventures internationales
de novembre 2001 à octobre 2002

La filiale ECO services du groupe français de chimie Rhodia et le groupe américain OMG Group ont créé une joint venture destinée au recyclage des catalyseurs automobiles.

Le leader espagnol de la confection, Zara, a conclu une joint venture avec le group italien Percassi, pour son développement en Italie.

Cluff Mining, entreprise spécialisée dans l'exploitation minière, s'est alliée au travers d'une joint venture avec Anglo Platinum, le premier producteur mondial de platine, pour l'exploitation d'un site en Afrique du Sud.

L'entreprise new yorkaise Asset Alliance a entériné la création d'une joint venture avec Sun Hung Kai Fund management, afin de l'aider à la commercialisation de ses produits financiers à Hong Kong.

Fujitsu a décidé filialiser une partie de son activité de semi conducteurs, et de la regrouper avec celle de Amkor, au sein d'une joint venture.

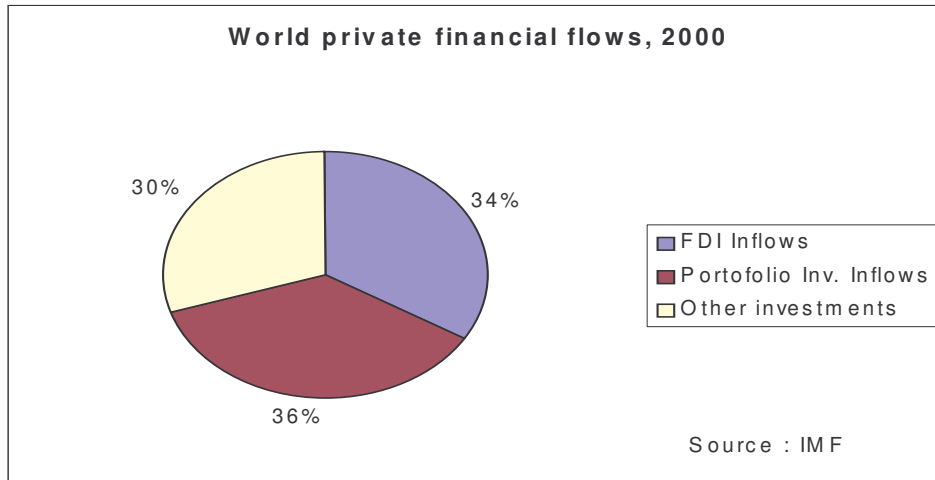
IBM et Hitachi, deux des plus importantes entreprises d'informatique, ont créé une joint venture leur permettant de mettre en commun leurs achats de disques durs.

Source : Hatem-Defever, 2002, d'après Le Monde et Financial Times

2223. Les modalités capitalistiques sont caractérisées par l'existence d'un investissement financier direct. Il y a donc à la fois prise de risque financier et, dans la plupart des cas, existence d'une relation de propriété. On peut en distinguer trois formes principales :

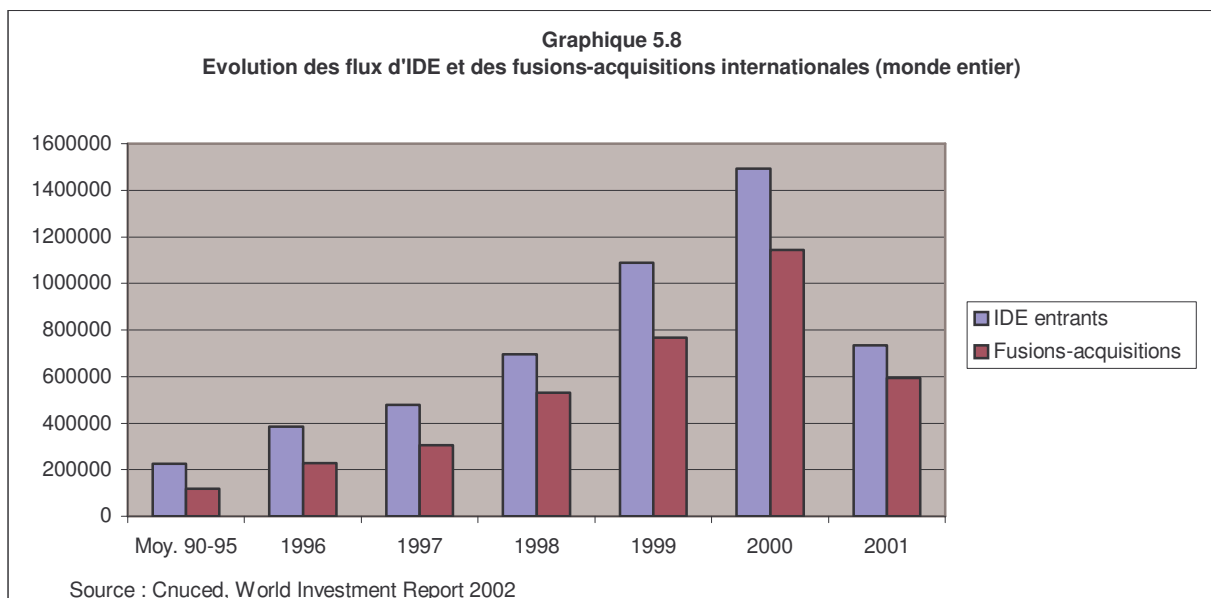
a. Les investissements à caractère financier. Il peut s'agir de prêts bancaires, obligataires, ou de prises de participation minoritaires. Ces types d'investissements, qui sont eux-mêmes très largement le fait des institutions financières de diverses natures (banques, fonds d'investissement), ont connu au cours des 20 dernières années une croissance spectaculaire, rendue possible par la libéralisation des marchés boursiers et financiers. Le montant des investissements de portefeuille est aujourd'hui très largement supérieur à celui des investissements directs (graphique 5.7).

Graphique 5.7
Répartition des flux d'investissement privés mondiaux par
catégorie en 2000 : le poids limité des IDE



b.

Les acquisitions-fusions. La forte progression des fusions-acquisitions internationales au cours de la deuxième moitié des années 1990 (1144 milliards de dollars en 2000 contre seulement 83 en 1973) a constitué l'une des principaux moteurs du renforcement des groupes multinationaux et a fortement contribué à la croissance des flux et stocks d'IDE (graphiques (5.8 et 5.9). Ce mouvement a concerné très grand nombre d'activités, contribuant notamment à une restructuration internationale accélérée de secteurs qui jusqu'alors étaient restées très cloisonnés : services de réseaux et notamment télécommunications, banque-assurance, industries de médias et de loisirs, etc.. (voir exemples récents en encadré 5.6).



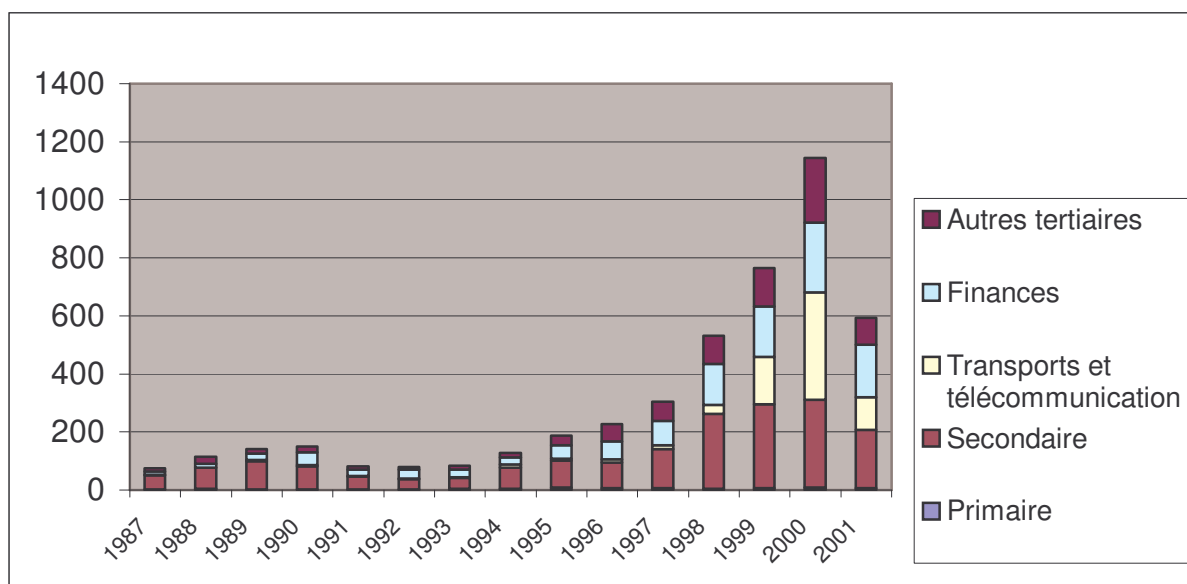
Leur développement a des impacts profonds sur les économies nationales (voir WIR 2000 pour une revue de la littérature), sur l'organisation des marchés qu'elles peuvent brutalement bouleverser,

mais aussi sur la pérennité de la firme, puisqu'il entraîne « la fin des entreprises durables » (Baumard, 2000).

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

De plus, leurs caractéristiques, et tout particulièrement leur rapidité de mise en œuvre, répondent bien aux besoins des managers des FMNs⁹ : acquisition aisée d'actifs stratégiques ou d'une compétence technologique (rachat de start up en biotech par les grandes entreprises pharmaceutiques comme Pfizer), obtention rapide d'une masse critique (mouvement de concentration dans le secteur des équipements automobiles,...), prise de position immédiate sur un marché-clé (internationalisation des producteurs indépendants US d'électricité comme AES ou Enron,...). Elles constituent également un outil bien adaptée à la gestion dynamique de portefeuilles internationaux d'actifs visant à optimiser un mix risque/rentabilité financière (Rugman, 1981). De plus, les entreprises semblent considérer que les risques inhérents à ce type d'opérations tendent plutôt à décroître pour les raisons suivantes : dilution de risques et de charges financières du fait du développement des techniques de portage ; savoir-faire croissant en matière de réorganisation des entreprises acquises ou fusionnées.

Graphique 5.9
Progression des fusions acquisitions internationales depuis 1987
(Milliards de dollars)



⁹ voir (Dunning, 1997), (Caves, 1989) et Cnuccd (2000) pour une analyse détaillée des avantages spécifiques des FA

Page de l'encadré 5.6

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

c. Les investissements greenfields. Ils se définissent comme une création ou une extension physique de capacité. Alors que ce type d'opérations avait originellement surtout concerné des sites de production dans un nombre d'activités relativement limité (assemblage automobile, sites pétrochimiques, composants et produits électroniques..), ils se sont développés dans deux directions nouvelles : nouveaux secteurs d'activité (notamment le tertiaire non financier : hôtel, restaurant, commerces, services aux particuliers et aux entreprises), nouvelles fonctions de l'entreprise (centres de recherche, quartiers généraux et autres fonctions de soutien, etc, voir chapitre 6 et annexe 10).

Elles pourraient rester à moyen terme, d'après les réponses des entreprises à nos enquêtes, un moyen privilégié d'expansion à l'étranger pour les raisons suivantes : contrôle complet de l'opération ; absence de restructurations comme dans le cas des FA ; absence d'alternative pour l'implantation sur un nouveau marché.

223. Adaptation des différentes MDI aux motivations spécifiques des firmes

En reprenant la typologie proposée au chapitre 3, complétée par une segmentation en fonction des régions d'implantation, on pourrait avancer les hypothèses suivantes :

- *Segmentation en fonction du degré d'intégration transnational de la firme.* Les exportations à partir du pays d'origine et les accords avec des entreprises étrangères, modalités relativement simples et peu coûteuses en capital, devraient être relativement plus utilisées par des firmes de petite taille et/ou encore peu internationalisées. A l'autre extrémité du spectre, les firmes de grande taille et/ou très intégrées internationalement devraient être davantage familiarisées avec des outils plus complexes, comme les grandes alliances stratégiques et les fusions-acquisitions. Les résultats de notre enquête de 1998, approfondis et mis à jour par ceux de l'enquête 2001-2002 (voir chapitre 4, section 2) confirment cette hypothèse (tableau 5.9).

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

Tableau 5.9
Utilisation des différentes MDI en fonction de la taille et du secteur d'appartenance de la firme

- *Segmentation en fonction de la nature de l'activité ou du produit.* L'analyse des faits montre l'existence de certaines spécificités des MDI. Par exemple, les investissements greenfields sont bien adaptés pour développer à l'étranger une activité de production fondée sur la maîtrise d'une technologie fortement différenciante. Par contre, pour les processus peu différenciés technologiquement, le recours à la sous-traitance est davantage possible. Enfin, l'expérience a montré la difficulté d'accéder directement au client final par la création d'un réseau ex nihilo dans des activités où les relations de fidélité client/fournisseurs est très forte (ex : banque de proximité). Dans ce cas, l'acquisition d'un réseau de distribution existant semble préférable pour pénétrer le marché.

En guise de conclusion, le tableau 5.10 propose une synthèse des situations plus ou moins favorables à la mise en œuvre des différents types de MDI.

Tableau 5.10
Adaptation des MDI à différents types de situations produits/marché

Modalité	Type d'entreprise	Activité	Région d'implantation visées
Exportation à partir du pays d'origine	Entreprise encore peu internationalisée	Produits transportables où le lieu de fabrication constitue un argument commercial (ex : luxe français..). catégorie 3	Marchés où l'implantation est difficile : instabilité politique (Afrique..), économique (Amérique latine, fermeture de facto (Japon)
Sous-traitance	Entreprises présentes sur des filières dont les différents chaînons présentent une certaine autonomie.	Produits transportables où la délocalisation de certaines étapes de la fabrication est économiquement justifiée.	Pays à faible coût de main d'œuvre (Asie en développement..)
Cessions de licences	Tous types de firmes propriétaires de brevets	Activités à technologie moyenne ou haute, luxe, mode.	Marché protégés ou secondaires
Franchise	Tous types de firmes propriétaires de « brand-names »	Biens de consommation, services aux particuliers	Tous pays
Accords	Tous types de firmes. Des firmes peu internationalisées peuvent notamment rechercher ce type de modalité souple et peu coûteux en investissements.	Activités à technologie et concentration moyenne ou haute	Tous pays
Alliance stratégique	Utilisation plus adaptée à des entreprises de grande taille, structurées sous forme de groupe décentralisés et gérant une large gamme de produits et d'activités.	Activités de haute technologie et/ou à barrière à l'entrée élevées (électronique, pétrole ...), très concentrées, à produits internationalement mobiles (catégorie 1, 3)	Concerne en pratique des entreprises originaires des pays développés
Greenfields en joint-venture	Suppose une organisation en groupe. De ce fait, concerne plutôt des firmes de grande taille.	Toutes activités, notamment celles à coût d'investissement et/ou risque élevé.	Tous pays, notamment ceux à implantation difficile (recherche d'un partenaire local en Chine,..)
Greenfields à 100 %	Tous types de firmes. D'autant plus facile à mettre en œuvre que la firme est déjà familiarisée avec le développement international.	Toutes activités, sauf le cas de l'accès au consommateur final dans le cas de produits non transportables où existe une fidélité au producteur local (ex : services bancaires aux particuliers)..(partie de la catégorie 4)	Pays émergents à marché ouvert. Activité à croissance rapide dans les pays développés (nouvelles technologies..)
Acquisition majoritaire	Cette modalité est d'autant plus utilisée que la firme est de grande taille et fortement internationalisée	Toutes activités, notamment : mouvement de concentration rapide, accès au consommateur final (ex : réseau bancaire), privatisations massives, convergence entre secteurs autrefois distincts, ...	Pays développés (entreprises privés) et éventuellement en développement (privatisation d'entreprises publiques)

Nb : les « catégories » évoquées correspondent à la typologie du tableau 4.12

