

L'ENTREPRISE ET L'HEXAGONE

Annexes

Sommaire :

[Annexe 1 : liste des personnalités rencontrées](#)

[Annexe 2 : bibliographie](#)

[Annexe 3 : grilles utilisées pour l'analyse quantitative](#)

[Annexe 4 : fiches de lecture](#)

ANNEXE 1

LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES

1. Administrations publiques

Nom	Administration	Fonctions
LEVET	Commissariat général du Plan	Chef du service du développement technologique et industriel
COUSQUER	Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale	Chargé de mission pour les investissements internationaux
LOMBARD	Délégation aux investissements internationaux	Délégué
YVETOT	Délégation aux investissements internationaux	Adjoint au délégué
GIBERT	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
BADRONE	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
LIEB	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
DEPECKER	Direction de la prévision	Sous-directeur
SCHNEIDER	Direction de la prévision	Sous-directeur
LAMOTTE	Direction de la prévision	Chef du bureau des études fiscales
DELETRE	Direction du Trésor	Sous-directeur
LARROUTUROU	Direction du Trésor	Sous-directeur
MUSCA	Direction du Trésor	Sous-directeur
CAFFARELLI (de)	Direction du Trésor	Chef de bureau
COEURE	Direction du Trésor	Chef de bureau, conseiller économique auprès du directeur
GASZTOWTT	Direction du Trésor	Conseiller juridique

POSTEL-VINAY	Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et de la Poste	Chef de l'observatoire des stratégies industrielles
VIGER	Invest in France Network	Secrétaire général
TOCHE	Aéroport de Paris	Chef du service des études
LAWSON	Aéroport de Paris	Service des études

2. Entreprises privées

Nom	Entreprise	Fonctions
BEFFA	Saint-Gobain	Président directeur général
BILGER	Alstom	Président directeur général
BOISDRON	Cosmos Bay	Président directeur général
BRANDYS	Genset	Président directeur général
BRETON	Thomson Multimédia	Président directeur général
CASSAN (de)	SynerDeal.com	Président directeur général
CASTRIES (de)	Axa	Président du directoire
COMOLLI	Altadis	Co - Président directeur général
ESPALIOUX	Accor	Président du directoire
FORESTIER	D Interactive	Président directeur général
HAGEN	ILOG	Président directeur général
HERMELIN	Cap Gemini Sogeti	Directeur général
KERMOAL	Delia Systems	Président
LACOMBE	Microsoft Europe Middle East Africa	Chief Executive Officer
LAGARDERE (A.)	Groupe Lagardère	Gérant
LANDAU	Aventis	Vice-Président
LASSUS	Gemplus	Président directeur général
LEPIENNE	Sanofi Synthélabo	Vice-président
MAURY	Siparex Ingénierie et Finance	Directeur général

Nom	Entreprise	Fonctions
PEBEREAU	BNP Paribas	Président directeur général
SCHMIDER	Infogrames	Directeur général
SCHWEITZER	Renault	Président directeur général
TCHURUK	Alcatel	Président directeur général
VANRYB	BVRP	Président directeur général
WEINBERG	Pinault Printemps Redoute	Directeur général

3. Partenaires sociaux

Nom	Organisation	Fonction
CHANU	CGT	conseiller confédéral - secteur économie
KESSLER	MEDEF	Vice président
TROGRIC	CFDT	secrétaire confédéral - secteur international

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux sur les problèmes de nationalité, de choix de localisation et d'investissement direct étranger

Titre	Auteur	Date
Recherche et innovation : la France dans la compétition mondiale	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Bernard MAJOIE	10/99
La séduction des nations ou comment attirer les investissements	Charles-Albert MICHALET, professeur à l'Université Paris XI Dauphine	09/99
La mondialisation des entreprises françaises	Contribution au rapport du commissariat général du Plan sur « La nouvelle nationalité des entreprises »	07/99
Le facteur culturel et humain dans le cadre de la mondialisation des entreprises	Contribution au rapport du commissariat général du Plan sur « La nouvelle nationalité des entreprises », réalisée par le cabinet « JP Lionnet Consulting »	06/99
La nouvelle nationalité des entreprises	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Jean-François BIGAY	1999

Scénario pour une nouvelle géographie économique de l'Europe	Coordonné par Françoise MAUREL, chef du département des études économiques de l'INSEE	1999
Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?	Marc HERUBEL et Pauline LECLERC-GLORIEUX, sous la direction de Michel BERRY (Ecole des Mines de Paris)	1999
Industrie française et mondialisation	Coordonné par le SESSI (services d'études statistiques industrielles)	1998
L'investissement international à l'horizon 2002	Délégation aux investissements internationaux, réseau international Arthur Andersen, CNUCED	1998
Multinationales et mondialisation	Jean-Louis MUCCHIELLI, professeur à l'Université Paris I Sorbonne	05/98
Quelles politiques pour l'industrie française ? Dynamiques du système productif : analyse, débats, propositions	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Gabriel COLLETIS et Jean-Louis LEVET	1997
France Industrie 2000 : étude sur l'attractivité du territoire et le développement industriel	Cabinets BIPE Conseil et Price Waterhouse, sous la maîtrise d'ouvrage de Grégoire POSTEL-VINAY (Observatoire des stratégies industrielles au secrétariat d'Etat à l'industrie)	10/97
L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques	Coordonné par Jean-Benoît ZIMMERMANN (GREQAM/EHESS)	07/95
L'expatriation des jeunes français	Rapport d'information au nom de la commission des affaires économiques et du plan par Jean François-Poncet	06/00

2. Bibliographie thématique

a. Sur les comparaisons de coût et d'attractivité

Titre	Auteur	Date
Stratégies de localisation des grandes sociétés en Europe	Note de la délégation aux investissements internationaux	11/99
Etude d'implantation des fonctions stratégiques des grands groupes internationaux en Ile-de-France	Ernst & Young pour le compte du Club Paris Capitale Economique	04/96
The Global Competitiveness Report	World Economic Forum, Davos	1999
World Competitiveness Yearbook	International Institute for Management Development	1999
Prices and Earnings Around the Globe	UBS Economic Research	1997
National Real Estate Index Global Market Rents for January 2000	CB Richard Ellis Global Research and Consulting	2000
The European Cities Monitor 1997	Healey & Baker / Cushman & Wakefield	01/98

	Worldwide	
--	-----------	--

Site Internet	Commentaires
http://www.imd.ch/wcy/	Site de l'International Institute for Management Development, éditeur du World Competitiveness Yearbook
http://www.arthurandersen.com/	Présentation du « Best Cities Survey » réalisé par Arthur Andersen en collaboration avec le magazine Fortune, classant 160 villes du monde au regard de la qualité de l'environnement des affaires
http://www.cbrichardellis.com/	Site d'une importante société de conseil dans le domaine de l'immobilier à l'échelle internationale
http://www.invest-in-europe.com/	Site d'un cabinet de conseil (JCG International) spécialisé dans l'assistance aux entreprises américaines souhaitant s'implanter en Europe
http://expansionmanagement.com/	Magazine américain spécialisé dans les choix de localisation
http://www.bizsites.com/	Magazine américain spécialisé dans les choix de localisation
http://nfia.com/	Site de l'agence de promotion des investissements des Pays-Bas
http://www.gomesanet.be/	Site de l'agence de promotion des investissements de la Flandre.
http://www.isa.se/	Site de l'agence de promotion des investissements de la Suède
http://www.investinfrance.org/	Site de Invest in France (agence de promotion des investissements étrangers en France)
http://www.investinfrancena.org/	Site du réseau « Invest in France » présentant la France aux investisseurs nord-américains

b. Sur les questions fiscales

Titre	Auteur	Date
Mémento pratique de fiscalité	Bureau Francis Lefebvre	2000
Etude pays par pays du traitement fiscal des sociétés holdings dans les Etats membres de l'Union européenne	Document de travail des services de la Commission des Communautés européennes	07/99
La concurrence fiscale en Europe : une contribution au débat	Rapport du Sénat, rédigé par M. Philippe MARINI	07/99
L'imposition du patrimoine	16 ^{ème} rapport du Conseil des Impôts	1998
Fiscalité et vie des entreprises	13 ^{ème} rapport du Conseil des Impôts	1994
Les délocalisations de contribuables, personnes physiques	Note de la direction générale des impôts transmise au rapporteur général du budget de l'Assemblée nationale	04/00
L'optimisation fiscale du revenu du dirigeant d'entreprise	Document de travail de la direction de la prévision Jean-Christophe VALLAT	04/00
Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE 1998-2001	Document de travail de la direction de la prévision Anne-Claire MARAND	03/00

La charge fiscale supportée par les entreprises Comparaison de cinq pays de l'OCDE : l'Allemagne, les Etats-Unis, la France, le Japon et le Royaume-Uni	Document de travail de la direction de la prévision Sophie FOUILLA To venture capital and b	05/99
Taxation de l'épargne et risque de délocalisation	Association française des établissements de crédit	11/99
L'épargne salariale au cœur du contrat social	Rapport au premier ministre de Jean Pierre BALLIGAND et Jean-Baptiste DE FOUCAULT	01/00
La fiscalité des revenus de l'épargne	Conseil des impôts	06/99
Issues relating to venture capital and buy-out investments	Europe private equity special paper	05/00

Sur ce sujet, la mission a également eu recours à diverses notes administratives transmises par les services de la direction de la législation fiscale et de la direction de la prévision.

Site Internet	Commentaires
http://www.acca.co.uk/	Site d'un cabinet de conseil britannique spécialisé dans les questions d'optimisation fiscale
http://www.cabinet-cerco.fr/	Cabinet de conseil juridique et fiscal présentant en ligne une série de « points juridiques » sur l'actualité jurisprudentielle récente

c. Sur les questions de droit du travail

Titre	Auteur	Date
Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas : l'exemple des autres pays (Pays-Bas, Allemagne, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Espagne)	Cabinet Bernard Brunhes, sous la direction de Danielle Kaisergruber	1998
Les enjeux de la répartition du temps de travail	N° 74 de la revue « Travail et Emploi » Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (ministère de l'emploi et de la solidarité)	1/98
Quelles politiques de l'emploi pour la zone euro ?	Rapport du Sénat, rédigé par M. Jean-Pierre FOURCADE	05/99

Site Internet	Commentaires
http://www.univ-tlse1.fr/publications/	Documentation intéressante en droit du travail, notamment présentation des « grands arrêts » du licenciement pour motif économique
http://www.cabinet-cerco.fr/	Cabinet de conseil juridique et fiscal présentant en ligne une série de « points juridiques » sur l'actualité jurisprudentielle récente
http://www.insite.fr/ucc-cfdt/	Site de la fédération des cadres CFDT
http://www.cgt.fr/	Site de la confédération syndicale CGT, notamment pour l'analyse des 35 heures

d. Sur les questions de droit des sociétés, droit des brevets et législations sur les faillites

Titre	Auteur	Date
Communication sur la stratégie de l'UE en matière d'information financière : la marche à suivre	Commission européenne	06/00
Leading Corporate Governance Indicators	Steve Davies - Davies Global Advisors	11/99
The Long Arm of the Law : London's Law Firms in a Globalizing World Economy	J.V. Beaverstock, R.G. Smith & P.J. Taylor	10/99
Stronger protection of technological revolution : what is behind the recent surge in patenting	Samuel Kortum & John Lerner, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1997	
Proposition de résolution sur la proposition de 13 ^{ème} directive relative aux offres publiques d'acquisition	Philippe Marini, sénateur, commission des finances du Sénat	06/99
Les fusions transfrontalières : aspects juridiques et fiscaux	Estelle Piazza	99
Les balbutiements de l'Europe juridique et fiscale	Hervé Leherissel, avocat associé chez Archibald Andersen	97
Rapport d'enquête sur l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de commerce	Inspection générale des finances et Inspection générale des services judiciaires	07/98
Les tribunaux de commerce : une justice en faillite ?	Rapport de l'assemblée nationale n° 1038 (François Colcombet et Arnaud Montebourg)	07/98
A leveraged Finance approach for Europe	Moody's investors service : Bankruptcy & Ratings	09/99
Des procédures collectives en Europe	Petites affiches : dossier sécurité juridique et entreprises en difficulté (1)	05/94
Redressement et liquidation judiciaire	Encyclopédie DELMAS pour la vie des affaires	02/93

(1) Les Petites affiches ont publié de manière régulière des articles faisant le point sur l'évolution des différentes législations nationales

Site Internet	Commentaires
http://lawmoney.com/	Site de l'International Financial Law Review (IFLR), qui suit le marché international des services juridiques aux entreprises.
http://europa.eu.int/comm/internal_market	Site de l'Union européenne, partie consacrée au marché intérieur, notamment la rubrique « Droit des sociétés, comptabilité et contrôle légal des comptes »

e. Sur les technologies de l'information

Titre	Auteur	Date
Les centres d'appels	Note de la délégation aux investissements internationaux	03/00
Evaluation des services offerts par les	Note de la direction générale de l'industrie, des	05/00

opérateurs télécoms aux PME-PMI	technologies de l'information et des postes	
Hubs And Spokes : A TeleGeography Internet Reader	TeleGeography	03/00
Bridging the Gap : Information Technology Skills for a New Millenium	ITAA (Information Technology Association of America)	04/00
Help Wanted	ITAA, université Virginia Tech	1998
Information Technology Skills Shortage : The Impending Impact on Businesses in Europe	Rapport réalisé par IDC pour le compte de Microsoft Europe dans le cadre d'un sommet sur l'emploi et la formation dans la société de l'information	1998
How Will the Software Talent Shortage End ?	Avron Barr / Shirley Tessler Stanford Computer Industry Project	11/97
America's New Deficit : The Shortage of Information Technology Workers	Office of Technology Policy - US Department of Commerce	01/98
The Digital Work Force	Office of Technology Policy - US Department of Commerce	1997

Site Internet	Commentaires
http://www.ityaa.org/	Site de l'Information Technology Association of America (ITAA), « lobby » de l'industrie américaine des technologies de l'information.
http://www.univ-lille1.fr/	Site de l'OFMI (Observatoire français des métiers de l'informatique)
http://www.idc.com/	Présentation des études du cabinet IDC sur le marché international de l'informatique, notamment sur les pénuries de main-d'œuvre
http://www.telegeography.com/	Cabinet de conseil spécialisé dans les infrastructures et services de télécommunications
http://www.01net.com/	Site du magazine français « 01net » (anciennement « 01 Informatique »), spécialisé dans les hautes technologies
http://reseaux-telecom.net/	Site d'un magazine français spécialisé dans les NTIC
http://rvp.tvt.fr/	Site hébergeant la « Revue de Presse de l'Atelier » de Paribas, avec une partie fournie consacrée aux NTIC
http://www.bestpractice.haynet.com/	Présentation d'un rapport sur « The telebusiness industry in the UK »
http://www.buck.nl/	Site d'un cabinet néerlandais de conseil spécialisé dans les choix de localisation (Buck Consultants International), ayant notamment travaillé sur un palmarès européen des métropoles les plus propices à l'installation d'un centre d'appel
http://www.seca99.com/	Site du Salon européen des Centres d'appels (dernière édition à Paris fin mars 2000)
http://www.teleprofessional.com/	Magazine international spécialisé dans les centres d'appel

f. Histoires de place

Titre	Auteur	Date
Le temps du monde	Fernand Braudel	
Internet cluster regions	AT Kearney for the joint venture Silicon Valley network	11/99
Silicon Valley : a special place for high-tech innovation	Shirley Tessler and Avron Barr, co-directors of the Software industry study, Summer camp at	09/98

	Stanford	
La silicon Valley : modèle précurseur ou marginal	Martine Brasseur et Thirry Picq	08/98
Quand les éléphants apprennent à travailler à danser avec les puces	Thierry Weil, Ecole des mines de Paris en liaison avec le SCORR de l'Université de Stanford, revue française de gestion	06/99
Securities data corporation	San jose Mercury news	05/99
The regional advantage	A Sanexian	94
Workforce gap study	Joint venture organisation	04/00
Construction territoriale et dynamiques productives	PISTE pour le commissariat général du plan	n°18/97

Site Internet	Commentaires
http://www.jointventure.org	Site de réflexion sur la Silicon Valley
http://www.siliconsentier.com	Site de promotion du quartier du sentier

g. Les aéroports

Titre	Auteur	Date
L'industrie aéroportuaire française : comment lui donner ses chances légitimes	Rapport conjoint de la CCI, de l'UCCEGA et de l'ACFCI	03/00
Study on airports	Booz -Allen & Hamilton for the Chicagoland Chamber of Commerce	06/98
Impact économique des aéroports français	CCI de Lyon et de Nice	04/97
La palmarès mondial du trafic aéroportuaire (1999)	Aéroports magazine	05/00
Le troisième aéroport parisien dans les turbulences du ciel français	Information géographique	01/97
Airports as engines of economic development	Cyrus F. Freidheim and B. Thomas Hansson	03/00
Grands aéroports internationaux Français	Annales de géographie	03/97
Transports aériens	Secteur 700- XERFI	1999
La capacité aéroportuaire : les défis pour l'avenir	Conférence européenne de l'aviation civile : dialogue CEAC/UE	06/99

h. Les places financières

Titre	Auteur	Date
quelle ambition pour la place financière de Paris ?	Conseil économique et social	05/00
International Federation of stock exchanges	Annual report	02/00
Projet stratégique pour la place de Paris	Paris Europlace	01/00
Assurer l'avenir de la place financière de Paris dans la perspective du marché unique	Paris Europlace	02/98
Contribution à l'industrie financière à l'économie et à l'emploi en France	Paris Europlace	10/99
Une bourse en mouvement	Paris bourse SA	02/00

Compétitivité des places	étude de Elkins/Mc sherry	01/00
Marché boursier paneuropéen : les attentes des entreprises françaises	Propositions du MEDEF présentées par Philippe Camus, président du comité des finances	07/99
Les places financières européennes	numéro spécial de Banque Stratégie	12/98
Marchés boursiers et nouveaux indices boursiers européens	Eurostat	07/99
Les places financières de Paris et de Londres dans la perspective de l'Union monétaire	Lettre de conjoncture de la BNP	01/97
La délocalisation des activités financières	Association française des entreprises d'investissement - Association française de la gestion financière	06/98
La grande explosion de la cité de Londres	Chroniques d'actualité de la SEDEIS	09/87

ANNEXE 3

GRILLES UTILISÉES POUR L'ANALYSE QUANTITATIVE

Entreprises du groupe 1 : p.14
 Entreprises du groupe 2 : p. 30

Entreprises du groupe 1 (multinationales) QUESTIONNAIRES AUX ENTREPRISES

I. LES HOMMES

A. Management supérieur

1° Quelle est la **nationalité du président directeur général / CEO** aujourd'hui ?

française autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du président directeur général / CEO en **1990** ?

française autre (préciser) :.....

Le cas échéant : quelle est la nationalité du **Président du Conseil de surveillance / Non executive Chairman** à l'heure actuelle ?

française autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du **Président du Conseil de surveillance / Non executive Chairman** en **1990** ?

française autre (préciser) :.....

2° Quelle est la **répartition par nationalité aujourd'hui et, si possible, en 1990** :

des membres du **conseil d'administration** (ou du conseil de surveillance) ?

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
-------------	--------------------	----------------

française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
Total		

des membres du **comité exécutif** ou équivalent

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
Total		

du **management supérieur**

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
Total		

3° Quel est l'âge moyen du management supérieur aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : ans

1990 : ans

A titre de comparaison, quel est l'âge moyen de l'ensemble des salariés aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : ans

1990 : ans

B. Internationalisation des effectifs

4° Quel est le **nombre de Français en poste hors de France** et leur pourcentage par rapport au total pour chacune de ces populations, **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** :

- **management** (responsables de métiers, patrons de gros établissements, responsables de projets...)

	Aujourd'hui	1990
nombre de managers français en poste hors de France
nombre total de managers français en poste dans le groupe
nombre total de managers dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)

- **employés de haut niveau** (commerciaux, spécialistes, chercheurs...)

	Aujourd'hui	1990
nombre d'employés de haut niveau français en poste hors de France

nombre total de employés de haut niveau français en poste dans le groupe
nombre total d'employés de haut niveau dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)

5° Inversement, quel est le **nombre de personnes non françaises en poste en France** et leur proportion pour chacune de ces catégories, **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

- **management** :

	Aujourd'hui	1990
nombre de managers étrangers en poste en France
nombre total de managers en poste en France (toutes nationalités confondues)
nombre total de managers dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)

- **employés de haut niveau** :

	Aujourd'hui	1990
nombre d'employés de haut niveau étrangers en poste en France
nombre total d'employés de haut niveau en poste en France (toutes nationalités confondues)
nombre total d'employés de haut niveau dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)

C. Mode de rémunération

6° **Plan de stock options** :

- S'agit-il :

- d'un plan unique, géré au niveau du groupe ?
- de plusieurs plans gérés au niveau des filiales selon des critères adaptés à chaque pays ou chaque tradition de société ?

- Quelle est la **proportion des salariés concernés** (par rapport à la population pertinente : totale ou par filiale) aujourd'hui et quelle était-elle en 1990 (si possible et s'il y a lieu) ?

	Aujourd'hui		En 1990	
	Nombre de bénéficiaires du plan aujourd'hui	Effectif total aujourd'hui	Nombre de bénéficiaires du plan en 1990	Effectif total en 1990
Total groupe				
Principales filiales (s'il existe des plans distincts)				
.....				
.....				

7° **Mode de rémunération du management et des employés de haut niveau**

Le **management** et les **employés de haut niveau** sont-ils soumis à l'heure actuelle :

à un référentiel salarial variant en fonction des pays d'implantation ;

à un référentiel salarial unique ?

Si tel est le cas, ce référentiel unique s'exprime-t-il

en coût salarial brut ;

après prise en compte des prélèvements fiscaux et sociaux ?

Qu'en était-il en **1990** ? : référentiel salarial variant en fonction des pays d'implantation ;

à un référentiel salarial unique.

8° Rémunérations annexes / plan de prévoyance

a) Pour les bénéficiaires de rémunérations élevées (attention, on introduit une nouvelle catégorie...)

Le **management** et les **employés de haut niveau** ont-ils accès :

à des plans de prévoyance négociés localement, en fonction des pays d'implantation ;

à un plan de prévoyance unique ?

Si tel est le cas, ce plan de prévoyance unique concerne-t-il

la couverture maladie ;

la couverture retraite

la couverture décès ;

autres.

D'autre part, ce plan de prévoyance unique fonctionne-t-il

partout dans les mêmes conditions (en s'ajoutant aux régimes obligatoires locaux) ;

en « régime chapeau » (en complétant le cas échéant les régimes locaux s'il est meilleur qu'eux) ?.

Qu'en était-il en **1990** ? plans de prévoyance négociés localement pour le management ;

plan de prévoyance unique pour le management ?

b) Pour l'ensemble du personnel

L'ensemble du personnel a-t-il accès **aujourd'hui** :

à des plans de prévoyance négociés localement, en fonction des pays d'implantation ;

à un plan de prévoyance unique ?

Si tel est le cas, ce plan de prévoyance unique concerne-t-il

la couverture maladie ;

la couverture retraite

la couverture décès ;

autres.

D'autre part, ce plan de prévoyance unique fonctionne-t-il

partout dans les mêmes conditions (en s'ajoutant aux régimes obligatoires locaux) ;

en « régime chapeau » (en complétant le cas échéant les régimes locaux s'il est meilleur qu'eux) ?.

Qu'en était-il en **1990** ? plans de prévoyance négociés localement pour l'ensemble du personnel ;

plan de prévoyance unique pour l'ensemble du personnel ?

9° Rémunérations élevées

Quel est le montant moyen des 10 plus grosses rémunérations (hors stock options et plan de prévoyance) **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

..... FF

II. LES CAPITAUX

10° Quelle est la **répartition du capital par nationalité des investisseurs** aujourd'hui?

Nationalité	Investisseurs institutionnels	Autres actionnaires identifiés (gros actionnaires particuliers, entreprises)	Public	TOTAL DU CAPITAL (aujourd'hui)
française				
reste de l'Union européenne				
américaine (EU)				
autres				
Pour mémoire : part du capital détenu				100%
Total	100%	100%	100%	

Si possible : quelle était la **répartition du capital par nationalité des investisseurs** en 1990 ?

Nationalité	Investisseurs institutionnels	Autres actionnaires identifiés (gros actionnaires particuliers, entreprises)	Public	TOTAL DU CAPITAL (1990)
française				
reste de l'Union européenne				
américaine (EU)				
autres				
Pour mémoire : part du capital détenu				100%
Total	100%	100%	100%	

11° Quelles sont les **place(s) de cotation** et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (actions), **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser :)		
Total	100%	100%

12° Quelles sont les **place(s) de cotation** et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (dette), **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser)		
Total	100%	100%

13° Quelle est la **répartition géographique** (lieu d'implantation physique) **des analystes** avec lesquels l'entreprise est plus particulièrement en relation (aujourd'hui et si possible en 1990)

Lieu d'implantation physique	Nombre d'analystes aujourd'hui	Nombre d'analystes en 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser)		
Total		

14° Quelle est la **nationalité** (pays d'immatriculation du siège principal) **des principaux créanciers bancaires**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

	Nationalité aujourd'hui	Nationalité en 1990
1 ^{er} créancier bancaire		
2 ^{ème} créancier bancaire		
3 ^{ème} créancier bancaire		
4 ^{ème} créancier bancaire		
5 ^{ème} créancier bancaire		

III. LES STRUCTURES

A. Localisation juridique

15° Quelle est la localisation (pays) du **siège social** de l'entreprise ou de **la holding de tête (cotée)** du groupe à l'heure actuelle et en 1990 ?

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1990 : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

B. Localisation physique des principaux centres de décision

16° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) du Quartier général** à l'heure actuelle et en 1990 ?

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)

Etats-Unis divers (précisez :)

1990 : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

17° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) de ces différentes fonctions de l'entreprise, à l'heure actuelle et (si possible) en 1990 ?**

- fonction **financière** (CFO, relation investisseurs, trésorerie, corporate finance)

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1990 : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

- fonction **commerciale/marketing centrale** (communication institutionnelle, gammes, définition de produits)

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1990 : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

- direction des **ressources humaines**

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1990 : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

- principaux centres de **recherche développement** (répartition par pays aujourd'hui et, si possible, en 1990) :

Pays d'implantation des principaux centres de R&D	Nombre à l'heure actuelle	Nombre en 1990
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
Nombre total de centres R&D pour le groupe		

- patrons de branche ou divisions opérationnelles (niveau n-1) (aujourd'hui et, si possible, en 1990) :

Pays d'implantation des patrons de branches	Nombre à l'heure actuelle	Nombre en 1990
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
Nombre total de patrons de branches ou divisions		

C. Localisation des structures sociales

18° Existe-t-il des **syndicats** ?

oui non

Dans l'affirmative, **combien** de syndicats existe-t-il ?.....

Quel **pourcentage de l'effectif du groupe est adhérent d'un syndicat**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

% de syndiqués à **l'heure actuelle** :

% de syndiqués en **1990** :

19° Existe-t-il aujourd'hui une **structure de concertation sociale au niveau groupe**, incluant les syndicats des filiales étrangères ?

oui non

Dans l'affirmative, quelle est la **fréquence des réunions et où cette instance se réunit-elle** ?

..... réunions par an à

Existait-il une telle structure de concertation sociale en **1990** ?

oui non

20° Existe-t-il une **négociation sociale collective** au niveau groupe, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : oui non

En 1990 : oui non

Y a-t-il eu des **accords collectifs** (ou équivalent) au niveau groupe ?

non

oui

Dans l'affirmative, dans quels domaines ?

- emploi
- formation
- conditions de travail
- protection sociale
- temps de travail.

IV. LE FONCTIONNEMENT

A. Langue de travail

21° Est il **nécessaire de parler français** pour accéder aux fonctions de **management supérieur** (membres du comité de direction, patrons de métiers, zones, branches, filiales...), aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : oui non

En 1990 : oui non

22° Quelle est la langue utilisée habituellement :

a° dans les réunions du conseil d'administration :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1990 : français anglais autre (précisez :.....)

b° dans les réunions du comité exécutif :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1990 : français anglais autre (précisez :.....)

c° dans les échanges oraux au sein de l'entreprise ou du groupe (réunions de travail, conference calls, mails et notes informelles) :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1990 : français anglais autre (précisez :.....)

d° dans les documents formels diffusés ou utilisés au sein de l'entreprise ou du groupe (reporting, documents techniques, documents commerciaux, notes et formulaires administratifs internes) :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1990 : français anglais autre (précisez :.....)

B. Reporting

23° **Système de plan budget et reporting** : s'agit-il :

d'un système de plan/budget et reporting **unique** dans l'ensemble du groupe (protocole unique) ;

de systèmes d'information **propres à chaque filiale** convertis ensuite dans le système groupe ?

24° **Fréquence du reporting**

a° Quelle est la fréquence du reporting ?

infra-mensuelle (précisez :))

- mensuelle
- bimensuelle
- trimestrielle
- semestrielle
- autre :

b° La fréquence du reporting est-elle **variable selon les filiales** ?

- non oui

25° Qui est **responsable** des **objectifs de chiffre d'affaires et/ou de marge, aujourd'hui et (si possible) en 1990** :

- | | |
|--|--|
| Aujourd'hui : | En 1990 |
| <input type="checkbox"/> les patrons de métier ? | <input type="checkbox"/> les patrons de métier ? |
| <input type="checkbox"/> les patrons de zones ou de pays ? | <input type="checkbox"/> les patrons de zones ou de pays ? |
| <input type="checkbox"/> les patrons de filiales ? | <input type="checkbox"/> les patrons de filiales ? |

C. Animation et recrutement des cadres

26° Y a t il des **séminaires réunissant tous les cadres**?

Aujourd'hui : oui non

En 1990 : oui non

Dans l'affirmative, quelle est leur fréquence à l'heure actuelle :

- annuelle
- semestrielle
- trimestrielle
- autre (précisez :

Où se tiennent-ils ? France UE hors France (précisez :)

Etats-Unis divers (précisez :

27° **Choix du management et repérage des cadres à haut potentiel**

a° Qui est responsable du **choix du management, aujourd'hui et (si possible) en 1990** ?

b° Qui est responsable du **repérage et du suivi des cadres à haut potentiel, aujourd'hui et (si possible) en 1990** ?

D. Prise de décision

28° Existe-t-il des **seuils de compétence** au-delà desquels les décisions suivantes se prennent à tel ou tel échelon ? (siège, patron de filiales, patrons géographiques...)

	Seuils de compétence applicables aux décisions d'investissement	Seuils de compétence applicables aux décisions de choix de fournisseurs	Seuils de compétence applicables aux décisions de lancement de produit
--	--	--	---

siège du groupe			
patrons des filiales			
patrons géographiques			
patrons de branches ou divisions opérationnelles			

29° Y a t il une **gestion centralisée de la trésorerie** ?

Aujourd'hui : oui non

En 1990 : oui non

E. Aspects comptables

30° Quelles sont les **normes comptables** utilisées **pour les comptes consolidés** ?

Aujourd'hui :

- françaises
- européennes (précisez :)
- IASC
- US GAAP

En 1990

- françaises
- européennes (précisez :)
- IASC
- US GAAP

31° Quelle est la **nationalité des commissaires aux comptes ou réviseurs comptables du groupe** (= pays dans lequel le cabinet, même s'il appartient à un réseau international, est enregistré) ?

Aujourd'hui :

- France
- UE hors France (précisez :)
- Etats-Unis
- divers (précisez :)

En 1990

- France
- UE hors France (précisez :)
- Etats-Unis
- divers (précisez :)

V. LES ACTIVITES

32° Quelle est la répartition géographique du **chiffre d'affaires par zone**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Pays	CA total en 1999	CA total en 1990
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
Total CA groupe		

33° Quelle est la répartition géographique des **effectifs employés par zone**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Pays	Effectifs employés en 1999	Effectifs employés en 1990
France		

reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
Total effectifs employés		

34° Quelle est la répartition géographique, par zone, des **centres de production** : unités de production, effectifs de production et valeur de la production (**aujourd'hui et si possible en 1990**) ?

Pays	Aujourd'hui			En 1990		
	Nombre d'unités de production	Effectifs de production	Valeur de la production	Nombre d'unités de production	Effectifs de production	Valeur de la production
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
Total						

35° Répartition des investissements et désinvestissements « internes » :

a° Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements internes** (investissements physiques, dépenses de R et D, dépenses de formation...) sur la période 90-94, et sur la période 95-99 ?

Pays	Cumul 1990-1994 (en MF)			Cumul 1995-1999 (en MF)		
	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
Total						

b° Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **désinvestissements** (fermetures de sites, cessions de sites, arrêt d'activités) : mesurer en nombre d'emplois supprimés, en nombre de décisions prises.

Pays	Cumul 1990-1994		Cumul 1995-1999	
	Nombre d'emplois supprimés	Nombre de décisions prises	Nombre d'emplois supprimés	Nombre de décisions prises
France				
reste de l'Union européenne				
Etats-Unis				
Japon				
autres				
Total				

36° Répartition des investissements et désinvestissements « externes »

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements externes** (acquisition d'entreprises, prises de participations stratégiques) et des désinvestissements externes (cession de filiales) ?

Pays	Cumul 1990-1994 (en MF)		Cumul 1995-1999 (en MF)	
	Investissements externes	Désinvestissements externes	Investissements externes	Désinvestissements externes
France				
reste de l'Union européenne				
Etats-Unis				
Japon				
autres				
Total				

**Entreprises du groupe 2
(entreprises de croissance)**

I. PRESENTATION GENERALE

1° Nom de l'entreprise :.....
 Secteur d'activité :.....
 Date de création :.....
 Est elle cotée ? oui non
 Date de première cotation :.....

2° Si vous aviez à créer votre entreprise aujourd'hui, le feriez-vous en France ?
 oui non
 Si la réponse est négative, **dans quel pays** ?.....
 Pour quelle(s) **raison(s)** ?

2° bis Si vous aviez à introduire votre entreprise en bourse aujourd'hui, le feriez-vous en France ?
 oui non
 Si la réponse est négative, **sur quel marché**?.....
 Pour quelle(s) **raison(s)** ?

II. LES HOMMES

3° Quelle est la **nationalité du président directeur général / CEO** aujourd'hui ?
 française autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du président directeur général / CEO en **1995** (ou à la création si plus récente)?
 française autre (préciser) :.....

4° Quelle est la **répartition par nationalité aujourd'hui et, si possible, en 1995** :
 des membres du **conseil d'administration** (ou du conseil de surveillance) ?

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1995*
française		
reste de l'Union		

européenne		
américaine (EU)		
autres		
Total		

* ou à la création si plus récente

du **management supérieur**

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1995*
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
Total		

* ou à la création si plus récente

5° Quel est l'âge moyen du management supérieur aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

Aujourd'hui : ans

1995* : ans

* ou à la création si plus récente

A titre de comparaison, quel est l'âge moyen de l'ensemble des salariés aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

Aujourd'hui : ans

1995 * : ans

* ou à la création si plus récente

6° Quel est le nombre de Français en poste hors de France et leur pourcentage par rapport au total de l'effectif , aujourd'hui et (si possible) en 1995 :

	Aujourd'hui	1995*
nombre de Français en poste hors de France
nombre total de salariés de nationalité française

* ou à la création si plus récente

7° Inversement, quel est le nombre de personnes non françaises en poste en France et leur proportion par rapport au total de l'effectif, aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

	Aujourd'hui	1995*
nombre de nationaux étrangers en poste en France
nombre total de salariés en France (Français et étrangers confondus)

* ou à la création si plus récente

8° Plan de stock options :

- S'agit-il :

d'un plan unique, géré au niveau du groupe ?

- de plusieurs plans gérés au niveau des filiales selon des critères adaptés à chaque pays ou chaque tradition de société ?

- Quelle est **la proportion des salariés concernés** (par rapport à la population pertinente : totale ou par filiale) aujourd'hui et quelle était-elle en 1990 (si possible et s'il y a lieu) ?

	Aujourd'hui		En 1995 (ou à la première attribution si plus récente)	
	Nombre de bénéficiaires du plan aujourd'hui	Effectif total aujourd'hui	Nombre de bénéficiaires du plan en 1995	Effectif total en 1995
Total groupe				
Principales filiales (s'il existe des plans distincts)				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

9° Le régime français des stock options est-il compétitif à votre avis? oui non

Quelles en sont les faiblesses ?.....

Dans quel(s) pays trouve-t-on mieux ?.....

10° Le régime français des BSPCE (bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise) est-il compétitif ? oui non

Quels en sont les atouts ?.....

Quelles en sont les faiblesses ?.....

L'utilisez-vous ? oui non

Dans quel(s) pays trouve-t-on mieux ?.....

11° Rémunérations élevées

Quel est le montant moyen des 10 plus grosses rémunérations (hors stock options et plan de prévoyance) **aujourd'hui** et (si possible) en **1995**?

..... FF

12° Existe-t-il des syndicats dans votre entreprise ?

oui non

Dans l'affirmative, **combien** de syndicats existe-t-il ?.....

13° La mise en oeuvre des trente-cinq heures a-t-elle eu des effets positifs dans votre entreprise, et si oui lesquels ?

La mise en oeuvre des **trente-cinq heures** a-t-elle posé des problèmes dans votre entreprise, et si oui lesquels ?

14° Avez-vous des difficultés à recruter du personnel ?

- non, pas vraiment
- oui, un peu
- oui, beaucoup

15° Quelles sont les spécialités sur lesquelles vous ressentez les plus grandes difficultés de recrutement ?

16° Quel est votre *turnover* annuel?%

17° Combien de postes vacants comptez-vous par rapport à votre effectif total ?

	Postes vacants	Effectif total
En France :		
A l'étranger :		

18° Avez-vous assisté ou assistez-vous, parmi les salariés de votre entreprise, à des démissions pour partir chez des concurrents / des sociétés du secteur implantées à l'étranger ?

- non
- oui, un peu
- oui, beaucoup

19° Rencontrez-vous des difficultés pour faire venir des salariés étrangers dans votre entreprise en France ?

- oui Dans l'affirmative, spécialités concernées :
- non

III. LES CAPITAUX

20° Quelle est la **répartition du capital par nationalité des investisseurs** aujourd'hui?

Nationalité	Fondateur(s)	Institutionnels	Salariés	Flottant	TOTAL (aujourd'hui)
française					
reste de l'Union européenne					
américaine (EU)					
autres					
Total					100%

Si possible : quelle était la **répartition du capital par nationalité des investisseurs** en 1995 ?

Nationalité	Fondateur(s)	Institutionnels	Salariés	Flottant	TOTAL (en 1995 ou à la création si plus récente)
française					
reste de l'Union européenne					
américaine (EU)					
autres					
Total					100%

21° Quelles sont les **place(s) de cotation** et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (actions), **aujourd'hui** et (si possible) en **1995** ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1995 (ou à la première cotation si plus récente)
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser :)		
Total	100%	100%

IV. LES STRUCTURES

22° Quelle est la localisation (pays) du **siège social** de l'entreprise ou de **la holding de tête (cotée)** du groupe à **l'heure actuelle et en 1995** ?

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1995 (ou à la création si plus récente) : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

23° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) du Quartier général à l'heure actuelle et en 1995** ?

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1995 (ou à la création si plus récente): France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

24° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) de ces différentes fonctions de l'entreprise, à l'heure actuelle et (si possible) en 1995 ?**

- fonction **commerciale/marketing centrale** (communication institutionnelle, gammes, définition de produits)

Aujourd'hui : France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

1995 (ou à la création si plus récente): France UE hors France (précisez :)
 Etats-Unis divers (précisez :)

- principaux centres de **recherche développement** (répartition par pays aujourd'hui et, si possible, en 1995) :

Pays d'implantation des principaux centres de R&D	Nombre à l'heure actuelle	Nombre en 1995 (ou à la création si plus récente)
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
Nombre total de centres R&D pour le groupe		

V. LE FONCTIONNEMENT

25° Est-il **nécessaire de parler français** pour accéder aux fonctions de **management supérieur** (membres du comité de direction, patrons de métiers, zones, principales filiales...), aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

Aujourd'hui : oui non

En 1995 : oui non

26° Quelle est la langue utilisée habituellement :

a° dans les réunions du comité exécutif :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1995 (ou à la création si plus récente): français anglais autre (précisez :.....)

b° dans les échanges oraux au sein de l'entreprise ou du groupe (réunions de travail, conference calls, mails et notes informelles) :

Aujourd'hui : français anglais autre (précisez :.....)

En 1995 (ou à français anglais autre (précisez :.....)
la création si
plus récente) :

27° Quelles sont les **normes comptables** utilisées **pour les comptes consolidés** ?

- | | |
|--|--|
| <p>Aujourd'hui :</p> <p><input type="checkbox"/> françaises</p> <p><input type="checkbox"/> IASC</p> <p><input type="checkbox"/> US GAAP</p> <p><input type="checkbox"/> autre (précisez :)</p> | <p>En 1995 (ou 1^{er} exercice si plus récent)</p> <p><input type="checkbox"/> françaises</p> <p><input type="checkbox"/> IASC</p> <p><input type="checkbox"/> US GAAP</p> <p><input type="checkbox"/> autre (précisez :)</p> |
|--|--|

28° Quelle est la **nationalité des commissaires aux comptes ou réviseurs comptables du groupe** (= pays dans lequel le cabinet, même s'il appartient à un réseau international, est enregistré) ?

- | | |
|---|--|
| <p>Aujourd'hui :</p> <p><input type="checkbox"/> France</p> <p><input type="checkbox"/> UE hors France (précisez :)</p> <p><input type="checkbox"/> Etats-Unis</p> <p><input type="checkbox"/> divers (précisez :)</p> | <p>En 1995 (ou 1er exercice si plus récent)</p> <p><input type="checkbox"/> France</p> <p><input type="checkbox"/> UE hors France (précisez :)</p> <p><input type="checkbox"/> Etats-Unis</p> <p><input type="checkbox"/> divers (précisez :)</p> |
|---|--|

V. LES ACTIVITES

29° Quelle est la répartition géographique du **chiffre d'affaires par zone**, aujourd'hui et en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice)?

Pays	CA total en 1999	CA total en 1995*
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
Total CA groupe		

* ou premier exercice si plus récent

30° Quelle est la répartition géographique des **effectifs employés par zone**, aujourd'hui et en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice)?

Pays	Effectifs employés en 1999	Effectifs employés en 1995*
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		

Japon		
autres		
Total effectifs employés		

*ou 1^{er} exercice si plus récent

31° Dans les prochains mois ou les prochaines années, où localiserez-vous les emplois que vous allez créer ?

en France

Précisez si possible le pourcentage envisagé par rapport au total des créations d'emploi :

dans le reste de l'Union européenne

Précisez si possible le pourcentage envisagé par rapport au total des créations d'emploi :

ailleurs

Précisez si possible dans quel(s) pays :

32° Quels sont les principaux facteurs qui déterminent votre choix de créer de nouveaux emplois à l'étranger plutôt qu'en France ?

La fiscalité des entreprises

La qualité de la main-d'oeuvre

La qualité des infrastructures

Le niveau des charges sociales

Le niveau des salaires

Les aides publiques

La taille du marché

Autres

Précisez :

33° Répartition des investissements « internes » :

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements internes** (investissements physiques, dépenses de R et D, dépenses de formation...) en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice) et en 1999 ?

Pays	Année 1995 (en MF)			Année 1999 (en MF)		
	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
Total						

34° Répartition des acquisitions et investissements de croissance externe

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des investissements de croissance externe (acquisitions d'entreprises, prises de participations stratégiques) ?

Pays	Cumul 1995-1999* (en MF)
------	-----------------------------

France	
reste de l'Union européenne	
Etats-Unis	
Japon	
autres	
Total	

* ou cumul depuis la création jusqu'en 99 si création postérieure à 95

ANNEXE 4

FICHES DE LECTURE

Annexe 4-1	Quelles politiques pour l'industrie française ?	1997
Annexe 4-2	France Industrie 2000 : étude sur l'attractivité du territoire national et le développement industriel	1997
Annexe 4-3	L'investissement international à l'horizon 2002	1998
Annexe 4-4	Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?	1999
Annexe 4-5	La mondialisation des entreprises françaises	1999
Annexe 4-6	Le facteur culturel et humain dans le cadre de la mondialisation des entreprises	1999

ANNEXE 4-1 : QUELLES POLITIQUES POUR L'INDUSTRIE FRANCAISE ? DYNAMIQUES DU SYSTEME PRODUCTIF : ANALYSE, DEBATS, PROPOSITIONS

Ce rapport du Commissariat Général du Plan (405 pages) a été rédigé en 1997 sous la direction de Gabriel COLLETIS, Conseiller scientifique au SDTI - CGP (service du développement technologique et industriel du Commissariat Général du Plan), et Jean-Louis LEVET, Chef du SDTI - CGP.

I. PLAN DU RAPPORT :

Première partie : vers une perspective de création de richesses

C 1 : Un système productif national à la recherche d'une nouvelle cohérence

C 2 : Les obstacles majeurs à la mutation en France

Deuxième partie : pour une politique du système productif français ouvert

C 3 : Les principaux enjeux d'une politique du système productif

C 4 : Une politique du système productif intégrée

C 5 : Le contenu d'une politique du système productif français

Dossiers :

D 1 : Système productif, espace social du travail et insertion internationale

D 2 : Innovation et changement technologique

D 3 : Cohérence, dimensions territoriales et globales du système productif

D 4 : Le rôle des représentations dans la compétitivité

II. IDÉES INTÉRESSANTES :

1. Trois problèmes majeurs du système productif français

① **Une stratégie de compétitivité indifférenciée** (suivant les domaines industriels) **et réductrice** (avec le primat d'une recherche de compétitivité-coût fondée sur une réduction du coût salarial), ce type de stratégie pouvant induire une innovation moindre.

② **Une capacité à coordonner/coopérer entre firmes implantées en France très insuffisante**, d'où une moindre efficacité des projets d'investissements réalisés et du capital investi.

③ **Une exploitation peu efficace du potentiel territorial**, autour du triptyque entreprise-formation-recherche, qui entraîne des problèmes importantes liés à un taux de sinistralité élevé des créations d'entreprise, un manque d'entreprises moyennes et une sous-capitalisation des PME-PMI.

2. Une exploitation peu efficace du potentiel territorial

La globalisation n'est pas synonyme d'homogénéisation mais bien au contraire de différenciation des territoires. Les firmes utilisent et renforcent ces différenciations.

C'est de la correspondance ou de l'absence de correspondance entre les stratégies des firmes et la nature des dynamiques territoriales que naissent (ou ne naissent pas) des « **rencontres productives** », qui peuvent être de deux ordres :

→ **rencontre productive centrée sur une logique de coût** : la firme localise ses activités là où les coûts des facteurs sont les moins élevés (cf. politiques publiques d'aménagement du territoire : corriger les effets de concentration spéciale explicables par une logique de moindre coût et/ou de disponibilité des facteurs).

→ **rencontre productive échappant à une logique en termes exclusifs de coûts, concernant la relation firme-territoire dans une perspective de flexibilité dynamique et de création de ressources**. Le territoire permet en effet d'articuler trois types de proximité : la proximité spatiale, la proximité organisationnelle (complémentarité potentielle entre entreprises, centres de recherche, structures de formation), la proximité culturelle ou organisationnelle. Perspective économique adoptée : celle de la croissance endogène.

La faiblesse de la France est que les relations entre les firmes et les dynamiques spatiales sont trop souvent encore des relations de *localisation* et non de *territorialisation*. En d'autres termes, les firmes continuent de fonder leur stratégie spatiale dans une optique de mise en concurrence des espaces sur la seule base d'une comparaison de coûts.

3. Le contenu d'une politique du système productif français

a. Trois choix possibles :

① **l'approche sectorielle** (cf. France et Europe jusqu'à la fin des années 70) : dépassée (rupture du triptyque « technologie, produit, marché », relative caducité de l'opposition entre secteurs traditionnels et secteurs dits d'avenir).

② **l'approche par l'entreprise** : sauvetage des canards boiteux et ciblage des aides sur les « champions nationaux » (cf. France années 70 et 80), puis évolution vers une politique d'offre censée favoriser les facteurs de la compétitivité (investissement, formation, recherche) : cf. politique industrielle allemande et communautaire.

③ **le choix de la construction d'un système productif** : résulte du constat de l'emprise élevée de l'industrie sur l'ensemble des activités économiques (en agréant la valeur ajoutée de l'industrie et la valeur ajoutée tertiaire directement engendrée par l'achat de services par l'industrie ou les dépenses de revenus distribués par l'industrie), emprise qui fait de l'industrie le « noyau dur » de l'économie.

La « construction d'un système productif » peut se faire suivant plusieurs axes : développement des coopérations inter-entreprises, meilleure prise en compte du développement endogène des territoires.

b. Comment impulser des dynamiques territoriales concertées

La thèse de l'industrie « footloose » est empiriquement et théoriquement **battue en brèche** : les espaces d'innovation les plus dynamiques restent en très grande majorité situés dans des régions hautement industrielles qui se sont constituées dès le XIX^{ème} siècle voire auparavant.

Les **politiques technologiques locales** revêtent une grande importance. Elles doivent viser à provoquer un « effet territoire » et à dégager le territoire d'une mise en concurrence par les coûts en faisant émerger ou en renforçant une offre de spécificité, articulant entreprise, formation et recherche. Concrètement, cela peut passer par l'appui à la formation de tissus locaux de co-traitants et aux pratiques d'essaimage ainsi qu'au financement du développement local).

4. Conclusion

La conclusion affirme la pertinence de la notion de « nationalité » des entreprises et de « cohérence du système productif national », qui se traduit par un enjeu majeur : **retrouver le lien entre compétitivité du système productif et performances des entreprises.**

Trois preuves parmi d'autres témoignent de la prégnance de l'idée de nationalité dans le monde économique.

① La plupart des entreprises et groupes industriels conservent une identité forte et encore relativement stable, nationalité qui joue un rôle économique indéniable (cf. commission permanente de concertation pour l'industrie, « Industrie française et mondialisation », SESSI, juin 1996).

② La sphère financière n'est pas non plus indifférenciée : chaque pays continue de financer l'essentiel de son investissement par l'épargne nationale.

③ Les économies gardent un « projet national » (« America first », réunification allemande et Mitteleuropa, globalisation contrôlée à la japonaise).

ANNEXE 4-2 : FRANCE INDUSTRIE 2000
ETUDE SUR L'ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE NATIONAL ET LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Ce rapport daté d'octobre 1997 a été réalisé par les cabinets BIPE Conseil et Price Waterhouse de mars à septembre 1997, sous la maîtrise d'ouvrage de Grégoire POSTEL-VINAY (Observatoire des Stratégies Industrielles). Un comité de pilotage présidé par H. LACHMANN (à l'époque président de Strafor-Facom) a supervisé les travaux

Les travaux se sont appuyés sur les éléments d'information suivants :

- ➔ 40 études de cas d'investissements dans de grandes entreprises ;
- ➔ 30 entretiens auprès d'acteurs du développement industriel de trois régions tests ;
- ➔ une enquête auprès de 400 entreprises mondiales employant 3 M de salariés (dont 2,3 M employés par des entreprises françaises) ;
- ➔ 50 entretiens auprès de PME technologiques créées par des chercheurs ;
- ➔ 5 groupes de travail thématiques, réunissant au total une cinquantaine d'experts.

I. PLAN DU RAPPORT

<p>C1 : Le nouveau contexte du développement industriel et de l'attractivité</p> <p><i>A. Les nouvelles tendances de l'investissement industriel</i></p> <p><i>B. Les stratégies et les pratiques des entreprises en matière d'investissement</i></p> <p><i>C. Première synthèse</i></p> <p>C2 : Position de la France sur les critères de localisation</p> <p><i>A. Position de la France sur les indicateurs stratégiques</i></p> <p><i>B. Position de la France sur les critères sociaux, fiscaux et liés au respect de l'environnement</i></p> <p><i>C. Position de la France sur les caractéristiques sociales des sites</i></p> <p><i>D. Position de la France vis à vis du processus de décision</i></p> <p><i>E. Conséquences à terme de la position de la France</i></p> <p>C3 : Diagnostic approfondi et recommandations sur 8 thèmes essentiels</p> <p><i>A. Investissement industriel, emploi, coût du travail et productivité</i></p> <p><i>B. Infrastructures</i></p> <p><i>C. Formation, recherche et innovation</i></p> <p><i>D. Développement local</i></p> <p><i>E. Flexibilité, développement social et droit du travail</i></p> <p><i>F. Fiscalité</i></p> <p><i>G. Création d'entreprises industrielles</i></p> <p><i>H. Relations avec les pouvoirs publics</i></p> <p>C4 : Synthèse des recommandations</p>
--

II. IDÉES INTÉRESSANTES

1. Le processus décisionnel en matière de localisation de l'investissement

On peut distinguer **trois types d'investissements** :

- ➔ extension de capacités de production ;
- ➔ arbitrages d'investissement entre des capacités localisées dans des endroits différents avec des recherches de synergie, de rationalisation de coûts ;
- ➔ investissements « greenfield » pour le développement de nouvelles productions.

Le processus de décision est organisé autour de **trois phases successives** :

1ère phase	Choix selon des critères stratégiques et d'environnement général	Plutôt favorable à la France, qui se retrouve dans la « short list »
2ème phase	Elimination de certains pays en fonction de facteurs légaux et réglementaires	Performance de la France souvent défavorable (TP, niveau des charges sociales)
3ème phase	Elimination de certains sites en fonction de critères locaux (main d'œuvre locale, coût et disponibilité des bâtiments)	Performances des territoires français inégales mais globalement positives

2. Position de la France sur les critères de localisation

a. Indicateurs stratégiques

① **Taille du marché et facilité d'accès au marché** : évaluation positive pour les sites de fabrication (82% de satisfaits : cf. notamment les fonctions de production et de logistique de produits volumineux et denses, pour lesquels la position centrale en Europe du quart Nord Est de la France est un atout majeur), beaucoup moins pour les sites de recherche (49% de satisfaits : niches n'ayant pas la taille critique avec le seul marché français, appétence limitée pour les nouvelles technologies, insuffisante orientation des chercheurs français vers la transformation de leurs travaux en applications industrielles).

② **Existence de sources d'approvisionnement en matières premières** : évaluation positive si l'on fait abstraction de l'impact des grèves des services publics ou entreprises de transport à actionnariat public. Cas particulier de la chimie : exigence de proximité immédiate de sources de matières premières, qui requiert des terminaux portuaires performants, lesquels n'existent pas en France.

③ **Qualité des infrastructures** : bonne voire très bonne, à l'exception des ports (fiabilité, sûreté et niveau de service), en particulier de celui de Marseille (→ trafic détourné vers Anvers ou Rotterdam) et du fret ferroviaire (→ recours massif au transport routier).

b. Critères sociaux, fiscaux et liés au respect de l'environnement

① **Fiscalité** : position mauvaise voire très mauvaise, plus ressentie par les industriels étrangers (67% jugent le critère important) que par les français (42%).

→ TP : unanimement condamnée (trop élevée, calculée sur une assiette qui est un non-sens économique (pénalise les entreprises qui investissent et qui embauchent)).

Encadré : la TP, une taxe particulièrement handicapante au vu du processus de décision dans les multinationales.

La taxe professionnelle est en effet particulièrement handicapante pour la France vis-à-vis des multinationales, compte tenu de leur processus de décision qui se décompose en cinq points :

- 1. décision de principe d'investir prise par le siège dans le cadre de la stratégie du groupe ;*
- 2. information de la décision aux filiales ;*
- 3. préparation par chaque filiale souhaitant attirer l'investissement de sa réponse à « l'appel d'offres » du siège, selon un format (**tableaux de bord - calcul de résultat opérationnel avant taxes sur le profit**) déterminé par le groupe ;*
- 4. réception des réponses au siège, établissement d'une short list et mise en compétition des filiales restant en lice ;*
- 5. prise de décision sur la localisation.*

*C'est en étape 3 que la taxe professionnelle intervient. Etant fixe quel que soit le résultat de l'investissement, elle, se retrouvera incluse faute de rubrique spécifique dans les coûts de fonctionnement, soit au niveau de la masse salariale (qui peut devenir démesurément chère - jusqu'à 70% de surcoût pour un emploi non qualifié), soit à celui du coût des immobilisations. Cela conduit à **éliminer certains projets prématurément sans aller jusqu'à considérer les facteurs qui pourraient être favorables à leur localisation en France.***

→ **IS** : moins critiqué que la TP (assiette plus étroite que dans d'autres pays, taux relativement compétitif - NB : limité à 36,7% à l'époque -, paiement si et seulement si l'entreprise fait du profit). Pour les firmes multinationales : l'IS est d'autant moins gênant que les responsables de filiales sont souvent jugés sur le **résultat** de leur entité **avant impôt sur les bénéfices**.

→ **stock options** (régime en vigueur : loi de novembre 1996) : France très mal évaluée ; stock options quasi inutilisables (règle des 5 ans) dans les métiers à rotation rapide des cadres (d'où problèmes sur la création d'entreprises technologiques et la localisation des sièges sociaux).

② **Charges sociales** : niveau beaucoup trop élevé (ratio entre le montant total payé par l'employeur et le salaire net perçu par l'employé - *take home pay*), d'autant que ces prélèvements ne semblent pas suffire à financer dans le long terme le modèle social qu'ils sous-entendent (retraites par répartition).

③ **Stabilité du cadre politique et réglementaire** : image mitigée pour les entreprises installées en France, bonne pour les investisseurs étrangers.

④ **Flexibilité du travail** : point négatif le plus souvent cité par les industriels avec le niveau des charges sociales et la fiscalité.

→ **flexibilité à court/moyen terme** : capacité à annualiser le temps de travail, capacité à travailler le week end ou le soir ;

→ **flexibilité à moyen/long terme** : capacité à embaucher/débaucher voire à fermer le site (NB : point mineur - au moment de l'investissement, l'investisseur pense beaucoup plus à la possibilité de faire varier la charge qu'à une éventuelle fermeture du site).

→ **stratégies d'adaptation des industriels** : recours aux heures supplémentaires plutôt qu'à l'embauche, recours aux intérimaires et CDD, sous-traitance ;

→ **inspection du travail** : rigidité **récente** de l'inspection du travail, qui s'opposerait même parfois aux intérêts et à la volonté des salariés concernés.

⑤ **Sévérité des législations de l'environnement** : critère d'importance moyenne sauf pour certains secteurs (chimie), qui reprochent à la France une application trop intransigeante des directives européennes (y compris par rapport à l'Allemagne).

⑥ **Aides financières** : évaluation contrastée (satisfaction des entreprises étrangères à 85% vs. insatisfaction des entreprises françaises - mécontentes à 58%, reprochent aux aides de bénéficier en particulier aux investisseurs étrangers).

c. Caractéristiques locales des sites

① **Qualification de la main-d'œuvre** : atout souligné mais parfois méconnu (20% des investisseurs étrangers sans opinion).

② **Coût et productivité de la main-d'œuvre** :

→ salaire net tout à fait compétitif, salaire chargé non compétitif

→ les sites français sont les plus productifs d'Europe (voire du monde), mais parmi les moins rentables

→ « **La main d'œuvre française est très productive car elle est chère** »

3. Conclusion

① **Une tonalité assez pessimiste :** pour chacun des cinq grands types d'investissement considérés (R&D, fabrication, logistique industrielle, services à l'industrie et siège social), le nombre d'intentions d'investissement en France est en diminution, parfois de manière significative (comparaison entre les investissements réalisés de 1995 à 1997 et ceux anticipés pour la période de 1998 à 2000).

→ notamment : 7% des industriels interrogés avaient procédé à des désinvestissements (sites de production) en France sur la période 1995-1997 pour aller investir (ou sous-traiter) à l'étranger. Cette proportion devrait passer à 18% sur la période 1998-2000 selon les industriels interrogés.

② **Pour redresser la situation, cinq axes prioritaires correspondant à des « fonctions de l'entreprise » doivent être ciblés dans l'effort de prospection des investissements directs étrangers :**

- les hautes technologies ;
- la fonction R&D (cartésianisme, culture d'ingénieur et de performance technologique) ;
- les fonctions administratives (culture de commandement et position géographique) ;
- les fonctions logistiques (position géographique, prix du foncier, infrastructures) ;
- les services industriels exportables tels que l'ingénierie, la maintenance spécialisée, ou les « hotlines » (localisation centrale en Europe, infrastructures de transport et de télécom).

ANNEXE 4-3 : L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL A L'HORIZON 2002

Cette étude (160 pages) a été réalisée par la Délégation aux Investissements Internationaux (avec le concours des PEE et du réseau Invest in France), le réseau international Arthur Andersen et la CNUCED (Commission des Nations Unies pour le Commerce et le Développement). La rédaction en a été arrêtée en janvier 1998 et la publication s'est faite en 1998.

I. PLAN DU RAPPORT

<i>d'origine</i>	<p>C1 : Un nouveau cycle de croissance de l'investissement international ?</p> <p><i>A. Tendances d'ensemble</i></p> <p><i>B. L'accroissement prévisible de l'effort d'investissement à l'étranger</i></p> <p><i>C. L'implantation à l'étranger préférée aux exportations à partir du pays</i></p> <p><i>D. Une forte poussée des fusions-acquisitions et des joint-ventures</i></p>
<i>la firme</i>	<p>C2 : De la firme internationale à la firme globale</p> <p><i>A. Tendances d'ensemble</i></p> <p><i>B. Une progression générale du degré d'internationalisation</i></p> <p><i>C. Concentrations, restructurations, élargissement de l'horizon géographique de</i></p> <p><i>D. Valorisation des avantages compétitifs liés à l'internationalisation</i></p>
	<p>C3 : Les perspectives par pays d'origine</p> <p><i>A. Tendances d'ensemble</i></p> <p><i>B. Japon : la reprise des investissements à l'étranger se poursuit</i></p> <p><i>C. Dynamisme et instabilité des investisseurs asiatiques : l'exemple coréen</i></p> <p><i>D. Des firmes américaines redevenues compétitives et qui s'internationalisent</i></p> <p><i>E. Poursuite de l'implantation à l'étranger des firmes européennes</i></p>
<i>développés</i>	<p>C4 : Les perspectives par région de destination</p> <p><i>A. Tendances d'ensemble</i></p> <p><i>B. Création de capacités dans les pays émergents, restructurations dans les pays</i></p> <p><i>C. Les entreprises souhaitent poursuivre leurs implantations en Chine</i></p>
	<p>C5 : Les perspectives par secteur</p> <p><i>A. Tendances d'ensemble</i></p> <p><i>B. Perspectives par secteur (14 secteurs énumérés)</i></p>

II. IDÉES INTÉRESSANTES

1. De la firme internationale à la firme globale

① **Le rapport se livre au calcul d'un indicateur composite d'internationalisation** (CA, production, emploi, actifs, investissements, exportations à partir du pays d'origine) et à une **appréciation qualitative sur les entreprises**.

Cette analyse met en évidence :

- la progression de l'internationalisation depuis le début des années 90 ;
- le degré encore limité et inégal d'internationalisation (les entreprises seront davantage internationalisées si elles sont européennes, industrielles et de grande taille ; la recherche fondamentale et les fonctions administratives - finance, comptabilité, direction générale - n'ont encore qu'un faible degré d'internationalisation).

② **Le mouvement d'internationalisation devrait se poursuivre jusqu'à 2002**

③ **On assistera simultanément à la poursuite d'un mouvement de concentration et de restructuration (M&A)**

④ **L'internationalisation passe par une meilleure valorisation des avantages compétitifs.**

Le **schéma de base** de la mise en concurrence de diverses localisations potentielles (« short list » puis sélection du site) a connu des **évolutions récentes** :

- extension de la compétition internationale à de nouvelles fonctions (QG, centres de coordination régionaux, centres de stockage et d'éclatement logistiques, centres de soutien technique à distance ou « call centers », centres de services informatiques ou de gestion de trésorerie) ;
- importance des opérations de restructuration réalisées au sein même des réseaux existants ;
- conception d'emblée des projets comme composants de réseaux internationaux intégrés ;
- extension de l'horizon géographique de la compétition.

En sens inverse, certaines **contre-tendances** maintiennent un degré de rigidité dans les choix de localisation :

- logique de localisation toujours dominée dans l'ensemble par la recherche de l'accès au marché (ce qui tend à limiter l'aire de compétition entre sites potentiels) ;
- nombreuses implantations (notamment en Europe de l'Ouest) par voie de fusions-acquisitions, où la firme fait l'objet d'une évaluation globale, la compétition entre sites n'intervenant qu'ultérieurement pour conduire les restructurations au sein du nouvel ensemble ;
- décisions d'implantations largement dictées par la géographie industrielle existante dès lors qu'il s'agit d'entreprises anciennement implantées.

2. Les perspectives par pays d'origine

Éléments détaillés :

- sur l'investissement japonais (reprise depuis 1994 surtout vers les EU et l'Asie),
- sur l'investissement américain (reprise notamment vers l'Europe)
- sur l'Europe, qui reste constamment depuis 10 ans la principale source d'IDE dans le monde (51% des flux de 1991 à 1997, 50% du stock mondial en 1996).

3. Les perspectives par région de destination (pp. 105-130)

Trois éléments sont mis en avant :

① **La montée en puissance des PVD** / pays en transition après l'éclipse de la 2^{ème} moitié des années 80. Cela se reflète au travers de leur part dans les flux d'IDE : 28% en 1980-1985, 18% en 1985-1990, 38% en 1994-1996.

② **La priorité stable à un haut niveau accordée aux PDEM**, résultant de divers facteurs : taille du marché, faiblesse des risques, existence de ressources rares (notamment pour les hautes technologies), ouverture progressive du Japon aux IDE, mouvements de restructuration liés à l'intégration régionale en Europe.

③ **Le jugement positif porté sur l'attractivité de la Chine, jugée durable** malgré les difficultés rencontrée par les investisseurs (qualité de la main-d'œuvre, environnement réglementaire complexe et mouvant, environnement des affaires - fournisseurs, clients, infrastructures - d'une fiabilité incertaine), liées pour l'essentiel à un écart culturel en voie de résorption.

4. Les perspectives par secteur

Secteur	Idées intéressantes
Pharmacie	Deux enjeux majeurs : renouveler la gamme de produits pour faire face à l'arrivée à échéance au début du 21 ^{ème} siècle des brevets protégeant de nombreux médicaments phares → rachat de « start-

	up » dans les biotechnologies (EU essentiellement) ; chercher une base de marché élargie pour faire face au probable ralentissement de la demande dans les PDEM du fait d'un effort généralisé de maîtrise des dépenses de santé → implantation dans les pays émergents.
Industries de base (hors chimie / pétrole)	matériaux de construction : développement des implantations industrielles dans les pays émergents ; sidérurgie : flux d'IDE vers les pays émergents mais l'internationalisation reste faible ; papier-carton : poursuite de la concentration en Europe par M&A.
Industries agro-alimentaires	Trois types d'entreprises : <ul style="list-style-type: none"> ■ une poignée de grands groupes à marque internationale ; ■ des entreprises généralistes de grande taille mais peu internationalisées ; ■ une multitude d'entreprises de taille moyenne ou petite (niches / marché local). Internationalisation en hausse car : <ul style="list-style-type: none"> ■ recherche de nouveaux débouchés face à la faible croissance des marchés intérieurs ; ■ recherche de positions dominantes au niveau international voire mondial sur un nombre limité d'activités ; ■ mise en œuvre de stratégies régionales de production et d'approvisionnement ; ■ importance de plus en plus déterminante de la relation avec les distributeurs.

Secteur	Idées intéressantes
Automobile	Trois types d'entreprises : <ul style="list-style-type: none"> - grands ensembliers, déjà très concentrés (10 constructeurs = 75% du marché mondial) ; - équipementiers de premier rang : taille élevée, stratégie de plus en plus autonome vis-à-vis des constructeurs ; - équipementiers de second rang : taille modeste, pour l'essentiel « satellisés ». Trois tendances majeures : <ul style="list-style-type: none"> - internationalisation accrue des chiffres d'affaires ; - concentration et rationalisation (M&A) ; - diversification vers des activités nouvelles et effort d'innovation produit.
Industries de l'information	Trois tendances de fond : <ul style="list-style-type: none"> - une nouvelle vague d'innovations techniques induisant une redéfinition des périmètres d'activités ; - une croissance de la demande très forte mais inégale selon les régions et les segments de marché ; - une compétition accrue liée à plusieurs facteurs (bouleversements technologiques, guerre des prix). Des inflexions stratégiques pour affronter ces évolutions : <ul style="list-style-type: none"> - internationalisation des CA et orientation vers les marchés porteurs ;

	<ul style="list-style-type: none"> - développement des alliances et accords de coopération ; - mise en œuvre de stratégies globales d'approvisionnement (« global sourcing ») → recours accru à la sous-traitance pour les composants mais relocalisation de l'aval de la filière composants électroniques (intégration des logiciels, tests, conditionnement) à proximité du consommateur (connaissance du marché & capacité de réponse rapide à la demande, qualité de l'environnement technique).
Aéronautique et industries de défense	« Dividendes de la paix » d'où stratégie de survie avec trois composantes : concentration et rationalisation de l'offre, diversification vers des marchés civils connexes, internationalisation.
Autres industries d'équipement	<p>Moteurs électriques et turbines : ralentissement de la demande dans les PDEM d'où une stratégie de restauration de la rentabilité par la rationalisation, la concentration et la diversification vers les activités à forte croissance.</p> <p>Mécaniques et équipement industriel : industries assez fragmentées et peu internationalisées → mouvement de concentration et d'internationalisation en cours sous l'impulsion des leaders japonais et surtout américains du secteur (rachat de nombreuses PME européennes).</p>

Secteur	Idées intéressantes
Autres biens de consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Industries légères (jouet, meubles, confection, bijoux...) : poursuite de la délocalisation vers les pays à bas coût de main d'œuvre avec toutefois l'obligation de maintenir un minimum de capacités de production à proximité du marché final (notamment pour les produits les plus élaborés). - Produits blancs et électronique grand public : délocalisation vers les NPI ou au-delà et rationalisation de l'offre dans les PDEM. - Cosmétiques : une dizaine de groupes dominants, qui poursuivent leur internationalisation (acquisition d'entreprises moyennes) et font émerger davantage de produits « mondiaux ». - Parachimie et « lessiviers » : internationalisation déjà forte → restructurations dans les PDEM et expansion vers les pays émergents.
Services de réseau (électricité)	<p>Déréglementation → internationalisation & nouveaux entrants. Ebranlement du modèle du monopole électrique intégré et monométier → apparition d'une offre multiservices et multiénergie, mise en concurrence croissante des producteurs sur le marché de gros et des distributeurs sur le marché de détail. Importance des besoins (100 GW de capacités nouvelles par an, soit l'équivalent du parc français).</p> <p>Pionniers dans l'internationalisation : producteurs indépendants américains, suivis par les compagnies électriques US et européennes et par de nouveaux acteurs (fontainiers, constructeurs, pétroliers...); extension de la production à la</p>

	<p>distribution. Mais les investisseurs internationaux ne contrôlent encore que 90 GW, soit 3% du parc mondial : le mouvement n'en est encore qu'à ses prémises.</p>
Immobilier, construction et travaux publics	<p>Trois logiques d'internationalisation différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - promoteurs immobiliers : activité essentiellement locale, pour des raisons conjoncturelles (retombée de la crise en Asie du SE) et structurelles (hétérogénéité des marchés et réglementations locales). - investisseurs financiers : reprise de l'investissement américain en Europe, toutefois freinée par des obstacles réglementaires et fiscaux et par le relatif manque de liquidité des marchés européens (niveau élevé des droits de mutation, absence de véritable « traded-market »). Prudence des investisseurs européens et japonais, qui digèrent encore les pertes réalisées sur les actifs acquis fin des années 80, avant le retournement de la bulle immobilière. - travaux publics : déplacement massif de la demande vers les marchés émergents et ouverture progressive des marchés nationaux aux opérateurs étrangers, mais l'investissement international reste modeste (bureaux de représentation). Situation susceptible d'évoluer du fait d'un mouvement de concentration de l'offre et de la pression exercée sur les constructeurs pour qu'ils deviennent investisseurs-opérateurs dans le cadre de BOT.
Secteur	Idées intéressantes
Banque et assurances	<p>Poussée des M&A et accélération du mouvement d'internationalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - EU : concentration dans la banque de détail (de 14 000 à 8 000 en dix ans), diversification des banques de détail vers la banque d'affaires, internationalisation des banques d'affaires américaines, début d'internationalisation des assureurs (essentiellement vers l'Europe de l'Ouest et le Mexique : AIG, Reliance, Travellers, CNA) ; - UE : multiplication des opérations de M&A sur le continent et en dehors ; - Japon : fragilité du système financier nippon empêchant son internationalisation, mais laissant présager une restructuration interne (fusion entre opérateurs domestiques, implantations d'acteurs étrangers).
Autres services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution : internationalisation précoce des grands distributeurs européens (suivis par les américains et les japonais), suscitée par la saturation des marchés intérieurs et appuyée sur la convergence des goûts et des modes de consommation. - Logistique : activité en plein développement (principes du « Just in time », de l'« efficient consumer response ») ; naissance aux EU mais essor attendu des investissements américains en Europe (prise de conscience par les entreprises européennes des gains de compétitivité associés à une réorganisation de leur fonction logistique ; contexte nouveau créé par l'UEM qui favorise une organisation de la production et de la distribution à l'échelle européenne ; avance prise par les entreprises américaines

	<p>spécialisées en logistique).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hôtellerie et tourisme : cf. distribution. - Services aux entreprises : internationalisation liée à l'implantation à proximité des marchés en croissance, à la nécessité de suivre des clients dans leur implantation à l'étranger et à l'avantage compétitif lié à la constitution de réseaux mondiaux offrant des prestations normalisées dans tous les pays. - Médias : « convergence digitale » <ul style="list-style-type: none"> ➔ activité unique de production et de distribution d'images, de sons, de jeux, de textes, de bases de données et d'informations. ➔ stratégies d'alliance et de fusion soit à l'intérieur du secteur soit avec des opérateurs de télécommunication. - Autres services aux particuliers : <p>Internationalisation croissante conduite par les firmes ayant une forte image de marque et/ou susceptibles d'offrir au consommateur une qualité de service garantie (fast food, pompes funèbres, offre de maintenance automobile).</p> <p>Interrogation : quid des services de santé ? (réglementations très contraignantes limitant l'accès des investisseurs étrangers - sauf au RU -, absence de véritables investisseurs potentiels, résultats encore trop incertains pour être transplantés du modèle US des HMOs).</p>
--	---

**ANNEXE 4-4 : DOUCE FRANCE, QUE FAIS-TU POUR VENDRE TON CHARME ?
QUELLE EST L'ATTRACTIVITE DE LA FRANCE POUR LES INVESTISSEURS
ETRANGERS ?**

Cette étude réalisée au 3^{ème} trimestre 1999 par Marc HERUBEL et Pauline LECLERC-GLORIEUX, sous la direction de Michel BERRY (Ecole des Mines de Paris), cherche à examiner l'attractivité de la France au-delà des seuls critères rationnels et objectifs, c'est-à-dire en intégrant les facteurs subjectifs.

A cette fin, les auteurs se livrent à une analyse du processus de décision pour évaluer l'attractivité de la France du point de vue d'un investisseur étranger, pour déboucher sur une « grille de lecture » de l'attractivité de la France.

1. Généralités

Les choix d'investissement s'articulent autour de la notion de zonage. Il s'agit de partir d'une zone géographique vaste, fonction du marché, puis la réduire à quelques sites en prenant en compte les critères de l'entreprise mais aussi les souhaits du décideur. Cela passe par la réponse à deux questions :

① « Où puis-je aller ? » : question dont la réponse dépend de l'**image** des pays analysés

② « Où veux-je aller ? » : comment « objectiver » une préférence personnelle (inavouable) et faire de l'**habillage** de critères.

Concrètement, cela se traduit par un processus de décision en trois étapes :

1/ Définition d'une zone large dictée par le marché (ex. l'Europe)

- 2/ Elimination progressive de certains pays à partir de « critères seuils » pour constituer une « short list » de trois à cinq pays entre lesquels rechercher des sites
- 3/ Recherche de sites dans les pays de la « short list » avec souvent visite sur le terrain

2. Où puis-je aller ?

La réponse à cette question est donnée sur la base de critères rationnels utilisés comme « critères seuils » ou comme critères d'optimisation :

- marché et logistique ;
- urgence / respect des délais ;
- environnement politique, réglementaire et fiscal ;
- main d'œuvre (coût pondéré par la productivité, la créativité, la disponibilité, la qualité du climat social) ;
- tissu économique local ;
- disponibilité et prix des terrains ;
- aides liées au foncier, à l'immobilier, à l'investissement, à l'emploi ou sous forme d'exemptions fiscales, qui améliorent la rentabilité de l'investissement (avec toutefois des différences de comportement : certaines entreprises sont des « chasseurs de primes », d'autres refusent de se mettre en situation de « débiteur moral » vis-à-vis de l'administration) ;
- coût de l'énergie.

3. Où veux-je aller ?

Cette question est rarement formulée explicitement et la réponse relève de critères affectifs, rarement quantifiés et toujours subjectifs. Les **critères affectifs** revêtent en effet une réelle importance :

- les affinités du décideur (chauvinisme, attirance pour tel pays étranger) ;
- la capacité du pays d'accueil à savoir rassurer et mettre à l'aise (d'autant plus indispensable que l'entreprise est de petite taille et le pays d'implantation éloigné) et à limiter ainsi le « saut dans l'inconnu ». C'est pourquoi la visite du site et le contact avec les « autochtones » (notamment représentés par l'équipe de l'organisme d'accueil des investisseurs étrangers) revêtent une telle importance.

4. Evaluation des critères

① Les limites de l'utilisation de critères rationnels laissent une large part aux **questions d'image** (4 limites principales : évaluer un critère avec précision coûte cher et prend du temps, certains critères sont très variables dans le temps, des critères comme le coût de la main d'œuvre ou la productivité peuvent varier fortement d'une région à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre, d'autres critères essentiels comme les relations avec l'administration ou la qualité de la main-d'œuvre sont difficilement quantifiables).

② Les critères affectifs feront l'objet d'un **habillage** :

- attrait du décideur pour la qualité de la vie → recherche d'une zone attractive pour les cadres ;
- « instinct grégaire » ou « effet troupeau » → considérations sur les synergies potentielles avec les autres entreprises présentes et la qualité du tissu industriel local (bons sous-traitants) ;
- qualité du contact avec les intervenants administratifs → professionnalisme de la main-d'œuvre et efficacité de l'administration ;
- de manière générale : tendance à « surnoter » même dans les critères objectifs le pays vers lequel le décideur est attiré.

5. Attractivité de la France

a. Au regard des critères « rationnels » :

- marché et logistique : favorables (taille du marché, marché encore relativement protégé et difficile à pénétrer pour les étrangers - un certain « chauvinisme » des acheteurs français, qualité des infrastructures sauf les ports) ;

- délais de démarrage du site : favorables (BTP et organismes d'accueil efficaces) ;

- environnement politique, réglementaire et fiscal : plutôt mauvais (stabilité politique certes, mais tradition dirigiste, lourdeur des contraintes administrative, refus de l'administration fiscale de s'engager a priori sur l'expertise d'un projet, lourdeur de la fiscalité - notamment taxe professionnelle) ;

- main d'œuvre : mitigé (créativité et qualité : appréciés ; coût : moyen ; législation du travail, 35 heures, manque de flexibilité dans les horaires et dans l'emploi : faible) ;

- tissu industriel : bien noté ;

- espace : très favorable sauf région parisienne ;

- aides : ? (comparaison intra-européenne délicate, mais la France semble plutôt « pingre » comparée à l'Allemagne, au Royaume-Uni ou à l'Irlande).

→ Au total, la France a une **position objective plutôt favorable sauf pour les sièges sociaux** (fiscalité pesant sur les cadres et manque de coordination des divers organismes d'accueil en Ile-de-France).

b. Au regard de l'image de la France :

L'image de la France est dominée par trois points :

① Une qualité de vie inégalée

② Des effets pervers de cette qualité de vie qui nuisent à l'attractivité de la France : « Vue de pays ayant un niveau de développement similaire mais une mentalité plus encline à l'organisation, la France renvoie une image étrangement proche de celle renvoyée par le Maroc vu de la France »

→ pays où la main d'œuvre est relativement bon marché, mais l'organisation déficiente, avec des mouvements sociaux, des affaires de corruption, une fiscalité et un droit du travail d'un autre âge, un dirigisme économique.

→ la connaissance des performances économiques françaises, au lieu d'amener l'investisseur à réviser son jugement, le plongera le plus souvent dans la perplexité s'il n'a qu'une connaissance superficielle de la France (souvenirs de vacances / informations de presse).

③ Des effets pervers qui se dissipent auprès des - rares - investisseurs étrangers connaissant bien notre territoire

c. Conclusion : des propositions pour combler le décalage entre image et réalité

- favoriser le développement de la francophilie chez les dirigeants de demain (séjours d'études) et combattre par la même l'image « béret baguette » ;
- favoriser la présence de cadres de nationalité française aux postes de décideurs (encourager la formation en France de cadres aptes à occuper des postes d'envergure dans des firmes multinationales, inciter ces mêmes entreprises à implanter leur siège social pour l'Europe en France) ;
- tirer parti de la qualité de vie française mais en nuancant (tracasseries administratives ? intégration dans une vie provinciale bien éloignée de la vie parisienne ?) et en entretenant cette qualité de vie (ex : création de structures d'accueil des expatriés et de leurs familles, sur le modèle suivi en Lorraine et dans le Nord-Pas-de-Calais) ;
- améliorer la qualité encore inégale des « vendeurs » français.

6. Comparaison des politiques de promotion mises en œuvre en France et au Royaume-Uni

	Royaume-Uni	France	Commentaires
Organisation	Invest in Britain Offices Invest in Britain Bureau + réseau d'agences locales (RDOs/RDAs)	Invest in France Agencies Invest in France Network DATAR + réseau d'agences locales	Structures similaires mais plus lisibles au RU (articulation IBO / IBB contre articulation IFA / DATAR)
Missions	unique mission d'IBB : attirer et maintenir les investissements étrangers en Grande-Bretagne	pluralité des missions de la DATAR (le développement économique n'en est qu'une parmi d'autres)	DATAR encore associée à une image « aménagement du territoire ». DATAR limitée à l'investissement industriel et au rachat d'entreprises en difficulté, à l'exclusion des agences commerciales et du rachat d'entreprises n'étant pas en difficulté. DATAR visant l'emploi, IBB déclarant cibler les projets à haute valeur ajoutée.
Moyens	60 personnes à IBB ? Budget aides : 1,1 MdF en 98/99	15 personnes à IFN / DATAR Budget aides (PAT) : 320 MF en 1999	Moyens supérieurs chez les Britanniques
Résultats	125 000 emplois créés ou sauvegardés 46 000 emplois créés	29 500 emplois créés ou sauvegardés 22 000 emplois créés	Comparaisons difficiles mais les différences d'approche font ressortir la complexité de la politique française, qui mêle des volontés d'aménagement du territoire et de protection de l'industrie nationale.
Site Web			
<i>Relations publiques</i>	mot d'accueil de Tony Blair	rien	Aspect affectif : l'approche UK permet de flatter le client et de le rassurer sur l'avenir.
<i>Présentation des vendeurs au travers du site Web</i>	Une seule adresse : IBB Présentation d'une vraie offre de service	Trois adresses (DATAR, IFN, DII)	Lisibilité pour l'investisseur intéressé par la France ?
<i>Utilisation de témoins (implantations réussies)</i>	Base de données de communiqués de presse pour l'ensemble des implantations étrangères. Rédaction objective, part importante des citations de responsables d'entreprise	Peu de « success stories », anciennes mais longuement développées	Une logique française de démonstration technique vs. une logique commerciale britannique.

ANNEXE 4-5 : LA MONDIALISATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Ce rapport, réalisé pour le Commissariat Général du Plan, a été terminé en juillet 1999. Il a pour objet de voir la réponse du milieu industriel français à la mondialisation pendant la période de 1994 à 1997, au travers de certaines opérations de fusions et acquisitions réalisées pendant cette période.

Six opérations de rapprochement ont été étudiées dans ce cadre :

Opération	Entreprise française	Axa	Danone	Ecco	Lafarge	Promodès	Sanofi
	Entreprise étrangère	National Mutual Life	CDA ¹	Adia	Redland	Gib	Sterling
	Nationalité	AUS	BRE	SUI	UK	BEL	US
Buts	Recherche du leadership mondial	X	X	X	X		
	Pénétration de nouveaux marchés	X	X	X	X	X	X
Modalités	Fusion			X			
	Acquisition	X	X		X		X
	Prise de participation minoritaire		X			X	
Mode de financement	Emprunt sur les marchés financiers	X			X	X	
	Cash flow	X	X		X	X	X
	OPE			X			
	Vente d'actifs						X
Contexte	Exigences locales particulières	X		X	X	X	X
	Réalisation antérieure d'opérations similaires	X	X		X	X	X
	Restructuration du partenaire en cours	X	X	X		X	
	Situation financière du partenaire dégradée	X	X		X	X	X
	Transferts réciproques de compétences	X	X	X	X	X	X

1. Quelle place pour la nation dans la mondialisation ?

Selon les auteurs, la nation garde une place dans le mouvement de mondialisation des entreprises, sous deux formes :

a. Les organismes de régulation

Le constat principal est celui de la difficulté à assurer le respect de la législation sur la concurrence et de la réglementation antitrust.

→ problèmes de chevauchement entre les différentes législations nationales en matière de concurrence

→ certains pays hésitent à intervenir si les ententes, qui minorent les effets anticoncurrentiels sur le marché domestique, présentent des avantages à l'exportation pour la branche de production nationale.

b. La persistance d'un « nationalisme » industriel

⊕ **Exemple des réactions suscitées en Suède** par le passage sous pavillon étranger de plusieurs fleurons industriels (Astra-Zeneca devenu britannique, Pharmacia rachetée par un Américain, Nobel par une firme néerlandaise, Stora fusionnée avec le finlandais Enzo, Saab alliée avec GM, Volvo Car racheté par Ford).

→ Résultat : 25% des exportations suédoises sont désormais réalisées par des entreprises domiciliées hors de Suède, au motif que la fiscalité est trop lourde (cf. également le déménagement partiel d'Ericsson à Londres).

¹ Campineira de Alimentos

② Eléments de nationalisme industriel :

- batailles boursières au RU autour du rachat par Lafarge de Enemix Plc puis de Redland ;
- interdiction en France pour Coca-Cola de mettre la main sur Orangina ;
- bataille entre la Générale de Banque et Fortis d'une part (bancassureur belge) et le groupe ABN-Amro (PB).

③ Persistance de modèles nationaux en Europe dans les opérations de fusion et acquisition (étude sur la période 1985-1990) :

France	plus forte activité en matière de fusions et acquisitions et de « joint ventures » (coentreprises).
Allemagne	nettement en dessous de la moyenne pour l'activité de concentration.
Grande-Bretagne	nettement plus orientée vers les fusions & acquisitions, beaucoup moins de « joint ventures ».

Chaque entreprise apporte une réponse spécifique aux exigences de la mondialisation, dépendant de la culture interne, de la nationalité, des métiers, du poids des différents marchés.

④ Attention toujours portée par les Etats aux conséquences sociales des restructurations et fusions

- cf. Rhône Poulenc / Hoechst : 7 000 à 10 000 suppressions d'emplois
- cf. Synthelabo / Sanofi : 4 000 suppressions d'emplois attendues

2. Les réponses apportées par six entreprises françaises aux défis de la mondialisation

a. De nouvelles options stratégiques

L'objectif de croissance et de rentabilité prime. Les entreprises cherchent à l'atteindre par une diminution de la pression concurrentielle (accès direct au marché, accroissement du pouvoir de négociation de la firme, recherche en particulier d'un accès au marché américain, souvent considéré comme un marché de référence).

b. Définition des stratégies d'alliance ou de fusion et acquisition

Quelques **règles simples** doivent gouverner les stratégies d'alliance ou de concentration :

① Rester en cohérence avec les moyens disponibles

- finances fortes et bonnes capacités d'endettement
- emploi des résultats dégagés par les activités internationales
- devancer la concurrence
- éviter la pénétration en force du marché.

② Analyser en détail le futur partenaire

- rechercher l'exploitation des complémentarités
- il est préférable que la cible potentielle manifeste son intérêt pour un partenariat
- les restructurations du futur partenaire sont achevées

→ les forces et les faiblesses réciproques sont connues

③ **S'adapter aux impératifs locaux**

- respecter les règles préservant la libre concurrence
- prendre en compte les réflexes nationalistes
- tenir compte des réactions des autorités de contrôle

c. *L'impact de la globalisation sur l'entreprise*

La **globalisation** a sur l'entreprise un impact à quatre égards au moins :

① **Renforcement de l'avantage concurrentiel de la firme**

- meilleure adaptation aux besoins locaux
- proximité accrue par rapport au client
- capacité à tirer parti des gains technologiques réalisés au travers de l'opération

de fusion

② **Amélioration des résultats et du bilan**

- maintien d'un endettement limité
- gains de rentabilité immédiats
- chiffres d'affaires en nette progression
- appréciation du titre (cf. Axa, pour qui l'internationalisation se traduit par un

PER - *price earnings ratio* - sensiblement supérieur à ses concurrents européens)

③ **Globalisation des ressources humaines**

- internationalisation des carrières (Axa : 300 à 400 expatriés français ou étrangers pendant des séjours de 3 à 5 ans)
- optimisation des complémentarités humaines

④ **Internationalisation de l'entreprise et nationalité**

→ souci d'intégrer et mêler les cultures dans le cadre des fusions et acquisitions, mais le caractère national du groupe (héritage culturel, histoire) n'en est pas forcément effacé pour autant

→ « la firme conserve sa nationalité dans ce qu'elle apporte de spécificité, de génie dans le processus de recherche et d'innovation qui n'appartient qu'aux hommes qui la composent. C'est la firme initiatrice du rapprochement qui conserve la maîtrise de la stratégie, du développement et de la commercialisation de nouveaux produits. Même si des méthodes plus performantes peuvent être empruntées au partenaire, dans le cadre d'un *benchmarking* interne, il reste que la culture d'origine continue de marquer profondément l'entreprise. »

3. *Etudes détaillées des six entreprises*

Ce **tableau synoptique** retrace les principaux éléments sur la nationalité des entreprises étudiées :

	Axa	Danone	Ecco	Lafarge	Promodès	Sanofi
Dimension financière	+/-	+/-	-	+/-	+	+
Relation entreprise / territoire	+	+	+/-	+	+	+/-
Recherche et	+	+	-	+	+	-

innovation						
Dimension culturelle	+/-	+	-	+/-	+	+
Environnement institutionnel	-	-	-	-	-	+

(le signe « + » indique un lien fort avec la nationalité française, le signe « - » indique que ces liens se distendent du fait des acquisitions extérieures)

Les tableaux suivants présentent de manière un peu plus détaillée un jugement général sur la nationalité des entreprises étudiées, leur lien avec l'Etat et le territoire français à l'issue de l'opération de concentration étudiée dans le rapport.

Firme	Axa	Danone
Jugement général	Internationalisation se concrétisant par un leadership mondial dans l'assurance et les métiers liés	Stratégie de recherche du leadership mondial dans les produits laitiers frais, les biscuits, l'eau minérale...
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Axa affiche son indépendance vis-à-vis de la politique générale de l'Etat, et s'estime plus international que français. Toutefois, sa culture, qui fait appel à la mobilité des personnels et aux échanges (objectif : 1% de collaborateurs en mobilité internationale pour 3 à 5 ans), reste très française.	Capital flottant important et recours aux investisseurs étrangers
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Axa est profondément implanté sur les territoires des Etats hôtes, de par la densité de ses réseaux et la nature même de son activité.	Effectifs majoritairement français (44%) et européens : la mondialisation de Danone, basée sur la prise de contrôle de partenaires locaux, ne modifie pas sensiblement le positionnement de son centre de gravité

Firme	Ecco	Lafarge
Jugement général	Création du leader mondial du travail temporaire par fusion entre égaux avec le n°3 (Adia), la nouvelle firme trouvant désormais sur les marchés financiers internationaux les financements nécessaires à son développement	Consolidation de la position de leader mondial du groupe dans le domaine des matériaux de construction, par l'acquisition d'un nouveau métier (tuiles en béton Redland suite à OPA de 18 MdF).
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Perte de la nationalité française, liée pour partie aux intérêts patrimoniaux de M. Foriel-Destezet (fondateur d'Ecco, devenu 1 ^{er} actionnaire du nouveau groupe avec 28%) devant la fiscalité française (ce que semble confirmer son installation personnelle à Londres)	Pas d'évolution notable, mais part croissante des investisseurs institutionnels non-résidents dans le capital
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Les activités de diversification d'Ecco (nettoyage et sécurité) sont récupérées dans la coquille patrimoniale de M. Foriel-Destezet, de droit français. Une direction opérationnelle d'Adecco est implantée à Lyon mais le siège est désormais en Suisse.	L'ancrage sur le territoire français demeure fort, même si le groupe est fortement transformé par l'acquisition de Redland (taille, structures, culture).

Firme	Promodès	Sanofi
Jugement général	Acquisition du groupe Gib d'où forte implantation en Belgique, mais position fragilisée par une prudence excessive de l'intervention dans la restructuration du partenaire	Acquisition en 1994 de Sterling aux EU, mais l'accès au marché américain n'est pas acquis, non plus que l'accession à une taille significative au niveau mondial. Une fusion ultérieure

		(avec Synthélabo, filiale de L'Oréal) sera décidée fin 1998 mais l'avenir de Sanofi n'est pas garanti : problèmes de la pharmacie française dans son ensemble (inefficacité de la recherche et absence de « blockbusters » - aucun produit français dans les 50 meilleures ventes mondiales).
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Pas de changement	Diminution de l'importance de l'actionnaire principal (Elf) dans le capital et transfert d'une partie de la recherche aux Etats-Unis, où seront déposés certains brevets.
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Accroissement de la présence à l'international mais le centre de gravité reste indiscutablement en France (fonctionnement du groupe centré sur les centrales d'achat, présence en France des centres de décision, actionnariat familial)	Cession des activités « bio-industrie » à l'allemand Viag et poids social des restructurations à gérer

ANNEXE 4-6 : LE FACTEUR CULTUREL ET HUMAIN DANS LE CADRE DE LA MONDIALISATION DES ENTREPRISES

Ce rapport d'étude a été réalisé pour le commissariat général du Plan par le cabinet « JP Lionnet Consulting » et finalisé le 30 juin 1999.

Son objectif est de comprendre comment les entreprises intègrent le facteur culturel et humain, dont les fluctuations rejaillissent sur la nouvelle nationalité des entreprises issues de ce processus de mondialisation. A cette fin, il recourt à une étude de cas portant sur cinq entreprises.

1. ACTUALITÉ DU SUJET

1. Qualification du facteur culturel et de ses éléments constitutifs

① **Un premier élément original : la culture interne à l'entreprise fondatrice, qui recouvre une culture d'entreprise et une identité culturelle**

culture d'entreprise = valeurs que l'entreprise a fait siennes au cours de son évolution

identité culturelle = cadre national de référence², entreprises et établissements, personnel, le ou les métiers, la ou les compétences distinctives, le management, le siège et les lieux de pouvoir, la ou les langues utilisées dans le groupe.

② **Un second élément additionnel : les cultures nationales des sociétés nouvellement acquises et les cultures propres à ces entreprises**

² Exemple : « l'exception française », qui a naguère tenu un rôle important (capitalisme dans lequel l'Etat exerce un rôle majeur, emprise des grands corps pourvoyeurs d'élites pour le secteur privé et tendant à imposer un modèle unique de pensée, un modèle social très protecteur des salariés).

③ Un troisième élément lié à la mondialisation : « normes supranationales » qui constituent des éléments de standardisation

2. Culture et identité

① Identité = logique cohérente marquant l'action dans une collectivité humaine et la distinguant de toute autre, en donnant à l'entreprise une certaine continuité.

② Culture d'entreprise ou « identité visible », s'articulant autour de quatre catégories fondamentales :

- ➔ les croyances, les valeurs et les normes
- ➔ les mythes (histoire idéalisée à partir de faits réels)
- ➔ les rites collectifs
- ➔ les tabous

La culture reste au niveau du superficiel alors que l'identité s'inscrit au niveau des passions et des fantasmes ➔ intérêt de répondre à la question : comment évolue l'identité ? Est-il possible de gérer cette identité ?

3. Management

La question comporte divers aspects :

① Emergence dans la littérature de la notion de « **management par les valeurs** »

② **Management de projets multiculturels**

③ **Management des expatriés**

C'est une pratique coûteuse, mais fondée sur la conviction que la croissance d'un groupe multinational repose sur quelques individus clés ayant notamment une forte expérience à l'international

- ➔ objectifs : transfert de savoir et développement du leadership
- ➔ qualités recherchées : capacité à communiquer, sociabilité, flexibilité culturelle, compréhension du fait que les différences culturelles sont centrales pour ceux qui les pratiquent, style de négociation ouvert).

④ **Nouveaux outils d'analyse du management international : l'analyse culturelle et le management du savoir**

➔ **analyse culturelle** : au vu des travaux de D. BOUCHET, la culture apparaît comme un facteur clé qui conditionne l'avenir même des entreprises et leur développement tant interne (relations maison-mère / filiales, relations entre groupes et équipes, relations entre individus) qu'externe (relations avec leurs clients)

➔ **management du savoir** : il va au-delà des types de management connus jusqu'à présent (cf. management stratégique des années 85-90 : positionnement de l'entreprise, analyse des forces / faiblesses / opportunités et menaces, scénarii)

Le management du savoir recourt à deux stratégies essentielles qui correspondent à des « pôles » antagonistes : la **codification** (le savoir passe de l'individu au système) et la **personnalisation** (relation de personne à personne), entre lesquelles le choix doit s'orienter selon les buts et les besoins de l'entreprise (avantage compétitif, création de valeur pour le client).

Au regard de la question du **management**, la position française semble concilier **un reste d'originalité dans les propos** et un **alignement des pratiques** sur les « standards internationaux » (cf. réunion de l'International Corporate Governance Network, avec notamment une intervention remarquée de Philippe JAFFRE, alors PDG d'Elf : « entendre un ancien fonctionnaire parler de l'entreprise, c'est un peu comme entendre un ancien membre du Politburo parler de démocratie »).

II. ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Nom	COLAS	FCI
<i>Secteur d'activité</i>	Construction de routes	Connectique
<i>Caractéristiques</i>	Leader mondial, internationalisation réussie (notamment en Amérique du Nord) au travers d'une série d'acquisitions.	Diversification de Framatome pour compenser le déclin du nucléaire. N°2 mondial derrière AMP grâce à l'acquisition de Berg Electronics en 1998
<i>CA total</i>	29,5 MdF en 1998	6 MdF en 1997, 11,5 MdF en 1998 après intégration de Berg Electronics
<i>CA internationale</i>	40% en 1998	70% aux EU
<i>Effectif total</i>	40 000 salariés	17 000 salariés (7 000 venant de Berg Electronics)
<i>Organisation</i>	170 personnes à la holding, très décentralisé	40 personnes à la holding, 5 branches d'activités, 3 zones géographiques
<i>Politiques communes</i>	R&D (laboratoire central de 300 personnes en France) Ressources humaines (communication interne, mobilité professionnelle, formation - « Université Colas »)	Politique de communication : créer une nouvelle image du groupe, manifestation de sa nouvelle identité (« FCI connects the world ») Organisation marketing et ventes Europe : rationaliser les moyens de production et de vente Europe (gestion de la production orientée vers le TQM, fusion de 8 réseaux commerciaux en Europe réorganisés autour de « grands comptes stratégiques ») Ressources humaines (rémunération et formation) : favoriser l'intégration par un nouveau système de rémunération (résultats de l'ensemble vs. culture US des résultats individuels et du court terme) et d'appréciation des performances.
<i>Actionnariat</i>	Filiale de Bouygues à 57%	Filiale de Framatome à 100%
<i>Encadrement</i>	Prédominance des patrons locaux : EU= 2 filiales sur 15 seulement dirigées par des Français. En revanche, tous les patrons de zones sont français 6 hommes-clé sur 10 sont français.	Deux directeurs de branche sur cinq sont Américains et basés aux EU, mais la « holding » reste très française (difficulté à attirer des managers US à Paris).
<i>Nationalité « vécue »</i>	Française (actionnariat, siège, savoir-faire et image positive du BTP français)	Société française par son actionnariat (Framatome à 100%), sa direction, l'implantation des centres de décision. Société mondiale au regard de ses marchés et des territoires sur lesquels sont présents les centres de décision

Nom	EUROCOPTER	VALLOUREC (V&M INDUSTRIE)
<i>Secteur d'activité</i>	Fabrication d'hélicoptères	Tubes laminés à chaud et étirés
<i>Caractéristiques</i>	N°1 mondial, résultat d'une fusion franco-allemande et première étape vers une entreprise européenne.	Groupe industriel ancré dans l'histoire (fin XIX ^{ème} siècle) mais s'étant rapproché en 1997 d'un groupe allemand (Mannesmann) leader sur le secteur.
<i>CA total</i>	12 MdF en 1998	14,9 MdF en 1998
<i>CA internationale</i>	60% du CA total en 1997	75% du CA total en 1997
<i>Effectif total</i>	9 000 salariés (6 000 en France, 3 000 en Allemagne)	15 000 salariés (8 000 en France, 4 500 en Allemagne)
<i>Organisation</i>	Organisation transnationale par fonctions (18 directions)	Organisation par pôles d'activités et par marchés
<i>Politiques communes</i>	Politique de ressources humaines : séminaires de formation ; sélection des hommes et gestion des carrières ; création d'un comité d'entreprise européen. Politique de communication : « garder l'idée d'entreprise européenne »	Quatre politiques communes : investissements ; recherche développement ; social dans ses grandes lignes et gestion des cadres ; formation et communication (démarche de progrès qualité - TQM - encore inégalement mise en œuvre par les filiales)
<i>Actionnariat</i>	70% Aérospatiale, 30% DASA	Mannesmann Röhrenwerke (21%) Autres : 79% (dont 50% de fonds de pension)
<i>Encadrement</i>	Directoire de 20 personnes dont 4 Allemands	Essentiellement français
<i>Nationalité « vécue »</i>	Franco-allemande, avec une culture technique et sociale forte des deux côtés mais une culture économique et financière plus développée du côté allemand.	Société française ayant des activités à l'international : prédominance des Français dans l'effectif, siège et centre de décision en France (Boulogne-Billancourt), management français (« Il n'y a pas de managers à haut potentiel parmi les étrangers »), entreprise cotée à la bourse de Paris. Mais importance de donner une image mondiale pour l'activité « pétrole » (66% du CA, clients pétroliers dans une perspective de « global sourcing ») Culture très française : culture d'ingénieurs de haute tradition, d'une aristocratie dont la légitimité s'appuie sur le droit et le devoir, humanisme, recherche du consensus...

Nom	PERNOD-RICARD
<i>Secteur d'activité</i>	Boissons alcoolisées et non alcoolisées
<i>Caractéristiques</i>	Groupe créé par le rapprochement de deux sociétés familiales (Pernod et Ricard), N°5 mondial, 1 ^{er} réseau d'Europe continentale, 1 ^{er} opérateur du marché français

	des spiritueux. Développement par acquisitions amicales de marques depuis 1975.
<i>CA total</i>	19, 0 MdF
<i>CA internationale</i>	75% hors de France, 75% hors de l'Anis. (49% du CA en Europe)
<i>Effectif total</i>	12 650 personnes
<i>Organisation</i>	Holding ; pôles géographiques et métiers homogènes.
<i>Politiques communes</i>	R&D : laboratoire central de 70 personnes en France. Politique de ressources humaines : - centre de formation interne (forme annuellement 250 managers sur environ 1 500 cadres du groupe) - réunion annuelle des Embiez (500 responsables réunis chaque année depuis 1998) - gestion des cadres et des expatriés (détection des jeunes cadres à haut potentiel faite annuellement à partir d'une réunion du top management appelée « foire aux esclaves ») Politique de communication corporate : valeurs fortes de convivialité et d'humanisme
<i>Actionnariat</i>	30% famille, 5 à 10% personnel, institutionnels et public
<i>Encadrement</i>	Français (à l'exception d'un Belge)
<i>Nationalité « vécue »</i>	Groupe français à activité mondiale Appartenance française reposant sur l'actionnariat majoritairement français, la cotation à Paris, le management français, le siège parisien (« lieu des centres de décision et du pouvoir »)

III. RÉSULTATS DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Trois modèles transparaissent :

- un modèle de « culture dominante » française (Colas)
- un modèle de coexistence de deux cultures nationales à égalité (Vallourec/Mannesmann ; Eurocopter)
- un modèle de coexistence de deux cultures régionales franco-françaises (Pernod & Ricard).

FCI constitue, dans cette grille de lecture, un cas à part.

1. Des éléments de standardisation

Ces éléments tendent à pousser l'entreprise vers un « modèle anglo-saxon ».

① Une langue de travail unique quelle que soit la culture d'origine

➔ l'anglais est d'ores et déjà langue de travail pour FCI, Vallourec et Eurocopter, le sera à terme pour Colas et Pernod-Ricard (« Plus on se développe, plus l'anglais pose problème »).

➔ les emprunts restent dictés par une attitude pragmatique et ne s'accompagnent pas d'une adhésion à l'esprit et aux pratiques anglo-saxonnes (sauf pour FCI, entreprise jeune et composite).

② Des outils communs de gestion et de direction

Outils de gestion commerciale et de gestion de la production souvent empruntés aux pratiques anglo-saxonnes.

③ L'élaboration de politiques communes managées par la holding

D'une ampleur variable, mais intégrant au minimum la R&D, la communication corporate et certains aspects des ressources humaines.

④ L'adoption du pragmatisme anglo-saxon

Américanisation la plus forte pour FCI, du fait de la part prédominante prise par les acquisitions US (Burdny, Berg) dans l'activité du groupe.

2. Des éléments de différenciation

① L'actionnaire majoritaire et la nationalité

Un actionnariat majoritaire français peut jouer un rôle important dans le maintien de la « francité » (Colas, Pernod Ricard), mais ce n'est pas un critère suffisant (cf. FCI : américanisation très forte malgré un actionnariat 100% français). A l'inverse, la diversité de l'actionnariat peut être le corollaire d'une certaine perte de nationalité originelle (Vallourec).

② Siège, lieu de pouvoir, centre de décisions et nationalité

La nationalité française est très forte pour Vallourec, Colas, Pernod Ricard au regard de ce critère. Eurocopter est pour sa part franco-allemand.

FCI a pour sa part un management français mais recourt aux outils anglo-saxons et affiche une forte volonté d'internationaliser le management (2 patrons de branche sur 5 sont anglo-saxons et basés aux EU). La culture de Framatome a cessé d'être la culture dominante depuis la fusion avec Berg en 1998.

③ Compétences distinctives, savoir-faire et nationalité

Les savoir-faire spécifiques ont été apportés par les sociétés fondatrices (expertise française de la construction de routes pour Colas, technologie de pointe et savoir-faire commercial franco-allemand pour Eurocopter, compétences techniques pour Vallourec, gestion de marques dont certaines à vocation mondiale pour Pernod Ricard).

Dans le cas de FCI, on assiste à une dilution de la culture Framatome du fait de l'acquisition de Berg (expertise technique et commerciale forte + « culture de flibustiers de la finance »).

④ Culture originelle et nationalité

Colas, Vallourec et Pernod-Ricard gardent une forte culture française. Eurocopter se caractérise par une culture duale franco-allemande, avec pour valeurs françaises la flexibilité, la polychronie et les valeurs sociales.

Chez FCI, on assiste au passage d'une culture d'ingénieur orientée produit (Framatome) à une culture orientée client (modèle anglo-saxon - service global). Une propension à une certaine déstabilisation de la culture originelle est inévitable, compte tenu du fait que FCI est le seul Européen dans les 10 premiers mondiaux de son métier avec une très forte filiale américaine.

⑤ Image et nationalité

Sauf Colas (qui bénéficie de la bonne image du BTP français) et dans une moindre mesure Pernod-Ricard, les groupes étudiés ont tendance à mettre en avant l'image d'un groupe mondial plutôt que d'un groupe français. On doit relever le cas particulier d'Eurocopter, qui met en avant son « européanité ».

3. Des éléments communs

① L'accompagnement du changement, le facteur culturel et humain et la nouvelle nationalité de l'entreprise

➔ Colas : « mosaïque de cultures » mais avec une identité groupe fortement française.

➔ FCI : le client détermine la nationalité du groupe.

➔ Eurocopter : groupe biculturel et européen par choix volontariste.

➔ Vallourec : deux cultures fortes (française et allemande via Mannesmann) d'où une incertitude sur la nationalité.

➔ Pernod Ricard : nationalité française mais préservation des différences culturelles (notamment Irlande : « Irish Distillers »)

② La pérennité des valeurs françaises

Aucune des sociétés étudiées ne se livre à une promotion explicite des valeurs françaises en tant que telles. On observe au contraire chez FCI une certaine tendance à se libérer des valeurs françaises (poids tutélaire et image du nucléaire conférés par Framatome).

③ Nouvelle nationalité ou perte de nationalité liée à l'émergence d'une nouvelle entité transnationale apatride ?

Au total, la nationalité encore bien établie pour quatre des cinq entreprises (française pour Colas et Pernod Ricard, européenne pour Eurocopter et Vallourec). Le management de FCI, à beaucoup d'égard la société la plus internationalisée, ne se définit pas comme une société « apatride » : on pourrait parler de société franco américaine.