

**LES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX  
EN LOGISTIQUE EN EUROPE**

**par Fabrice Hatem**

**Chef de l'observatoire des investissements internationaux, AFII  
Professeur associé à l'Ecole de Management de Normandie**

## INTRODUCTION ET RESUME

Le développement international des entreprises ne passe pas seulement par l'implantation à l'étranger de sites de production, mais également de fonctions tertiaires d'appui : R&D, distribution, quartiers généraux, centres d'appel et bien entendu logistique. L'analyse des bases de données de l'Agence française des investissements internationaux (AFII, voir encadré 1) montre qu'aujourd'hui ces fonctions tertiaires d'entreprise représentent 57 % des projets « mobiles » et le quart des emplois créés en Europe par les investisseurs internationaux en 2003 et 2004.

Quant aux projets logistiques, ils contribuent, d'après la même source, à environ 6 % des investissements internationaux « mobiles » sur le Vieux Continent. D'origine essentiellement européenne, ils sont réalisés par trois types d'entreprises : des firmes manufacturières gérant elles-mêmes leur « supply chain » ; des entreprises de grande distribution qui développent leurs réseaux logistiques pour approvisionner leurs points de vente ; des prestataires de services logistiques qui cherchent à se rapprocher de leurs clients industriels et à adapter la configuration de leurs réseaux aux tendances de la demande. Si les pays d'Europe du nord-ouest et la France attirent toujours la majorité des projets réalisés sur le Vieux Continent, on note également une montée des projets vers l'Europe de l'est (où la logistique suit la relocalisation de la production manufacturière).

La localisation des sites logistiques obéit à un processus d'optimisation complexe tenant compte à la fois de la configuration du réseau des sites de production, de la répartition spatiale de la demande finale, et des avantages offerts par les différents lieux d'accueil potentiels (infrastructures de transport, main d'œuvre qualifiée, disponibilité foncière..). Le poids respectif de ces différents types de critères sera plus ou moins important selon le type de projet : magasin d'approvisionnement des usines, « hub » logistique jouant un rôle pivot dans le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement, site de réception/stockage à proximité des points de ventes.

### **Encadré 1 Les observatoires Europe et France de l'AFII**

Mis en place par l'équipe « Intelligence économique » de l'AFII au milieu de l'année 2001, ces observatoires recensent l'ensemble des projets dit « internationalement mobiles » (c'est-à-dire susceptibles de faire l'objet d'une concurrence entre territoires d'accueil potentiels), annoncés par les firmes multinationales en Europe, à l'extérieur de leur pays d'origine. Sont donc exclues de cette prise en compte les activités dont la localisation est déterminée a priori par celle de la ressource ou du marché final, comme par exemple les mines, la vente au détail, l'hôtellerie-restauration ou les réseaux de banque de détail.

Les sources sont constituées par l'examen de la presse économique internationale et des différentes informations disponibles sur le Web (agences de presse, sites..). Le champ couvert s'étend à l'ensemble des pays européens, (hors Malte, Chypre et Turquie). Chaque projet est caractérisé par une vingtaine de critères (date d'annonce, secteur, firme investisseuse, fonction, pays de départ et l'origine, emplois créés, capitaux investis, etc.). Cependant, le montant investi et le nombre des emplois créés n'est pas connu pour tous les projets.

L'exploitation présentée dans cet article concerne les seuls projets de création et d'extension, à l'exclusion de toute opération de fusion-acquisitions, partenariat ou sous-traitance. Il s'agit de données « brutes » dans la mesure où seuls les projets de création ou d'extension sont recensés, à l'exclusion de ceux portant sur des fermetures de sites ou des réductions d'effectifs. Les comparaisons avec les autres outils du même type existants (*European investment Monitor* de Ernst and Young [E&Y, 2004], base mondiale *Gild* de IBM/PLI [IBM/PLI, 2005]) montre une assez bonne compatibilité des résultats. Par contre, aucune comparaison n'est possible avec les données financières d'investissement direct, qui n'ont pas pour but de mesurer les projets d'investissement physiques.

## I. LE DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION LOGISTIQUE A L'INTERNATIONAL

### 11. Généralités

Pour mener à bien leur activité, les firmes doivent recourir à une large gamme de « fonctions d'entreprise » : production bien sûr, mais également tertiaire d'appui comme la recherche, les services administratifs, la distribution, etc. Ces fonctions représentent une part importante et croissante de leurs investissements, non seulement dans leur pays d'origine, mais également pour la partie internationale de leurs activités (voir annexe 1 et [Cnuced, 2004]). Une fraction importante des flux d'investissements internationaux est de ce fait composée non d'usines, mais de projets de centre de R&D, de distribution, d'appel, de services administratifs. D'après les estimations de l'AFII, ces projets représentent 57,5 % du nombre de projets et 25 % des emplois créés en Europe (tableau 1). De plus petite taille que les projets manufacturiers, ces projets ont également un contenu moyen en emplois qualifiés et en valeur ajoutée par tête plus élevé. Contrairement aux projets de production manufacturière qui s'orientent en majorité vers l'Europe de l'est, ils restent pour l'essentiel localisés en Europe de l'ouest (voir [Hattem, 2005a], [Hattem, 2005b]).

**Tableau 1**  
**Les projets d'investissement étrangers par fonction et année en Europe 2002-2004**

	Nombre de projets					Emplois créés			
	2002	2003	2004	Total	%	Nombre	%	Tx de renseign	Taille moyenne
Autres prestations de service	181	62	94	337	4,8	19,4	3,9	45,7	126,0
Bureau commercial ou de liaison	585	739	835	2159	31,0	10,6	2,1	13,0	37,6
Centre de recherche	113	121	106	340	4,9	14,0	2,8	44,7	91,9
Centres d'appel et Service en ligne	28	57	53	138	2,0	24,5	4,9	77,5	228,7
Distribution, logistique	164	136	138	438	6,3	29,6	5,9	38,7	116,1
Service admin. Int.ou QG exclusif	167	250	177	594	8,5	26,7	5,4	41,8	161,9
<b>Ensemble fonctions tertiaires</b>	<b>1238</b>	<b>1365</b>	<b>1403</b>	<b>4006</b>	<b>57,5</b>	<b>124,7</b>	<b>25,0</b>	<b>27,6</b>	<b>112,6</b>
<b>Production / fabrication / réalisation</b>	<b>856</b>	<b>1105</b>	<b>1000</b>	<b>2961</b>	<b>42,5</b>	<b>373,9</b>	<b>75,0</b>	<b>53,7</b>	<b>235,1</b>
<b>Total</b>	<b>2094</b>	<b>2470</b>	<b>2403</b>	<b>6967</b>	<b>100,0</b>	<b>498,5</b>	<b>100,0</b>	<b>38,7</b>	<b>184,9</b>

Source : AFII

Parmi ces projets, les investissements en logistique figurent en bonne place. On définira ici la logistique comme la fonction consistant à concevoir, mettre en œuvre et contrôler la circulation et le stockage des produits depuis leurs points originels de production jusqu'aux points de vente finals, en passant par les étapes intermédiaires de transformation (voir également encadré 2). Cette fonction a connu un développement important à mesure que les problèmes liés à la gestion coordonnée de réseaux de production complexes<sup>1</sup>, sont devenus plus pressants pour l'entreprise. Les firmes multinationales, présentes par définition sur plusieurs pays, gérant les réseaux de production/distribution de grande taille, sont particulièrement sensibles cette question. Ceci s'est traduit par un flux importants d'investissements internationaux en logistique. Ceux-ci représentent, d'après les données

<sup>1</sup> Le intégrant un nombre croissant de sites de fabrication complémentaires, destinées à la desserte de points de consommations de plus en plus nombreux, et couvrant une aire géographique de plus en plus large.

disponibles à l'AFII, environ 6 % des projets internationalement mobiles implantés en Europe en 2003 et 2004 (tableau), et près de 6 % des emplois créés en France en 2004 [AFII ; 2005].

## **Encadré 2**

### **Définition, caractéristiques et importance de la fonction logistique**

La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste à superviser et piloter les différents éléments d'un système de production/distribution : ordonnancement de la production, contrôle des stocks, transport, entreposage, vente en gros, vente au détail et courtage...). L'activité logistique, qui organise la gestion des flux de produit à l'intérieur de cette chaîne, nécessite la mise en œuvre d'un grand nombre de fonctions élémentaires mobilisant des compétences très diverses (voir également [AFII, 2003]) :

- Concevoir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en fonction de l'organisation de l'entreprise (compétences requises en gestion, organisation, recherche opérationnelle...).
- Gérer les flux immatériels d'information pour connaître à tout moment l'état des besoins, des capacités de production, des flux et stocks tout au long de la chaîne d'approvisionnement (compétences en logiciels, systèmes d'information partagés, gestion de bases de données...);
- Coordonner la chaîne d'approvisionnement en liaison étroite avec la gestion des ventes et de la production (compétences en gestion de la production, des ventes, des achats, etc.).
- Acheminer matériellement les produits, les stocker, trier et conditionner (compétences en transport, stockage-conditionnement..).
- Assumer la dimension juridique, réglementaire et administrative de l'activité (compétences en droit, transit en douane, etc.)

Il s'agit donc d'une activité transverse, intégrant des compétences très diverses, et dont l'importance et le champ pourront fortement varier selon les choix d'organisation de la firme (depuis la simple fonction de transport jusqu'à un rôle central dans la conception des réseaux de production/distribution et la gestion d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement).

Cette activité connaît aujourd'hui dans l'ensemble une croissance rapide, dopé par plusieurs facteurs : 1) la progression des flux d'échange internationaux ; 2) le développement des réseaux de production et de commercialisation intégrant un nombre croissant de partenaires sur des espaces géographiques de plus en plus large ; 3) l'importance croissante d'une bonne maîtrise des délais et des coûts d'approvisionnement pour la compétitivité des entreprises ; 4) la recherche permanente d'une efficacité accrue entraînant de constantes reconfigurations dans la structure spatiale des réseaux de production.

## **12. Les causes du développement des projets logistiques internationaux**

Parmi les principales raisons poussant les firmes multinationales à procéder à des investissements logistiques en Europe, on peut citer, en parcourant les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement :

- En amont, la recherche d'une coordination optimale de la chaîne de production (y compris fournisseurs et sous-traitants) : approvisionnement « juste-à-temps » des sites d'assemblage, minimisation des stocks de composants et produits finis...
- En aval, la recherche d'un accès au consommateur final dans les meilleures conditions de coût, rapidité et fiabilité, soit à partir des lieux de production situés en Europe, soit à partir des marchandises importées.
- Sur l'ensemble de la chaîne, recherche d'une optimisation de la structure globale du réseau, avec notamment la mise par de nombreuses multinationales d'un système de type « hubs and spokes »<sup>2</sup> conçu d'emblée au niveau européen, et remplaçant les anciens systèmes, plus fragmentés.

Trois tendances lourdes contribuent également à accroître les besoins en investissements logistiques :

- L'évolution de la répartition spatiale des activités en Europe (ex : nouvelles zones de production manufacturières et nouveaux marchés en Europe de l'est) rend nécessaire la création « ex nihilo » de réseaux logistiques dans ces régions émergentes.
- Le mouvement d'externalisation, en dopant l'activité des tiers fournisseurs de services logistiques, pousse ceux-ci à densifier et étendre leurs réseaux de transport, stockage et conditionnement de manière à « mailler » efficacement l'espace européen et suivre leurs clients dans leurs stratégies de localisation. De ce fait, les grandes firmes logistiques se transforment elles-mêmes, par la force des choses, en multinationales.
- La montée du contenu en valeur ajoutée des services fournis, au-delà du seul transport (stockage, conditionnement, emballage, suivi des commandes, etc.) fait que l'activité logistique devient de plus en plus gourmande en capital (bâtiments et équipements dédiés).

## **13. Différentes catégories d'opérations**

Ces projets en logistique recouvrent plusieurs catégories différentes de sites et/ou d'équipements :

- Des sites implantés à proximité immédiate des grandes usines, soit pour la réception des composants, soit pour le stockage et éventuellement le conditionnement des produits finis avant expédition (respectivement MAF et MGV dans le secteur automobile, voir annexe 2).

---

<sup>2</sup> Regroupement des produits sur quelques sites principaux de dimension européenne (ex : Europe du nord, Europe du sud.), à partir desquels ils sont ré-acheminés vers des sites d'éclatement secondaires à vocation nationale ou régionale.

- Des « hubs » logistiques, situés à proximité des grands axes de transport, permettant le regroupement et le stockage des flux de produits en provenance des fournisseurs industriels, puis leur réexpédition vers des centres secondaires (spokes). Les sites logistiques portuaires dédiés à l'exportation/importation des marchandises par voie maritime peuvent être considérés comme une variante particulière de « hubs »
- Des sites de réception/éclatement secondaires (spokes), alimentés par les grands hubs centraux et destinés eux-mêmes à alimenter les centres de distribution finals. Ces sites sont localisés dans les grands bassins de consommation.
- Les sites de réception/stockage finals situés à proximité des lieux de commercialisation des produits (grands centres commerciaux).
- Mentionnons enfin l'existence de projets concernant les sites de support technique et administratifs : lieux de stockage-entretien des matériels de transport, centres informatiques, centres d'appels, centres de gestion administrative, etc.

## **II. L'ETAT DES PROJETS LOGISTIQUES INTERNATIONAUX EN EUROPE : ANALYSE QUANTITATIVE**

Les investissements logistiques en Europe concernent essentiellement trois grandes catégories de secteurs : le manufacturier, les services aux entreprises et la distribution. Ils sont pour une large part le fait d'un nombre relativement réduit d'acteurs majeurs. Enfin, ils sont pour l'essentiel réalisés par des firmes européennes qui investissent dans l'ouest du continent, même un nombre significatif de projets est en train d'apparaître dans les pays de l'est.

### **21. Les secteurs d'investissement et le profil des firmes concernées**

Le tableau 2 met en évidence l'existence de trois principales catégories d'investisseurs en logistique : les prestataires de services logistiques (transport, conseil, ingénierie et services aux entreprises) ; les entreprises du secteur de la distribution (autres activités de services) ; enfin, les firmes du secteur manufacturier qui effectuent leur propre logistique en interne (automobile, équipements électriques, fourniture de bureau, agro-alimentaire, etc.).

**Le secteur de la distribution** (gros et détail) gère encore pour une très large part son activité logistique en interne, notamment dans le cas des magasins à succursales multiples<sup>3</sup>. Il est à l'origine de près du tiers des emplois sur trois créés par des projets logistiques internationaux en Europe. De grandes firmes de la distribution, comme Carrefour, Auchan Wall-Mart, Aldi, Lidl, Office Depot, figurent aux tous premiers rangs des investisseurs en logistique (tableau 3).

Ces firmes sont par nature situées sur l'aval de la chaîne d'approvisionnement. Elles doivent réceptionner les produits livrés par leurs fournisseurs, les stocker et éventuellement les conditionner, puis les réacheminer vers les points de vente ou le client final. Le défi essentiel consiste pour elles à limiter le niveau des stocks tout en garantissant la continuité et la rapidité de l'approvisionnement, avec plusieurs contraintes fortes : un degré de rotation des stocks élevé, un nombre élevé de références et de points de livraison, enfin le caractère périssable de

---

<sup>3</sup> Les détaillants indépendants essayent également de mutualiser leur activité logistique afin de réduire leurs coûts et de faire face à la concurrence des grandes chaînes.

certaines produits comme l'alimentaire frais (voir également l'exemple de Office Dépôt en annexe 3).

**Tableau 2**  
**Les investissements internationaux en logistique par secteurs en 2003-2004**

	Projets		Emplois	
	Total	%	Total	%
Autres activités de services, commerciales ou financières <sup>4</sup>	69	15,8	9036	30,5
Conseil, ingénierie et services opérationnels aux entreprises <sup>5</sup>	64	14,6	5658	19,1
Transport, stockage, BTP	47	10,7	2378	8
Constructeurs automobiles et équipementiers	41	9,4	3015	10,2
Équipements électriques, électron., inform., médicaux	40	9,1	917	3,1
Agro-alimentaire	37	8,4	1128	3,8
Ameublement et équipement du foyer	27	6,2	4100	13,8
Textile, habillement	19	4,3	1070	3,6
Chimie, plasturgie, biotechnologies	18	4,1	105	0,4
Verre, bois, papier, édition, minéraux, céramiques	15	3,4	242	0,8
Médicaments	13	3	950	3,2
Métaux, travail des métaux et recyclage	11	2,5	186	0,6
Autres	11	2,5	414	1,4
Machines et équipements mécaniques	7	1,6	36	0,1
Électronique grand public	6	1,4	90	0,3
Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires	5	1,1	60	0,2
Énergie	5	1,1	74	0,2
Logiciels et prestations informatiques	2	0,5	80	0,3
Composants électroniques	1	0,2	80	0,3
Total	438	100	29619	100

Source : AFII

**De nombreuses firmes du secteur manufacturier** continuent à gérer leur logistique en interne ou travers des filiales spécialisées. Elles sont à l'origine d'environ 1/3 des emplois créés par les investissements internationaux dans cette activité au cours des deux dernières années (tableau 2). Les secteurs de l'automobile (Volkswagen, Daimler), des IAA (Cadbury Schweppes), de l'équipement électrique et électronique (Flextronics..) et de l'ameublement (Ikea) figurent en tête des secteurs d'investissement (voir également tableau 4). Au départ plutôt confrontées à une problématique de gestion coordonnée des sites de production (logistique amont), leur approche s'est élargie progressivement à l'ensemble de la « supply chain » (voir le cas de l'automobile en annexe 2).

**Enfin, les logisticiens et transporteurs spécialisés** sont à l'origine d'environ 30 % des créations d'emplois en Europe liées à des projets internationaux en logistique (tableau 2). Ils bénéficient d'un mouvement assez marqué d'externalisation. Autrefois limité à la seule fonction « transport », ce phénomène s'étend en effet à une gamme élargie d'activités : entreposage, gestion des flux de transport, traitement de l'information, conditionnement, etc. Il s'est traduit par l'apparition d'un nouveau métier : celui de prestataire logistique intégré, apparu dans les années 1980 aux États-Unis et qui a ensuite gagné l'Europe, la Grande-Bretagne ayant joué en la matière un rôle précurseur.

<sup>4</sup> Essentiellement chaînes de grande distribution

<sup>5</sup> Essentiellement prestataires de services logistiques

Ces prestataires logistiques appartiennent à quatre grands type de famille selon leur origine et leur type d'activité : 1) des sociétés de messageries spécialisées dans le transport de courrier et de petits colis, mais qui cherchent à se diversifier dans la logistique industrielle (Fedex, DHL-Danzas ...) ; 2) des transporteurs routiers (Norbert Detressangle, Geodis..) ou maritimes (Maersk) qui se sont transformées en logisticiens intégré en développant une gamme de services élargie, tout en sous-traitant fréquemment à des preneurs d'ordre l'activité de transport proprement dite ; 3) d'anciens services logistiques de grandes entreprises industrielle, qui après avoir été filialisées, ont cherché à élargir leur clientèle au delà de leur seule maison-mère (Gefco, Filiale de PSA ; CAT, Filiale de Renault ; Caterpillar logistics) ; 4) enfin, des logisticiens « purs » qui se sont directement développés sur ce nouveau marché (Hays Logistics..).

## **22. Un marché assez concentré autour de quelques investisseurs majeurs**

Les projets sont assez concentrés autour un nombre limité de gros investisseurs (tableau 3). Les 5 premiers investisseurs représentent 40 % des emplois créés, les 10 premiers 56 %, les 50 premiers plus de 85 %. Parmi les plus gros investisseurs, se trouvent des firmes industrielles des secteurs de l'automobile et des biens de consommation courante gérant leur propre logistique en interne (Ikea, Volkswagen..), des entreprises de grande distribution (Carrefour, Lidl., Wall-Mart..) et des prestataires de services logistiques, qui investissent parfois en joint venture avec leur principal client (Hays Logistics...).

Cette concentration peut s'explique par deux raisons principales : 1) D'une part, seules les très grosses entreprises européennes ont les moyens de lancer des projets d'investissement logistiques significatifs en interne ; 2) D'autre part, l'offre de services logistiques (et donc les investissements qui lui sont liés), est assez concentré autour de quelques gros prestataires (TNT, Excel, Hays Logistics, etc.).

### **Encadré 3. Des projets de taille moyenne relativement élevée**

Les projets logistiques ont un contenu en emplois relativement élevé en moyenne (plus de 160 emplois par projet, soit un niveau très supérieur à celui des autres fonctions d'appui tertiaire, voir tableau 1). Il existe en particulier un nombre significatif de projets de grande taille (tableau 4). Les projets de plus de 500 emplois représentent ainsi 31 % des créations d'emplois (tableau 5). La majorité des emplois créés (56,5 %) le sont dans des projets de taille moyenne (100 à 499 emplois). La plupart des projets dit « non renseignés » étant en fait des projets de petite taille, une information plus complète conduirait sans doute à augmenter la part de ce type de projets dans les créations totales d'emplois.

**Tableau 3 : Emplois et projets par firme**

Firme	Secteur	Projets	Emploi	Empl. Cumulés	% Emp. total
Ikea	Ameublement	19	2890	2890	9,8
Lidl	Distribution	13	2505	5395	18,2
Tesco	Distribution	5	2300	7695	26,0
Carrefour	Distribution	8	2195	9890	33,4
ASDA ; Wal-Mart	Distribution	2	1700	11590	39,1
Volkswagen	Automobile	1	1500	13090	44,2
Kaufland	Ameublement	1	1200	14290	48,2
Aldi	Distribution	10	1145	15435	52,1
Europai Divat Szolgaltato	Textile/confection	1	600	16035	54,1
Würth	Automobile	2	500	16535	55,8
Ewals Cargo Care ; Cobelfret	Transport/Logistique	1	450	16985	57,3
Zur Rose	Médicament	1	400	17385	58,7
Auchan	Distribution	2	350	17735	59,9
Amazon	Distribution	2	340	18075	61,0
DaimlerChrysler	Automobile	3	332	18407	62,1
Metro	Distribution	3	320	18727	63,2
Aldis services plus ; Metro	Distribution	1	300	19027	64,2
Flextronics	Matériel électronique	1	300	19327	65,3
Hays Logistics ; Sara Lee	Transport/Logistique	1	300	19627	66,3
Olympus	Matériel électronique	1	300	19927	67,3
Philip Morris International	Agro-alimentaire	1	300	20227	68,3
Ricoh	Matériel électronique	1	275	20502	69,2
Skechers	Ameublement	2	260	20762	70,1
Centrum Transport	Transport/Logistique	1	250	21012	70,9
Hagemeyer	Transport/Logistique	1	250	21262	71,8
Raben	Transport/Logistique	1	250	21512	72,6
Intermarché	Distribution	1	210	21722	73,3
Hilton Food Group	Agro-alimentaire	1	200	21922	74,0
Katoen	Transport/Logistique	1	200	22122	74,7
Kodak	Matériel électronique	1	200	22322	75,4
Lyreco	Transport/Logistique	1	200	22522	76,0
Norgine	Médicaments	1	200	22722	76,7
Tiner	Transport/Logistique	1	200	22922	77,4
Transports Nicolas ; TNT	Transport/Logistique	1	200	23122	78,1
ABX Logistics	Transport/Logistique	2	170	23292	78,6
Federal Express	Transport/Logistique	1	160	23452	79,2
Office Dépot	Distribution	1	160	23612	79,7
ArvinMeritor	Automobile	1	150	23762	80,2
Cadbury Schweppes	Agro-alimentaire	1	150	23912	80,7
Caterpillar	Matériel équipement	1	150	24062	81,2
Deli XL ; Ahold	Distribution	1	150	24212	81,7
Eagle Global Logistics ; EGL	Transport/Logistique	1	150	24362	82,3
GMP ; P&O Parts	Transport/Logistique	1	150	24512	82,8
Hays Logistique	Transport/Logistique	1	150	24662	83,3
Office Depot	Distribution	1	150	24812	83,8
Senoble	Agro-alimentaire	1	150	24962	84,3
Axial ; Walon	Automobile	1	140	25102	84,7
Hays Logistics ; Système U	Transport/Logistique	1	130	25232	85,2
Gefco	Transport/Logistique	2	110	25342	85,6
Darfeuille ; Christian Salvesen	Transport/Logistique	3	110	25452	85,9
Total		438	29619		

Source : AFII

**Tableau 4**  
**Les principaux projets logistiques en Europe (2002-2004)**

Année	Société	Emplois	Origine	Destination	Secteur	Projet
2002	Volkswagen	1500	Allemagne	Pologne	Automobile	Création
2003	Tesco	1500	Royaume-Uni	Irlande	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2002	Carrefour	1300	France	Espagne	Conseil, ingénierie et serv. aux entreprises	Création
2003	ASDA ; Wal-Mart	1200	Etats-Unis	Royaume-Uni	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2004	Kaufland	1200	Allemagne	Bulgarie	Ameublement et équipement du foyer	Création
2002	Tesco	800	Royaume-Uni	Hongrie	Conseil, ingénierie et serv. aux entreprises	Création
2002	Lidl	600	Allemagne	Hongrie	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2004	Europai Divat Szolgaltato	600	États-Unis	Hongrie	Textile, habillement	Création
2003	Asda ; Wal-Mart	500	États-Unis	Royaume-Uni	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2003	Ewals Cargo Care ; Cobelfret	450	Pays-Bas	Belgique	Transport, stockage, BTP	Création
2003	Ikea	450	Suède	Espagne	Ameublement et équipement du foyer	Création
2003	Ikea	450	Suède	Espagne	Ameublement et équipement du foyer	Création
2003	Lidl	400	Allemagne	Suède	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2004	Zur Rose	400	Suisse	Allemagne	Médicaments	Création
2004	Lidl	400	Allemagne	Suisse	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2003	Carrefour	350	France	Espagne	Autres services commerciaux ou financiers	Création
2003	Lidl	350	Allemagne	Pays-Bas	Autres services commerciaux ou financiers	Création

Source : AFII

**Tableau 5**  
**Répartition des projets par taille**

%	Projets	Emplois
<b>1000 et plus</b>	0,011	0,226
<b>500 à 999</b>	0,009	0,084
<b>300 à 499</b>	0,043	0,221
<b>100 à 299</b>	0,137	0,344
<b>50 à 99</b>	0,073	0,069
<b>1 à 49</b>	0,144	0,055
<b>Non renseigné</b>	0,582	0
<b>Total</b>	1	1

Source : AFII

## 22. Origine et destination des flux d'investissement

### L'origine des flux

Les investisseurs ouest-européens représentent plus des trois-quarts des créations d'emplois, suivis, de très loin par ceux d'Amérique du nord. Enfin, ceux originaires d'Asie n'occupent qu'une position marginale (tableau 6). Les comparaisons avec des données plus anciennes de source Ernst and Young (voir [Hatem, 2004]) semblent montrer un relatif effacement des investisseurs américains et un renforcement de la prééminence européenne au cours des années récentes.

**Tableau 6**  
**Projets et emplois par région d'origine 2002-2004**

	Nombre de projets					Emplois créés	
	2002	2003	2004	Nombre	%	Nombre	%
<b>Amérique du nord</b>	25	24	21	70	16	5438	18,4
<b>Asie</b>	12	22	13	47	10,7	1380	4,7
<b>Autres</b>	5	2	2	9	2,1	224	0,7
<b>Europe</b>	122	88	102	312	71,2	22577	76,2
<b>Total</b>	164	136	138	438	100	29619	100

Source : AFII

La contribution des investissements logistiques allemands, qui sont devenus les premiers pourvoyeurs de projets en Europe au cours des trois dernières années, est particulièrement forte (tableau 7).

**Tableau 7**  
**Projets et emplois par pays d'origine 2002-2004**

	Projets		Emplois	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Allemagne</b>	81	0,185	8585	0,29
<b>Etats-Unis</b>	68	0,155	5338	0,18
<b>France</b>	54	0,123	3531	0,119
<b>Japon</b>	33	0,075	1000	0,034
<b>Pays-Bas</b>	29	0,066	2227	0,075
<b>Royaume-Uni</b>	29	0,066	3560	0,12
<b>Suède</b>	27	0,062	3005	0,101
<b>Espagne</b>	14	0,032	30	0,001
<b>Suisse</b>	14	0,032	561	0,019
<b>Belgique</b>	12	0,027	462	0,016
<b>Italie</b>	12	0,027	100	0,003
<b>Autriche</b>	10	0,023	60	0,002
<b>Finlande</b>	7	0,016	80	0,003
<b>Danemark</b>	6	0,014	30	0,001
<b>Taiwan</b>	4	0,009	0	0
<b>Autres</b>	38	0,087	1050	0,035
<b>Total</b>	438	1	29619	1

Source : AFII

## La destination des flux

Les investissements restent très concentrés dans les pays de l'ouest qui représentent 80 % de projets et des emplois créés. On note cependant l'existence d'un nombre de projets significatif, et surtout assez intensifs en emplois, dans les pays de l'est. Les principaux pays d'accueil sont l'Espagne, la France, le Royaume-Uni, la Hongrie, la Belgique, la Pologne, l'Allemagne et les Pays-Bas (tableaux 8 et 9).

**Tableau 8**  
**Projets par région d'origine et pays de destination**

Destination	Origine	Am. du nord	États-Unis	Asie	Japon	Autres	Europe	Allem.	France	Roy.-Uni	Total
France		25,7	26,5	14,9	21,2	0	21,5	22,2	1,9	51,7	21
Espagne		7,1	7,4	10,6	12,1	33,4	18,6	16	40,7	10,3	16,2
Belgique		12,9	13,2	17	15,2	11,1	6,7	6,2	13	3,4	8,9
Allemagne		8,6	8,8	17	18,2	0	7,7	2,5	3,7	3,4	8,7
Royaume-Uni		21,4	20,6	6,4	6,1	22,2	4,8	3,7	1,9	0	8
Hongrie		5,7	4,4	2,1	0	0	8,7	11,1	9,3	13,8	7,3
Pays-Bas		8,6	8,8	17	15,2	0	2,2	2,5	0	0	4,8
Pologne		0	0	2,1	3	0	4,5	4,9	3,7	6,9	3,4
Portugal		0	0	0	0	11,1	3,8	3,7	7,4	0	3
Suisse		1,4	1,5	0	0	11,1	3,5	6,2	5,6	0	3
Suède		4,3	4,4	4,3	3	0	1,6	3,7	0	0	2,3
Autriche		0	0	0	0	0	2,9	7,4	1,9	0	2,1
Roumanie		0	0	0	0	0	2,9	1,2	3,7	0	2,1
Bulgarie		0	0	0	0	0	2,6	3,7	1,9	0	1,8
Tchèque, République		2,9	2,9	4,3	3	0	1	1,2	0	0	1,6
Danemark		0	0	2,1	0	0	1	0	0	0	0,9
Irlande		1,4	1,5	0	0	0	1	0	0	10,3	0,9
Italie		0	0	2,1	3	0	1	0	1,9	0	0,9
Finlande		0	0	0	0	0	1	1,2	1,9	0	0,7
Lettonie		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,7
Slovaquie		0	0	0	0	0	1	2,5	0	0	0,7
Estonie		0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0,5
Lituanie		0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0,2
Norvège		0	0	0	0	0	0,3	0	1,9	0	0,2
Slovénie		0	0	0	0	11,1	0	0	0	0	0,2
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : AFII

## Analyse croisée origine/destination

Elle fait apparaître l'existence de stratégies d'implantation propres à chaque nationalité d'entreprises :

- L'essor, encore limité, des projets en Europe de l'est, est largement imputable aux entreprises manufacturières ouest-européennes et notamment allemande, qui ont dû procéder à d'importants investissements logistiques pour accompagner le mouvement de relocalisation

de leur production industrielle vers ces pays (secteur automobile notamment)<sup>6</sup>. La montée en puissance des marchés des PECO pays rend également nécessaire l'implantation locale de réseaux de distribution.

- Les bons résultats obtenus par l'Espagne s'expliquent par l'existence de plusieurs projets majeurs, d'origine ouest-européenne et notamment française, dans les secteurs de la distribution (Carrefour) et de l'ameublement (Ikea).

**Tableau 10**  
**Emplois par région d'origine et pays de destination**

	Amérique du nord	États-Unis	Asie	Japon	Autres	Europe	Allemagne	France	Royaume-Uni	Total
<b>Espagne</b>	1,3	1,3	2,3	3,2	100	22,4	8,9	72,7	4,2	18,2
<b>France</b>	15,3	15,5	7,8	10,7	0	17,9	15,1	4,2	25,6	16,8
<b>Royaume-Uni</b>	43,9	43,6	3,6	2	0	4,6	2,6	0,3	0	11,8
<b>Hongrie</b>	17,3	16,9	0	0	0	7,2	8	4,2	22,5	8,7
<b>Belgique</b>	12,4	12,6	5,5	2,6	0	6,3	1,9	8,9	0	7,3
<b>Pologne</b>	0	0	0	0	0	8,9	18,1	0	0	6,8
<b>Irlande</b>	1,2	1,2	0	0	0	7,5	0	0	47,8	6
<b>Allemagne</b>	1,5	1,5	31,9	44	0	4,9	1,8	3,1	0	5,5
<b>Pays-Bas</b>	4,6	4,7	48,9	37,5	0	2,8	7	0	0	5,3
<b>Bulgarie</b>	0	0	0	0	0	5,5	14	0	0	4,2
<b>Suisse</b>	0	0	0	0	0	3,5	8,3	0,8	0	2,7
<b>Portugal</b>	0	0	0	0	0	2,9	2,3	5,7	0	2,2
<b>Suède</b>	0,4	0,4	0	0	0	1,9	5	0	0	1,5
<b>Autriche</b>	0	0	0	0	0	1,5	3,8	0	0	1,1
<b>Slovaquie</b>	0	0	0	0	0	1,2	3,3	0	0	0,9
<b>Tchèque, République</b>	2,2	2,3	0	0	0	0	0	0	0	0,4
<b>Italie</b>	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0	0,3
<b>Estonie</b>	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0,1
<b>Roumanie</b>	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,1
<b>Danemark</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finlande</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Lettonie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Lituanie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Norvège</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Slovénie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : AFII

- Les îles britanniques, et dans une moindre mesure, les pays du Benelux constituent des régions d'implantation privilégiées des investissements nord-américains en logistique. Ceux-ci sont par contre peu développés en Europe de l'est, fait logique si l'on pense que le mouvement de relocalisation des sites de production des filiales américaines vers cette région d'Europe a été nettement moins marqué au cours des années récentes que celui des firmes allemandes, impliquant de ce fait de moindres besoins en logistique. En effet, les investissements américains en Europe sont très orientés d'une part vers les secteurs de haute technologie, d'autre part vers les fonctions tertiaires et les secteurs de services, activités qui,

<sup>6</sup> Selon les cas, il s'agira d'approvisionner les sites d'assemblage est-européens à partir de composants produits en Europe de l'ouest ou l'inverse.

d'une part, sont moins enclines que d'autres à s'implanter en Europe de l'est, et d'autre part, ne se traduisent pas par des besoins aussi massifs en logistique que par exemple, le secteur automobile.

- Enfin, les investissements d'origine asiatique restent très centrés sur l'Europe du nord, dans une logique d'accès aux marchés. La proportion importante de projets à destination des pays du Benelux est sans doute liée à la volonté de renforcer la chaîne autour des produits importés par les ports de la Mer du Nord.

Ces analyses croisées révèlent en filigrane l'existence de plusieurs logiques d'implantation des sites logistiques (voir également encadré 4) : suivre la migration des sites de production manufacturière (ex : Europe de l'est), alimenter les marchés matures (ex : Allemagne) ou en croissance (ex : Espagne), tirer parti de l'existence d'infrastructures de qualité (ports, routes...) pour implanter des « hubs » logistiques dans des positions géographiques centrales (ex : France, Royaume-Uni, pays du Benelux).

#### **Encadré 4**

##### **Critères de localisation des projets logistiques**

Pour comprendre la destination des flux de projets, il faut d'abord analyser les critères de localisation des firmes. Les enquêtes réalisées auprès de celles-ci (voir [AFII, 2003]) mettent à cet égard en évidence l'existence de plusieurs groupes de critères majeurs : 1) Critères de situation géographique : proximité, selon les cas, aux sites de production ou aux lieux de consommation (dans le cadre d'une optimisation de la structure d'ensemble du réseau logistique) ; 2) Critères d'accessibilité : bonne position par rapport aux infrastructures de transport et qualité de celles-ci ; 3) Critère d'environnement local : bon rapport qualité/prix de l'offre foncière et immobilière, main d'œuvre technique qualifiée, aides publiques... La hiérarchie de critères dépendra du type de site concerné :

- Les parcs logistiques fournisseurs et les magasins produits finis sont par définition situés sur le lieu même des sites de production qu'ils desservent (voir cas de l'assemblage automobile en annexe 2). Leur choix de localisation est donc sur-déterminé par celui de ces sites (qui intègrent par ailleurs eux-mêmes des critères liés à la logistique : accessibilité, proximité de réseaux de transport, etc.).

- Pour les hubs » logistiques destinés au regroupement et au dispatching des produits vers un grand nombre de points de distribution, (voir cas de la distribution de matériels de bureaux en annexe 2), L'ensemble des critères précédemment cités sera pris en compte : localisation optimale par rapport aux lieux de provenance et de destination des produits, accessibilité, environnement local (voir cas de la distribution de matériel de bureau en annexe 2). Le processus de sélection s'effectuera en deux étapes : 1) - Choix de la région d'implantation : en fonction de la position géographique par rapport aux marchés finals et aux fournisseurs, existence d'un bassin d'emploi, accessibilité globale par les transports, etc. ; 2) Choix du sites d'implantation : en fonction de la disponibilité foncière, de la proximité à des plate-forme de transport multimodales et/ou à des nœuds ferroviaires, routiers, portuaires, aérien, de la présence locale des sous-traitants, du niveau des charges fiscales locale et éventuellement des aides publiques à l'implantation...

- Pour les centres secondaires destinés à l'approvisionnement du marché local, la proximité à ce marché et rapport qualité/prix de l'offre foncière locale joueront un rôle déterminant. Dans le cas des sites de réception/stockage attachés à un point de vente (ex : hypermarché), la localisation sur-déterminée par des celle des magasins.

## **Bibliographie**

AFII, 2005, *Bilan des investissements étrangers en France en 2004*, Ronéo

AFII, 2003, *La France au cœur de la logistique européenne*, ronéo

CnuCED, 2004, *World investment Report 2004*, Genève

Ernst and young, 2004, *European Investment Monitor*, 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> quarter, 2004

Hatem, F. 2002, *L'investissement international à l'horizon 2004*, Andersen/CnuCED/AFII

Hatem, F, 2004a, *Investissement international et politiques d'attractivité*, Economica

Hatem F. 2004b, *Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euroméditerranéenne*, études Anima n°10

Hatem F., 2005a, *Le marché européen de l'investissement international : tendances récentes*, Les notes bleues de Berçy, n°287, 16 au 31 Mars.

F. Hatem, 2005b, *Fonctions tertiaires d'entreprise : Une composante-clé de l'investissement international*, Notes bleues de Berçy, n°295, 29 au 31 juillet

Huygues S., 2003, *L'attractivité de la France pour les quartiers généraux*, rapport au premier ministre, Ronéo, Oct.

IBM/PLI,2005, *Global investment trends 2004* Mars, ronéo

Sachwald F., 2004, *Internationalisation de la R&D industrielle, le cas de la France*, Communication au groupe de travail Saraswati, roneo, Commissariat au Plan

## Annexe 1

### Fonctions tertiaires d'entreprise : Une composante-clé de l'investissement international<sup>7</sup>

L'activité des entreprises fait appel à plusieurs types de fonctions bien distinctes : production des biens et services, bien sûr, mais également R&D, services administratifs et quartiers généraux, logistique et distribution, centres d'appel et de télé-services, etc. Qu'elles soient gérées en interne ou – cas de plus en plus fréquent – externalisées vers des prestataires de services extérieurs, ces activités donnent lieu à des flux d'investissements et de création de postes importants de la part des firmes multinationales, dans leur pays d'origine et à l'étranger.

Une partie de ces activités doivent être localisées à proximité immédiate du lieu où les services produits sont consommés. Ainsi en est-il par exemple des lieux de vente des produits, qui, par définition, sont situés près du consommateur final (hors cas des ventes en ligne). Dans d'autres cas, les services peuvent être consommés à distance du lieu où ils sont produits. Par exemple, l'innovation mise au point par un centre de R&D permettra l'amélioration des procédés de production dans toutes les usines de la firme à travers le monde ; ou encore, le centre de télé-maintenance informatique gèrera les incidents survenus sur tous les postes de travail de la firme, y compris éventuellement hors du pays où est situé ce centre. Il s'agit donc là, dans le jargon des économistes, de services « exportables », dont la localisation est de ce fait susceptible d'être réalisée dans un très grand nombre de lieux et de pays. Ceci donne lieu à des investissements dits « internationalement mobiles », c'est-à-dire susceptibles de donner lieu à une compétition entre plusieurs pays d'accueil.

Si les marchés concernés restent très inférieurs – en montant investi comme en nombre d'emplois créés - à ceux générés par la localisation des sites de production, il n'en demeurent pas moins importants, tant par leur dimension quantitative qui n'est tout de même pas négligeable, que par leurs perspectives de développement souvent favorables, enfin par le fort impact structurant qu'ils peuvent exercer sur les économies d'accueil (centres de décision et de recherche notamment). On notera également qu'ils font en général appel à une main d'œuvre dont le niveau moyen de qualification est supérieur –voire très supérieur dans le cas des centres de R&D – à celle recrutée dans les sites de production. Cet élément a deux conséquences importantes : d'une part, il signifie que le contenu unitaire des emplois en termes de valeur ajoutée produite et de salaires est supérieur dans ces activités à celui des sites de production ; et d'autre part, que ces activités sont davantage attirées par des pays offrant un haut niveau de qualité en termes d'environnement industriel et humain, même si les taux de salaires y sont plus élevés. En d'autres termes, il s'agit de « segments de marché » sur lesquels les positions compétitives des pays développés restent fortes, ce qui permet de limiter les conséquences négatives des pertes de parts de marchés enregistrées par ces pays dans les activités de production à niveau de qualification moyenne et basse.

#### 1. Cause et historique de l'internationalisation

Ce n'est pas la production mais les **fonctions commerciales** (bureaux de représentation et réseaux de distribution) qui ont d'abord connu l'internationalisation la plus marquée. La première phase de l'internationalisation de beaucoup de firmes industrielles s'est en effet traduite par un développement des exportations de produits hors du pays d'origine, ce qui a rapidement nécessité le développement d'une présence commerciale permanente à l'étranger.

---

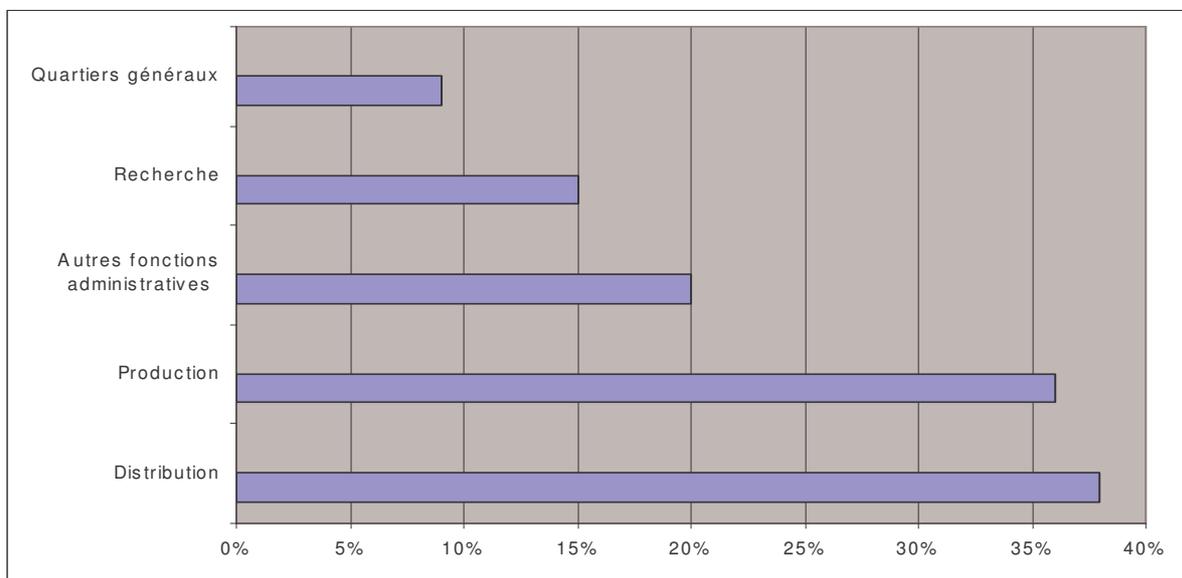
<sup>7</sup> Pour une présentation plus complète, voir [Hatem, 2005b]

D'où des flux de d'implantation importants, du moins en nombre de projets. Aujourd'hui encore, les bureaux commerciaux représentent le tiers des projets d'implantation étrangers en Europe, même si leur contribution en termes d'emploi est beaucoup plus faible du fait d'une très petite taille unitaire (tableau 1).

**L'implantation de sites de production** à l'étranger a rapidement suivi et accompagné cette phase d'expansion commerciale : la motivation pouvait en être, selon les cas, l'accès à des ressources locales rares, l'accès au marché final, ou la recherche de conditions de production plus favorables (coûts, environnement technique et réglementaire, etc.). D'abord très focalisée sur quelques industries primaires (mines, énergie ) et sur quelques filières industrielle (automobile, chimie, électronique), cette internationalisation de la fonction production s'est progressivement étendue à l'ensemble du secteur manufacturier et touche même aujourd'hui très grand nombre d'activités de services. Cette fonction « production » représente encore aujourd'hui la très grande majorité des emplois créés par les investissements internationaux, même si sa part en termes de nombre de projets est un peu plus faible.

Cependant, le taux d'internationalisation des autres fonctions d'entreprise est longtemps resté beaucoup plus limité. La R&D et les centres de décision restaient très majoritairement localisés dans le pays d'origine, malgré la création de quelques quartiers généraux régionaux et de petits centres d'adaptation locale : en témoignent de manière convergente les résultats des multiples enquêtes réalisées auprès des firmes multinationales (graphique 1).

**Graphique 1**  
**Taux d'internationalisation par fonction**  
**(Part de l'activité à l'étranger en 2001 pour un échantillon de 130 multinationales)**



Source : Hatem, 2002

L'élément nouveau des quinze dernières années est une tendance à l'internationalisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprises, voire à la création de nouvelles fonctions ou de nouveaux types d'organisation de celles-ci, d'emblée conçus sur une base internationale :

**L'internationalisation de l'activité de R&D**, jusqu'à une époque récente très centrées sur le pays d'origine de la firme, se manifeste sous plusieurs formes (voir Sachwald, 2004) : d'une

part, le développement du « technological sourcing » (contrats de R&D avec des laboratoires étrangers, achats de brevets, etc.) ou de partenariats de R&D, qui ne se traduisent pas par des projets d'investissement ; d'autres part, des implantations de centres de R&D à l'étranger. Celles-ci peuvent elles-mêmes concerner : 1) soit des laboratoires de R&D fondamentale, localisés dans les pôles d'excellence scientifique de rayonnement mondial, de manière à permettre à l'entreprise d'accéder aux meilleures ressources ; 2) soit des centres de développement et d'adaptation des produits qui seront implantés à sur les différents marchés régionaux visés par l'entreprise ; 3) soit enfin des centres dits de « rationalisation » visant à assurer une normalisation des produits et des process au sein de la firme. Dans le cas des entreprises les plus globalisées, l'ensemble de ces activités de R&D seront coordonnées au sein de réseaux hiérarchisés et intégrés internationalement.

**L'internationalisation des quartiers généraux** constitue également un phénomène récent, dans la mesure où les fonctions de décision des firmes multinationales étaient jusqu'à une époque récente très centrées sur le pays d'origine. L'internationalisation de ces fonctions résulte de deux tendances qui d'ailleurs se renforcent mutuellement : d'une part, un poids croissant des filiales étrangères par rapport à la maison-mère, qui implique naturellement de doter celles-ci de capacités de gestion propre et d'une certaine autonomie de décision ; d'autre part, le passage à des schémas d'organisation de la firme plus décentralisés que par le passé, avec l'apparition de lieux de décision polycentriques et la substitution de mode de fonctionnement en réseaux et transversaux à l'ancienne organisation centralisée sur le pays d'origine (schéma 2). Tout cela se traduit par la multiplication en Europe des quartiers généraux des firmes multinationales. On en dénombre aujourd'hui par exemple plus de 1000 dans les seules villes du Benelux (Huygues, 2004).

**Le développement des centres d'appel et de services partagés (CSP)** constitue un phénomène relativement nouveau, lié à plusieurs tendances (voir Hatem, 2004b) : d'une part, la recherche d'une relation plus étroite et de meilleure qualité au consommateur final par une professionnalisation de cette fonction à tous les stades (prospection, vente, après-vente) ; d'autre part la recherche d'une mutualisation de certains services internes à l'entreprise de manière à la fois à réduire les coûts et à professionnaliser et rationaliser le service rendu. De plus, les progrès rapides des techniques de communication rendent de plus en plus aisée la fourniture d'un service à distance auprès du consommateur comme auprès des utilisateurs internes à l'entreprise. De ce fait, se créent des sites spécialisés, soit dans la relation-clientèle, soit dans la fourniture de services internes spécifiques (gestion de la trésorerie, de la paie, maintenance du réseau informatique, etc.), dont la localisation devient de plus en plus autonome par rapport à celle de l'utilisateur final. D'où l'apparition de flux significatifs de projets internationalement mobile, donnant lieu à une compétition entre territoires pour l'accueil de ces activités.

**Enfin, le développement de la fonction logistique** vise à assurer la circulation des flux de produits à l'intérieur du réseau de la firme (du producteur amont au consommateur final) dans les meilleures conditions de rapidité (zéro délais), de coûts (zéro stocks) et de fiabilité (absence de rupture de la chaîne d'approvisionnement). Elle va bien au delà du simple transport des produits, puisqu'elle place la coordination entre les activités des différents sites de production/distribution impliqué dans la « supply chain » au cœur de sa stratégie d'efficacité (voir AFII, 2003). Son développement très rapide au cours des années 1990 est lié à la fois à la recherche d'une réduction des coûts (minimisation des stocks notamment) mais aussi d'une amélioration du service rendu au client (réduction des délais et des incidents de livraison). Sa dimension internationale est évidemment liée au caractère lui-même

transnational des activités de la firme, qui doit coordonner l'activité de sites de production et de fournisseurs souvent situés dans plusieurs pays pour in fine servir des consommateurs souvent répartis sur l'ensemble d'un continent voire sur le monde entier. Aussi, qu'elle soit gérée en « interne » par la firme elle-même ou – cas de plus en plus fréquent - externalisée vers un prestataire extérieur (tiers fournisseur de services logistiques) qui a souvent lui-même, pratiquement par définition, le statut d'une multinationale, cette fonction donne lieu à des flux importants de projets internationaux, non seulement en ce qui concerne la flotte de transport et sa maintenance, mais aussi et surtout pour le stockage/conditionnement des produits, enfin pour les fonctions de back-office elles-mêmes nécessaires à l'activité logistique.

## **2. Un enjeu important pour les territoires d'accueil**

Les fonctions d'appui tertiaire représentent un marché relativement limité en termes d'emploi : seulement 25 % des emplois totaux créés par les projets internationaux en Europe d'après les données tirées des observatoires de l'AFII. (cf tableau 1).

Ils représentent cependant un enjeu majeur pour les économies d'accueil, pour les raisons suivantes :

- Même s'il est limité en pourcentage, le nombre total annuel d'emplois créés par ces projets atteint tout de même plusieurs dizaines de milliers de postes par an : un apport non négligeable pour des pays parfois durement touchés par le chômage. Cela est particulièrement le cas pour les pays d'Europe de l'ouest. Ceux-ci sont en effet confrontés à de grandes difficultés pour attirer les gros sites de production manufacturière du fait de leurs coûts salariaux élevés. L'accueil d'activités tertiaires, souvent plus demandeuses de main d'œuvre qualifiée et plus sensibles à la qualité de l'environnement qu'aux critères de coûts de production, leur offre une chance de limiter les conséquences de la baisse de l'emploi industriel.

- Le niveau de qualification moyen des emplois dans les fonctions tertiaires et leur niveau de productivité par tête sont en moyenne assez supérieur à celui des activités de production. L'utilisation d'un indicateur en termes de nombre d'emplois créés conduit à sous-estimer de ce fait le poids économique réel des projets tertiaires. La prise en compte de la masse salariale globale conduirait à une représentation complètement différente du « marché » concerné : le poids des activités tertiaires se rapprocherait alors, voire dépasserait peut-être, celui des projets de production.

- L'impact structurant de certains types de projets tertiaires sur les économies d'accueil va très au delà de la création directe d'emplois et de valeur ajoutée. C'est tout particulièrement le cas pour les centres de R&D et les quartiers généraux. Les premiers contribuent à stimuler le dynamisme technologique de leurs régions d'implantation, en accroissant le flux de création de connaissance et de savoir faire, en attirant et en créant localement de nouvelles compétences, en stimulant l'industrie locale par l'innovation. Quant à l'implantation de centres de décision, elle permet d'accroître l'influence et le rayonnement international de la métropole d'accueil, contribue à la mise aux normes de qualité internationale des services offerts localement aux entreprises, et introduit entre la firme et le pays d'accueil une familiarité propice à la localisation de projets ultérieurs.

**Tableau 11**  
**Nombre de projets par types de fonctions et secteurs d'appartenance 2002-2004**

	Autres services	Bureau comm.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
Agro-alimentaire	12	52	9	2	37	27	139	249	388
Ameublement et équipement du foyer	2	25	2	0	27	9	65	73	138
Autres	11	32	4	0	11	8	66	36	102
Autres serv. commerc. ou financiers	40	162	1	36	69	52	360	24	384
Chimie, plasturgie, biotechnologies	7	45	39	3	18	36	148	316	464
Composants électroniques	1	16	22	1	1	4	45	52	97
Conseil, ingén. et serv. aux entrepr.	73	328	13	31	64	47	556	68	624
Automobile	13	59	39	2	41	41	195	633	828
Electronique grand public	3	25	7	4	6	12	57	62	119
Energie	5	31	3	1	5	9	54	86	140
Equipements électr. Inform. , médicx	84	378	80	12	40	108	702	270	972
Logiciels et prestations inform.	24	680	53	29	2	135	923	51	974
Machines et équipmts mécaniques	4	56	7	1	7	17	92	153	245
Autres matériels de transport	13	10	4	0	5	4	36	51	87
Médicaments	1	54	50	0	13	27	145	178	323
Métaux, travail des métaux et recycl.	2	24	1	0	11	6	44	149	193
Opérateurs télécoms et internet	4	30	4	11	0	9	58	4	62
Textile, habillement	0	24	0	0	19	11	54	64	118
Transport, stockage, BTP	32	92	0	5	47	27	203	205	408
Autres ind. de base	6	36	2	0	15	5	64	237	301
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>

Source : AFII

**Tableau 12**  
**Emplois créés par type de fonctions et secteurs d'appartenance 2002-2004**

(Milliers)	Autres services	Bureau comm.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
Agro-alimentaire	0,8	0,1	0,3	0,4	1,1	1,1	3,9	9,5	13,4
Ameublement et équipement du foyer	0,1	0,0	0,0	0,0	4,1	0,1	4,3	13,8	18,1
Autres	1,6	0,4	0,4	0,0	0,4	0,4	3,2	6,5	9,7
Autres serv. commerc. ou financiers	1,7	2,7	0,0	8,4	9,0	3,2	25,0	1,4	26,4
Chimie, plasturgie, biotechnologies	0,1	0,0	0,8	0,4	0,1	0,7	2,3	14,5	16,8
Composants électroniques	0,0	0,1	0,6	0,0	0,1	0,1	0,9	7,5	8,4
Conseil, ingén. et serv. aux entrepr.	6,1	2,4	0,3	5,4	5,7	3,1	23,0	5,5	28,4
Automobile	0,4	0,2	2,1	0,1	3,0	2,4	8,2	150,7	158,8
Electronique grand public	0,7	0,1	0,3	0,1	0,1	0,6	1,8	14,2	16,0
Energie	0,1	0,1	0,0	0,4	0,1	0,4	1,1	2,4	3,4
Equipements électr. Inform. , médicx	4,6	1,7	3,0	1,8	0,9	4,0	16,0	37,3	53,3
Logiciels et prest. Informatiques	0,3	2,2	1,6	4,1	0,1	4,9	13,1	5,1	18,2
Machines et équipemts mécaniques	0,0	0,1	0,3	0,1	0,0	0,2	0,8	13,9	14,7
Autres matériels de transport	0,6	0,0	0,5	0,0	0,1	0,0	1,2	18,8	19,9
Médicaments	0,1	0,1	3,6	0,0	1,0	1,9	6,5	18,4	25,0
Métaux, travail des métaux, recycl.	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	0,3	0,7	14,3	15,0
Opérateurs télécoms et internet	1,0	0,1	0,0	2,6	0,0	1,3	5,0	0,0	5,0
Textile, habillement	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,3	1,4	12,2	13,6
Transport, stockage, BTP	0,9	0,2	0,0	0,7	2,4	1,8	6,0	11,3	17,2
Autres ind. de base	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,4	16,7	17,1
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

**Tableau 13**  
**Nombre de projets par pays d'origine et type de fonction 2002-2004**

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres D'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Amérique du nord</b>	<b>137</b>	<b>893</b>	<b>149</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>329</b>	<b>1643</b>	<b>630</b>	<b>2273</b>
- Etats-Unis	126	833	143	61	68	312	1543	569	2112
<b>Europe de l'ouest</b>	<b>160</b>	<b>930</b>	<b>142</b>	<b>62</b>	<b>312</b>	<b>180</b>	<b>1786</b>	<b>1882</b>	<b>3668</b>
- Allemagne	36	124	36	16	81	47	340	463	803
- France	16	150	28	8	54	28	284	237	521
- Royaume-Uni	35	145	26	10	29	21	266	145	411
- Suède	6	61	7	6	27	7	114	83	197
<b>Asie</b>	<b>30</b>	<b>247</b>	<b>41</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>436</b>	<b>334</b>	<b>770</b>
- Japon	20	128	29	3	33	34	247	242	489
<b>Autres</b>	<b>10</b>	<b>89</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>141</b>	<b>115</b>	<b>256</b>
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>
%	4,8	31,0	4,9	2,0	6,3	8,5	57,5	42,5	100,0

Source : AFII

**Tableau 14**  
**Emplois créés par pays d'origine et type de fonctions 2002-2004**

	Autres services	Bureau com.	Centre De R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Amérique du nord</b>	<b>7,3</b>	<b>4,3</b>	<b>7,1</b>	<b>13,3</b>	<b>5,4</b>	<b>12,6</b>	<b>50,1</b>	<b>79,3</b>	<b>129,3</b>
- Etats-Unis	6,5	4,1	6,8	12,9	5,3	12,5	48,2	72,0	120,2
<b>Europe de l'ouest</b>	<b>10,4</b>	<b>4,9</b>	<b>6,1</b>	<b>9,8</b>	<b>22,6</b>	<b>11,2</b>	<b>65,1</b>	<b>221,8</b>	<b>286,9</b>
- Allemagne	2,9	0,3	1,9	1,9	8,6	3,9	19,6	83,0	102,6
- France	1,6	0,8	1,2	1,1	3,5	0,8	9,1	43,9	53,0
- Royaume-Uni	3,5	0,4	1,2	1,3	3,6	1,9	11,8	8,9	20,7
- Suède	0,0	0,5	0,3	1,0	3,0	0,3	5,1	7,8	
<b>Asie</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>	<b>7,4</b>	<b>61,5</b>	<b>68,9</b>
- Japon	0,3	0,4	0,5	0,1	1,0	0,9	3,1	36,1	39,3
<b>Autres</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,9</b>	<b>2,1</b>	<b>11,3</b>	<b>13,4</b>
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

**Tableau 15**  
**Emplois créés par fonctions et pays d'accueil 2002-2004**

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Europe ouest</b>	<b>14,4</b>	<b>8,4</b>	<b>10,9</b>	<b>17,5</b>	<b>23,3</b>	<b>20,8</b>	<b>95,3</b>	<b>133,2</b>	<b>228,5</b>
-Royaume-Uni	2,7	1,9	1,4	7,2	3,5	5,4	22,1	19,0	41,1
-Espagne	0,7	0,9	0,7	3,1	5,4	1,6	12,5	25,4	37,9
-France	3,6	1,3	2,2	2,4	5,0	2,1	16,6	19,5	36,1
-Allemagne	3,0	0,4	2,0	0,9	1,6	2,5	10,5	18,2	28,6
-Irlande	3,2	1,7	1,6	2,3	1,8	4,4	15,0	12,8	27,8
-Suède	0,5	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	1,9	5,7	7,6
-Suisse	0,1	0,1	0,4	0,0	0,8	1,2	2,6	1,6	4,2
<b>Europe de l'est</b>	<b>4,9</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>	<b>7,0</b>	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>	<b>29,4</b>	<b>240,7</b>	<b>270,1</b>
-Rép. tchèque	1,7	0,1	1,6	0,8	0,1	3,6	7,9	63,9	71,8
-Hongrie	1,0	0,3	0,9	1,9	2,6	0,6	7,3	38,5	45,8
-Pologne	0,5	1,4	0,4	0,5	2,0	1,5	6,3	42,2	48,5
-Roumanie	0,2	0,1	0,0	1,1	0,0	0,0	1,5	34,7	36,2
-Slovaquie	0,0	0,1	0,0	1,1	0,3	0,0	1,6	35,4	37,0
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,0</b>	<b>24,5</b>	<b>29,6</b>	<b>26,7</b>	<b>124,7</b>	<b>373,9</b>	<b>498,5</b>

Source : AFII

**Tableau 16**  
**Nombre de projets par fonction et pays d'accueil 2002-2004**

	Autres services	Bureau com.	Centre de R&D	Centres d'appel	Logist., distrib.	Serv. adm, QG	Total terti.	Prod.	Total
<b>Europe ouest</b>	<b>289</b>	<b>1908</b>	<b>294</b>	<b>107</b>	<b>357</b>	<b>557</b>	<b>3512</b>	<b>1700</b>	<b>5212</b>
-Royaume-Uni	45	464	49	38	35	151	782	243	1025
- France	85	283	41	19	92	70	590	387	977
- Espagne	35	181	38	8	71	53	386	282	668
- Allemagne	32	285	48	6	38	53	462	189	651
- Irlande	21	49	16	17	4	46	153	85	238
- Suède	9	80	21	5	10	17	142	47	189
- Suisse	12	66	8	2	13	54	155	31	186
<b>Europe de l'est</b>	<b>48</b>	<b>251</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>37</b>	<b>494</b>	<b>1261</b>	<b>1755</b>
- Hongrie	15	41	15	9	32	11	123	263	386
- Rép. Tchèque	10	34	16	6	7	11	84	283	367
- Pologne	5	62	5	2	15	7	96	214	310
- Roumanie	3	37	4	2	9	4	59	179	238
- Slovaquie	2	13	1	6	3	1	26	112	138
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>2159</b>	<b>340</b>	<b>138</b>	<b>438</b>	<b>594</b>	<b>4006</b>	<b>2961</b>	<b>6967</b>

Source : AFII

## **Annexe 2**

### **La logistique automobile et le projet Gefco à Kolin**

**1. Généralités.** Initialement concentrée sur le circuit « amont » d'approvisionnement des chaînes d'assemblage, la logistique automobile appréhende aujourd'hui l'ensemble de la « supply chain », allant de l'approvisionnement en équipements des sites d'assemblage jusqu'à la livraison du véhicule. Dans ce cadre élargi, elle comprend quatre étapes : 1) le circuit amont (approvisionnement des sites de production) ; 2) la distribution des véhicules ; 3) la distribution des pièces et accessoires de rechange ; 4) la logistique des retours et le recyclage des véhicules. Ces différentes étapes ont évidemment des interactions mutuelles très fortes. Les principaux enjeux sont liés, d'une part au très grand nombre de pièces intégrées dans le véhicule et donc de fournisseurs de sites d'assemblage, d'autre part à l'éclatement géographique des points de distribution finals à desservir à partir de sites d'assemblage très concentrés.

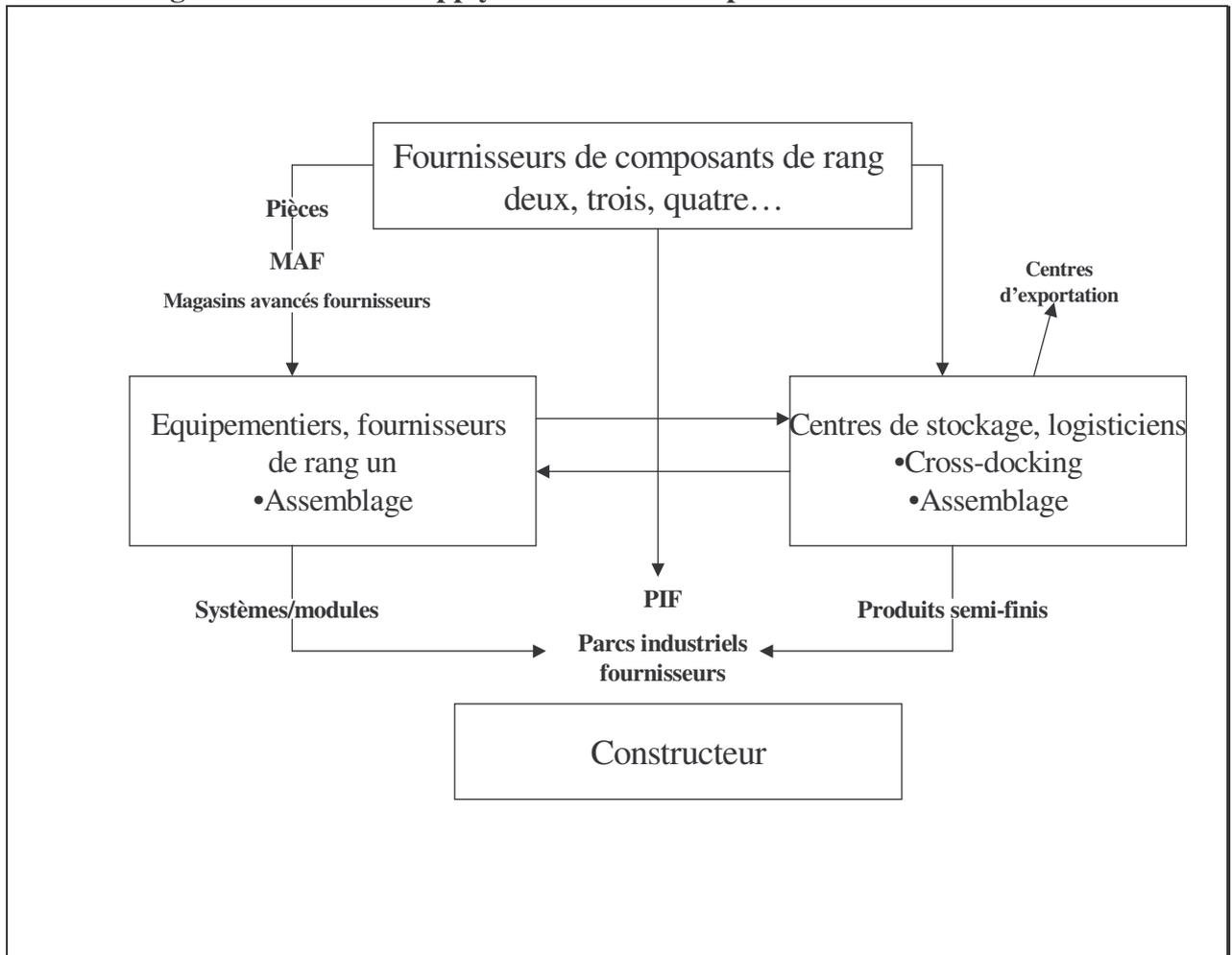
**2. Enjeux liés à la logistique amont.** Les sites d'assemblage reçoivent leurs approvisionnements d'équipementiers privilégiés, dits « de premier rang », qui intègrent eux-mêmes les composants fournis par des équipementiers de rang 2, 3 ou 4. Les constructeurs cherchent à rationaliser leurs relations avec les fournisseurs, d'une part en réduisant le nombre de ceux-ci, d'autre part en optimisant les réseaux d'approvisionnement des sites d'assemblage avec l'introduction des systèmes à flux tendus. Ceci fait de la logistique un élément-clé de la relation équipementiers-ensemblers.

Le bref délai de livraison exigé (de l'ordre de quelques heures à quelques jours) implique la mise en place de systèmes performants de partage d'information et de gestion des approvisionnements (EDI..) mais également une plus grande proximité géographique des équipementiers par rapport aux sites d'assemblage, ce qui les conduit à suivre les stratégies d'implantation des constructeurs. La chaîne logistique de production comporte deux types d'interfaces client-fournisseur (voir également schéma 1) : 1) en amont du site d'assemblage, les PIF (parc industriel fournisseurs accueillent les usines des équipementiers de premier rang localisé à proximité immédiate du site d'assemblage ; les magasins avancés fournisseurs (ou MAF) centralisent les approvisionnements de composants livrés à ceux-ci par les équipementiers de rang 2 ou 3. 2) En aval, Le magasin général de ventes (MGV) assure la réception, le stockage, le conditionnement et l'expédition des véhicules fabriqués par le site d'assemblage.

**3. Le cas du MGV/HUB Gefco à Kolin.** Il est implanté à proximité du site d'assemblage en JV PSA-Toyota qui produit en République tchèque des véhicules d'entrée de gamme depuis 2005 (capacité : 300 000 véhicules). Les fournisseurs viennent d'Allemagne, d'Europe de l'est, de France et du Portugal. PSA a demandé à sa filiale Gefco de gérer la logistique du site et notamment l'expédition des véhicules en aval. Gefco a pour cela construit un centre de distribution régional composé d'un magasin de stockage-expédition (MGV) qui accueille les véhicules produits par l'usine et d'un « hub régional » alimenté d'une part par le MGV, d'autre part par des véhicules importés destinés aux marchés d'Europe de l'est. Le MGV effectuera les opérations suivantes : transit, stockage, préparation, réparation des dégâts, expédition et affrètement d'un moyen de transport.

### Schéma 1

## L'organisation de la « supply chain » : l'exemple du secteur automobile



### **Annexe 3 : La logistique de matériel de bureau - L'implantation de Office Dépôt à Saint-Martin-de-Crau**

Représentant un chiffre d'affaires de l'ordre de 35 milliards d'euros en Europe de l'ouest, l'industrie du matériel de bureau s'appuie de manière privilégiée sur la vente par correspondance. Un réseau de centres de traitement reçoit les commandes, les prépare et les fait acheminer. La rapidité de livraison constituant un élément fondamental de leur compétitivité, la logistique constitue un élément primordial pour elles, d'autant que la réparation spatiale des besoins implique de nouveaux enjeux. Autrefois très centrée sur les grands comptes situés dans les grandes centres urbains, la demande tend aujourd'hui à être plus dispersé à mesure que la part des PME augmente du fait de leur équipement informatique croissant.

Il existe plusieurs types de circuits de distribution, que l'on peut distinguer selon leur longueur, depuis le circuit « ultra-court » reliant directement le fournisseur à ses principaux clients ou « grands comptes », jusqu'au circuit long fabricant/grossiste/distributeur/client » qui concerne davantage les PME. L'automatisation des ordres de transport (surtout dans les grandes groupes), la préparation de la commande par la voix et la stockage dynamique standardisé (automatisation de la gestion des stocks et des commandes impliquant une réduction du nombre de produits proposés) constituent les principales tendances techniques actuellement à l'œuvre.

L'exemple de l'implantation de Office Dépôt à Saint Martin de Crau permet de comprendre la logique de localisation d'un site logistique du secteur. L'entreprise accorde une importance cruciale à la logistique car sa compétitivité repose sur sa capacité à livrer rapidement ses clients. Pour servir les marchés expansion d'Europe du sud, l'implantation d'un hub régional au sud de la Loire apparaissait nécessaire afin de rééquilibrer le hub parisien existant, se rapprocher du client final, et réduire ainsi les coûts et délais de distribution vers ces destinations. C'est la raison de l'implantation du nouveau centre de traitement des commandes à Saint-Martin-de-Crau. Le choix du site s'est fait en deux étapes. Tout d'abord, un triangle Avignon/Montpellier Marseille a été déterminé comme cible pour des raisons tenant à la position géographique de la région (au barycentre des clients d'Europe du sud, à la configuration des réseaux de transport (noeud de communication entre l'Europe du nord, l'Italie et l'Espagne), aux contraintes concernant les fournisseurs, etc. Quant à Saint-Martin de Crau, il offre une réserve foncière importante, une zone logistique déjà en activité (Castorama, Mareva, Metro...), la proximité de l'aéroport de Marignane, du port de Marseille et du port fluvial de Arles et de plusieurs bretelles d'accès autoroutières (Marseille/Montpellier, Marseille-Nîmes...), du TGV sud-est. Le site devrait employer 150 personnes pour un investissement total de 15 millions d'Euro.



ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title  
(  
/Subject  
(D:20051027163019)  
/ModDate  
(  
/Keywords  
(PDFCreator Version 0.8.0)  
/Creator  
(D:20051027163019)  
/CreationDate  
(fabrice.hatem)  
/Author  
-mark-