
NOTES ET DOCUMENTS

NOUVELLES ÉCONOMIES DE MARCHÉ ET STRATÉGIES DES FIRMES MULTINATIONALES*

Xavier RICHET

CIEH, Université de la Sorbonne nouvelle et RECEP, Moscou

On s'intéresse à l'étude de l'impact des transformations économiques, notamment à celui des privatisations, des restructurations industrielles et de l'ouverture des économies post-socialistes sur les firmes domestiques des PECO pour s'adapter au nouvel environnement concurrentiel et sur l'attractivité de ces économies pour attirer le capital étranger pouvant contribuer à la mise à niveau des entreprises de ces pays.

On étudie, plus particulièrement, le rôle de l'investissement direct étranger (IDE) sous l'angle de l'apport de compétences technologiques et managériales pour accélérer la transformation, favoriser l'essaimage dans le tissu industriel et faciliter l'accès au marché mondial. L'IDE – un des vecteurs de la globalisation – permet d'intégrer les firmes réceptrices dans les stratégies régionales-continentales des grandes entreprises multinationales qui acquièrent des firmes ou en créent de nouvelles (investissements de type *greenfield* ou investissements vierges) dans les pays hôtes. La dimension intégration est par contre plus difficile à observer dans les pays où l'IDE prend la forme de *joint-ventures* (JV) souvent minoritaires (Chine, Russie). Ce mode de coopération peut conduire, comme c'est le cas en Chine, à accroître de manière exponentielle les exportations manufacturières en direction des économies développées. Les entreprises hôtes maintiennent un contrôle sur la majeure partie du capital, sur la production et la commercialisation des produits. Ceci entraîne généralement des retards notables dans l'ajustement des firmes réceptrices, rend l'accès plus difficile au marché mondial sur des segments à plus haute valeur ajoutée et a un impact plus limité sur l'essaimage local. En contrepartie la dimension du marché

* Je remercie, pour leurs commentaires sur une première version de ce texte, Jean-Joseph Boillot, Frédéric Bourassa, Hurst Brezinski, Eric Brunat, György Csaki, José De Sousa, J.F. Huchet, Csaba Mako, Jean-Louis Mucchielli, Ivan Samson et Bertrand Venard. Les jugements et éventuelles erreurs me sont imputables.

interne (intégration horizontale par extension du marché), en produisant des volumes, n'est pas à négliger pour les firmes étrangères bien qu'elles rencontrent d'importantes barrières à l'entrée et ont à faire face à des coûts de transaction élevés avant de pouvoir en retirer des profits.

On part de l'hypothèse suivante : l'ouverture et la transformation de ces économies donnent la possibilité aux firmes multinationales (FMN) de s'y implanter à la fois pour tirer avantage de nouveaux marchés et de bénéficier des avantages en termes de coûts de facteurs d'un côté, de mettre à niveau les secteurs les plus compétitifs de ces économies de l'autre. Dans un environnement économique et institutionnel encore instable, l'IDE joue un rôle de catalyseur même si sa distribution vers ces nouvelles destinations reste encore modeste en comparaison avec d'autres aires géographiques, en premier lieu les économies de marché développées (UNCTAD, 2001) et la Chine. En dépit des politiques d'attractivité mises en place pour attirer les investisseurs, les FMN, y compris dans les pays où des firmes conjointes opèrent depuis longtemps, supportent d'importants coûts de transaction, même si elles réalisent plus rapidement leurs objectifs de croissance, de profitabilité et d'intégration par rapport aux stratégies poursuivies par les entreprises domestiques avec des ressources propres souvent limitées. Le mode de pénétration retenu, par acquisition (*brownfields*) et par investissements vierges (*greenfields*) ou par création de *joint-ventures*, ne conduit pas aux mêmes résultats à la fois en termes de réduction des coûts de transaction, de contrôle et de profitabilité, et d'essaimage dans le tissu industriel local.

Il convient de mentionner trois autres points importants :

1. Les pays considérés ont atteint, au cours des précédentes décennies, un niveau d'industrialisation parfois conséquent selon des logiques industrielles, des modes de contrôle et d'organisation particuliers qui constituent encore un important biais pour l'ajustement de leur appareil productif sur les standards occidentaux.

2. La pénétration des FMN dans ces régions a pour but d'intégrer les firmes dans leurs réseaux de production et de distribution (intégration horizontale et verticale). Elle implique une nouvelle relation hiérarchique entre les entreprises étrangères et réceptrices, ces dernières perdant progressivement leur contrôle sur une partie de leur *core business* au détriment de l'entreprise acquéreur. Ceci explique la réticence de certains gouvernements à accepter la prise de contrôle de leurs firmes par des repreneurs étrangers en cherchant à favoriser les stratégies de *joint-ventures* (Russie) ou plus simplement en limitant l'entrée du capital étranger dans le capital des entreprises locales qu'ils considèrent comme stratégiques (Pologne). Cette dernière solution ne se révèle pas la plus efficace en termes de vitesse d'ajustement, de montée en puissance de l'investissement, en développement et en diversification de la gamme de

production, comme on peut le constater en Russie, par exemple, où la création de JV dans les secteurs stratégiques bien délimités (comme l'industrie automobile) est actuellement privilégiée à l'acquisition d'actifs par les repreneurs étrangers. A l'opposé, des secteurs non stratégiques peuvent devenir très rapidement profitables pour les investisseurs étrangers (cf. le cas des industries agro-alimentaires, les boissons), déstabiliser les industries locales en accroissant sensiblement les parts de marché. La Chine a suivi cette politique, dans un premier temps, avant d'autoriser la création de JV pouvant être, aujourd'hui, totalement détenues par les investisseurs étrangers. Cette stratégie permet de tirer des avantages substantiels en associant l'objectif de modernisation d'une partie de l'appareil de production tout en continuant à bénéficier, par ailleurs, du soutien indirect de leurs gouvernements sous la forme de subventions déguisées (Huchet et Richet, 2001).

3. Enfin, la présence du capital étranger dans ces pays a pris parfois la suite de coopérations industrielles qui s'étaient développées sous l'ancien système socialiste : les relations d'affaires nouées à l'occasion de coopérations industrielles, le changement de contexte juridique, enfin les opportunités de croissance des nouveaux marchés ont favorisé cette nouvelle forme d'investissement, notamment dans les pays d'Europe de l'Est¹, en particulier en Hongrie.

En dépit de l'existence d'un capital humain développé, de politiques scientifiques et industrielles soutenues, souvent dirigées vers des objectifs militaires, les PECO sont demeurés très tôt dépendants technologiquement de l'Occident pour s'approvisionner en brevets, pour développer des industries entières (l'automobile, par exemple) sans être capables, ultérieurement, d'endogénéiser la technologie et de la diffuser dans le tissu industriel pour la production de biens civils. Il importe donc d'analyser les mutations industrielles en cours dans les PECO à la lumière de ces asymétries qui rendent plus difficiles le processus de transformation. Au premier enjeu constitué par l'écart technologique, s'en ajoute un second, celui de pouvoir mobiliser les ressources humaines et scientifiques en amont pour les transférer en aval dans la production de biens et de services à destination du marché. La présence des IDE, notamment dans les secteurs manufacturiers et à haute technologie, permet de réduire cet écart mais en faisant apparaître de nouveaux problèmes liés à l'appropriation et au contrôle : les économies post-socialistes ne sont-elles que des réceptacles du capital étranger, ou bien ont-elles la possibilité de maîtriser et de contrôler les nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée et prétendre ainsi devenir de futurs

¹ Il faut mentionner l'effet "mouton de Panurge" de l'entrée sur un nouveau marché : le suiveur (les suiveurs, en fait) économise sur les coûts de transaction auquel fait face le premier entrant ; il peut ainsi entrer en supportant un coût beaucoup plus faible en se basant sur le degré d'engagement du premier entrant. Ceci peut conduire, dans quelques cas, à un certain nombre de déconvenues. Ainsi, au Vietnam, on a compté pas moins de dix assembleurs automobiles occidentaux alors que les capacités d'un seul suffisaient à satisfaire la demande solvable locale.

concurrents des firmes occidentales d'où proviennent la technologie et le savoir-faire ?² Ceci peut-il se faire plus facilement en vendant le capital en entier ou bien en promouvant la coopération industrielle ? Dans ce nouveau contexte concurrentiel, existe-t-il des avantages compétitifs latents qui peuvent se développer, notamment en puisant dans le capital humain relativement élevé pouvant permettre ultérieurement un réappropriation des savoir-faire et une certaine autonomie des systèmes industriels régionaux et locaux et pouvoir jouer dans la cour des grands ?

La section 2 analyse le lien entre les changements institutionnels, l'ajustement des entreprises et le rôle de la coopération industrielle avec les firmes occidentales dans les économies en transition ; la section 3 aborde la question du mode d'entrée des FMN dans ces économies et examine les avantages et les inconvénients des différents modes d'entrée en présence.

2. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET REORGANISATION INDUSTRIELLE

2.1. Les nouveaux contours de la firme

Avec le changement de système, l'ancien modèle centralisé et toute l'organisation industrielle qui en découlait se trouvent remises en cause : monopolisation, niveau élevé d'internalisation, protection de la concurrence par de nombreuses barrières tarifaires, administratives et techniques, nature du système national d'innovation.

Le développement des mécanismes de marché et de la concurrence conduisent à transformer la structure industrielle, réduisant les distorsions induites par l'industrialisation socialiste, en favorisant des transferts d'actifs et de main d'œuvre entre les divers secteurs d'activité³, en permettant l'entrée de nouvelles firmes, en facilitant la sortie des firmes inefficaces. La transition en cours dans les pays de l'Est s'est d'abord focalisée sur les modalités de la privatisation. L'industrialisation socialiste a privilégié les secteurs de l'industrie lourde, les industries extractives et des biens d'équipement à la fois pour des

² Un facteur politique, enfin, doit être signalé, bien qu'il ne soit pas discuté ici. La privatisation par la vente à des repreneurs étrangers est une forme de spoliation dans le cas d'acquisitions (en fait une double spoliation : vente à bas prix d'un bien sur lequel les populations locales n'avaient aucun contrôle car propriété d'État et absence de mécanismes politiques permettant d'exprimer les choix collectifs). Ainsi, des pans entiers de l'industrie ont été acquis par les investisseurs étrangers. Mais faut-il couler avec le Titanic qui prend l'eau ou bien s'embarquer sur un navire qui peut affronter les flots turbulents et équipés de canaux de sauvetage ? Il est vrai que dans certains pays, comme la Russie, l'auto-appropriation des actifs par des fractions limitées de la "nomenklatura technique" a été encore plus cynique et n'a pas conduit à ce type de froissement de la part d'une population désabusée.

³ En 1990, la part de la population active occupée dans l'industrie polonaise était supérieure à 50 % alors qu'elle se situait entre 22 et 27 % dans les économies de marché les plus développées.

questions de rattrapage, de prestige et de puissance. Elle a accusé d'importants retards dans les innovations tant de produits, de procédés qu'organisationnelles en cloisonnant les fonctions de recherche-développement, de production et de vente. L'absence de concurrence et les priorités des planificateurs sont à l'origine de ces nombreux blocages et gaspillages. Le seul secteur dans lequel l'ex-URSS a innové et s'est souvent trouvée en avance sur ses concurrents a été le secteur militaire et celui de la conquête spatiale, domaines où la concurrence avec les États-Unis était forte et représentait un véritable enjeu mais sans que ces avantages acquis conduisent, en aval, au développement d'innovations civiles comme cela a été le cas dans les grandes économies de marché développées. Aujourd'hui les responsables du secteur de l'aéronautique militaire russe cherchent à maintenir leurs parts de marché en renouant les contacts avec leurs anciens clients des économies semi-industrialisées (Inde, Iran) pour leur vendre, souvent à des prix cassés, de la technologie militaire de bon niveau mais difficilement adaptable pour atteindre les standards occidentaux et créer les niches permettant à cette industrie de tirer avantage de son savoir-faire. Il en va de même dans l'industrie aéronautique civile. Face à la situation de duopole des deux grands constructeurs aéronautiques européen et américain, les constructeurs russes n'ont comme perspective que de signer des contrats de sous-traitance avec Airbus et Boeing.

La réorganisation industrielle qui accompagne les politiques de privatisation des actifs publics dans les économies post-socialistes vise plusieurs objectifs :

- la déspecialisation de nombreuses entreprises et leur respecialisation sur une gamme de production plus étendue (économie de dimension), la recherche d'une taille critique (l'échelle minimale d'efficience) compatible avec la réorientation de ces industries sur de nouveaux marchés ;

- l'externalisation d'une partie des activités qui accompagne la recherche de nouvelles specialisations et favorise le développement de la sous-traitance soit en fractionnant les grands ensembles, soit en favorisant l'entrée de nouveaux opérateurs (PME, réseaux d'entreprises) (Guerraoui et Richet, 2001) ;

- la recapitalisation des entreprises pour financer les investissements nécessaires à leur modernisation et assurer leur expansion. La croissance des firmes est freinée par l'absence de ressources domestiques en capital et nécessite de recourir au capital étranger. Une des principales raisons tient évidemment à l'absence d'instruments d'évaluation des actifs⁴. La gestion administrative des

⁴ Aujourd'hui, les banques étrangères et les firmes qui négocient des accords financiers avec des entreprises russes exigent que leurs partenaires russes appliquent les standards comptables internationaux pour recevoir les prêts qu'elles demandent. La nouvelle loi bancaire devrait intégrer cette obligation (interviews de responsables de banques étrangères en Russie par l'auteur).

entreprises, leur mode de financement particulier ont eu pour conséquence logique leur sous-capitalisation.

La réorganisation industrielle doit donc faciliter l'ajustement des entreprises en changeant radicalement les fonctions objectifs des firmes, en procédant à des changements tant organisationnels, managériaux que stratégiques (figure n° 1), ce qui se révèle difficile à réaliser dans un laps de temps relativement court si l'on tient compte des nombreuses barrières tant à l'entrée qu'à la sortie du marché. Le recours au capital étranger sous la forme de l'IDE constitue, pour beaucoup d'économies en transition, le moyen privilégié d'accélérer le rythme de la transformation de leur appareil productif.

Figure n° 1 : Aspects de la transformation des entreprises

Entreprise socialiste	→	Entreprise privée concurrentielle
Faible productivité Inputs et volumes de production déterminés par le plan	Ajustement défensif, diminution de taille	Forte productivité provenant de l'environnement concurrentiel Ajustement des volumes de production et des inputs à la demande et aux coûts
Marchandage dans le plan Produits en fin de cycle de vie Transactions financières passives Réalisation du plan Intégration verticale et horizontale	Restructuration stratégique	Management stratégique Produits en début de cycle de vie du produit Management financier et comptable Marketing Nouvelles frontières de l'entreprise
Processus de décision centralisé Culture du plan, perfection technique des objectifs quantifiés	Changements organisationnels	Délégation des responsabilités Culture concurrentielle, reposant sur l'analyse coûts-avantages, l'amélioration continue de la valeur de la production

Source : Meyer, 1998.

Pour les firmes occidentales, leur présence en Europe centrale et orientale et dans les autres économies en transition s'intègre à présent dans une stratégie de pénétration et de conquête de ces marchés et plus seulement dans des politiques de délocalisation partielle pour bénéficier d'avantages en termes de coûts de facteurs. Elles se sont tournées, pour la plupart, vers des acquisitions majoritaires d'entreprises locales là où les droits de propriété le permettaient. Pour les firmes est-européennes, l'absorption par des repreneurs étrangers est apparue au mieux comme une possibilité d'accéder au marché mondial, au pire

comme le moyen d'éviter de disparaître purement et simplement⁵. Il est à noter, toutefois, que les firmes locales possédant un fort avantage concurrentiel ou encore bénéficiant d'un soutien indirect de leurs gouvernements (fiscalité, prêts non remboursables ou non remboursés) ont su développer des stratégies d'internationalisation au niveau régional et parfois européen en demeurant l'actionnaire majoritaire dans le cas de présence de capital étranger. Certaines firmes de la région comme *MOL*, en Hongrie, prennent aujourd'hui des participations majoritaires dans des firmes de la région (en Croatie, Roumanie, Slovaquie, Pologne...), d'autres, comme *Aeroflot* envisagent de créer des compagnies *start-up* en Europe de l'Ouest pour bénéficier de la déréglementation des marchés et s'insérer sur des marchés plus rémunérateurs que leurs marchés domestiques. Généralement, les firmes est-européennes qui connaissent une certaine expansion dans la région sont soit des firmes (ou des banques) passées sous le contrôle de firmes occidentales qui s'implantent sur les autres marchés de la région à partir de leurs nouvelles bases régionales, soit des anciennes firmes socialistes déjà "externalisées" sous l'ancien système en raison de la nature de leurs activités (énergie, transport, pétrole, gaz naturel) (UNCTD, 2001).

Tableau n° 1 : Investissements Directs Étrangers, en millions de US \$

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1989-1999 ¹	Par tête 1989-1999 ²
Albanie	na	na	na	20	45	65	89	97	42	45	51	454	137
Bulgarie	na	4	56	42	40	105	98	138	507	537	806	2,332	284
Rép. Tchèque	na	na	na	983	563	749	2,526	1,276	1,275	2,641	4,912	14,924	1,447
Estonie	na	na	na	na	156	212	199	111	130	574	222	1,604	1,115
Hongrie	187	311	1,459	1,471	2,328	1,097	4,410	1,987	1,653	1,453	1,414	17,770	1,764
Pologne	na	0	117	284	580	542	1,134	2,741	3,041	4,966	6,642	20,047	518
Roumanie	na	-18	37	73	87	341	417	415	1,267	2,079	949	5,647	252
Slovaquie	10	24	82	100	107	236	194	199	84	374	701	2,111	391
Slovénie	-14	-2	-41	113	111	131	183	188	340	250	144	1,400	701
Kazakhstan	na	na	na	100	473	635	964	1,137	1,320	1,143	1,584	7,356	49
Russie	na	na	na	na	na	500	1,663	1,665	4,036	1,734	746	10,344	71
Ukraine	na	na	na	na	na	151	257	526	581	747	489	2,751	55

Flux nets, à partir de la balance des paiements.

¹ Stock d'IDE cumulés 1989-1999.

² Stock d'IDE cumulés par tête 1989-1999 (en US \$).

Source : EBRD, *Transition Report*, 2000.

⁵ Dans quelques cas, ce sont les dirigeants des firmes inscrites sur la liste des privatisables, tels les bourgeois de Calais, la corde au cou, qui sont allés négocier leur fusion-acquisition avec les repreneurs étrangers, souvent des clients ou partenaires (interview avec un dirigeant d'une grande entreprise hongroise d'équipements électriques rachetée par une firme d'État italienne qui, depuis à revendu son actif à un groupe financier hongrois).

Paradoxalement, si l'IDE dans les économies en transition joue un rôle d'aiguillon non négligeable pour accélérer le processus de transformation et réinsérer les économies en transition dans l'économie mondiale, la zone est loin d'être la destination favorite des investisseurs puisque la plupart des IDE se réalisent entre pays développés ou d'autres nouvelles économies de marché⁶ (tableaux n° 1 et n° 2).

Tableau n° 2 : Distribution régionale des flux d'entrée et de sortie des IDE, 1995-1999 (en %)

	Entrées					Sorties				
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
<i>Pays développés</i>	63,4	58,8	58,9	71,5	73,5	85,3	84,2	85,6	91,6	92,2
Europe de l'Ouest	37,0	32,1	29,1	36,9	na	48,9	53,7	50,6	62,6	na
Union européenne	35,1	30,4	27,2	35,7	35,2	44,7	47,9	46,0	59,5	68,8
Autres économies europ.	1,8	1,8	1,9	1,2	na	4,2	5,8	4,6	3,1	na
États Unis	17,9	21,3	23,5	30,0	31,9	25,7	19,7	23,1	20,5	15,9
Japon	-	0,1	0,7	0,5	1,5	6,3	6,2	5,5	3,7	2,9
Autres pays développés	8,5	5,3	5,6	4,1	na	4,4	4,6	6,4	4,9	na
<i>Pays en développement</i>	32,3	37,7	37,3	25,8	24,0	14,5	15,5	13,7	8,1	7,8
Afrique	1,3	1,6	1,6	1,2	1,1	0,1	-	0,3	0,1	0,3
Amérique latine, Caraïbes	10,0	12,9	14,7	11,1	10,4	2,1	1,9	3,3	2,4	3,2
Pays européens en développ.	0,1	0,3	0,2	0,2	na	-	-	0,1	-	na
Asie	20,7	22,9	20,6	13,2	12,3	12,3	13,6	10,0	5,6	4,0
Asie de l'Ouest	-0,1	0,2	1,0	0,7	na	-0,2	0,6	0,4	0,3	na
Asie Centrale	0,4	0,6	0,7	0,5	na	-	-	-	-	na
Asie du Sud, de l'Est et du Sud-Est	20,4	22,1	18,9	12,0	na	12,5	13,0	9,6	5,3	na
Pacifique	0,2	0,1	-	-	na	-	-	-	-	na
Europe Centrale et Orientale	4,3	3,5	4,0	2,7	2,7	0,1	0,3	0,7	0,3	0,3
Monde	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : UNCTD, *World Investment Report, 1999, 2000* ; GKI, Budapest, 2000.

⁶ Un récent communiqué de l'UNCTD indique que l'IDE global s'est accru de 18 % en 2000 pour atteindre 1 300 milliards de \$ alimenté par les fusions acquisitions dans les pays développés. Bien que l'IDE ait enregistré un record de 240 milliards de \$ en 2000 dans les pays en développement, leur part dans le total du flux mondial d'IDE est passé de 40 % du milieu des années 1990 à moins de 20 % en 2000, le pourcentage le plus bas de la décennie. Ceci reflète les récentes fusions dans les nations les plus riches et l'impact de la crise asiatique (*Financial Times*, 4-8-01).

Les changements institutionnels, notamment l'établissement de nouveaux droits de propriété, la transformation des entreprises d'État en sociétés de capitaux, leur privatisation, l'adoption d'une loi sur la faillite, d'un code des investissements et d'une législation généralement plus favorable à l'IDE⁷ sont les pré-requis pour attirer les capitaux étrangers (figure n° 2). La libéralisation des prix des facteurs et des produits, le développement des marchés des capitaux, la quasi-convertibilité des monnaies réduisent les coûts de transaction et facilitent le mouvement des capitaux en direction de ces pays. Les politiques de stabilisation macro-économique et d'ajustement micro-économique développent une contrainte financière et concurrentielle plus forte sur les firmes, les poussant à s'adapter rapidement au nouvel environnement (World Bank, 2002).

L'adoption de réformes institutionnelles n'a pas totalement réduit l'incertitude. L'ampleur de l'effet risque-pays explique le faible degré de pénétration de l'IDE même si, au niveau micro-économique, ce risque peut être compensé par des avantages liés à la stratégie de premier arrivant qui peut bloquer durablement l'entrée des suiveurs si, d'emblée, il acquiert un pourcentage significatif de parts de marchés (cf. VW-Skoda en République Tchèque). Il existe une forte corrélation entre le niveau de risque-pays et celui d'engagement des firmes. Plus le risque est élevé, plus la firme choisit un mode d'entrée la protégeant du risque (par exemple exportation de licences, participation minoritaire dans une JV). Inversement, l'engagement est plus fort (niveau d'investissement, restructuration rapide, irréversibilité) lorsque le risque-pays est faible.

La présence des firmes étrangères a souvent précédé, dans la plupart des pays, les transformations de ces économies en économies de marché. Dans le modèle de développement autarcique privilégiant le secteur militaire, la science et la technologie n'ont pas produit les connaissances et les procédés permettant de développer des systèmes ou des produits civils (Dycker, 1998 ; von Hirschhausen et Bitzer, 2000). Le recours à la coopération industrielle avec les firmes occidentales, soit pour développer des segments particuliers, soit des industries entières (automobile, complexes chimiques), a permis, dans de nombreux cas, de combler partiellement cet écart sans toujours entraîner un processus d'appropriation et d'enrichissement de la technologie et du produit⁸.

⁷ Encore que cette dernière ait pu évoluer dans le temps, elle a été relativement tardive en République tchèque et en Pologne où les modes de privatisation retenus ont privilégié la redistribution de masse des actifs à la population et limité l'entrée de repreneurs étrangers.

⁸ Dacia en Roumanie, avec la production du modèle de la R12, Avtovaz en Russie avec la production de la Fiat 128, la Lada, n'ont su que reproduire des modèles occidentaux vite dépassés en France et en Italie sous la pression de la concurrence alors que ces modèles ont perduré pendant plus de deux décennies dans les deux pays.

Figure n° 2 : Facteurs d'attraction et de dissuasion de l'IDE dans les PECO pour les firmes étrangères

Facteurs d'attraction	Facteurs de dissuasion
Coût des facteurs	Stabilité politique
Savoir-faire	Infrastructures légales et institutionnelles
Environnement économique	Droits de propriété, gouvernance des entreprises
Expansion/création de marchés. Accès au marché	Corruption
Mouvement stratégique :	Nature des entreprises, des syndicats
- marchandage avec l'État	Étroitesse des marchés
- et/ou les syndicats	Pouvoir d'achat limité
- jeux oligopolistiques (avantage du premier arrivé, poursuite, menace)	Climat des affaires
Intégration verticale	
Accès à la technologie, aux entreprises	
Surmonter les barrières aux exportations et aux importations	
Incidations politiques du pays hôte, du pays d'origine, des institutions internationales	

Source: Richet, 1997.

2.2. Besoins et assimilation de technologie occidentale

Dans son acception étroite, le transfert de technologie concerne l'échange d'informations, de techniques, de savoir-faire d'une entreprise vers une autre dans le but, pour cette dernière, de recevoir de nouveaux procédés de fabrication, d'adapter son processus de production, de développer de nouveaux produits. Le fait d'accueillir de la technologie n'implique pas nécessairement sa domination. L'histoire économique des économies socialistes (cf. la fuite en avant dans l'acquisition d'équipements occidentaux en Pologne dans les années soixante-dix) et en développement (cf. la livraison d'usines clés en main en Algérie au lendemain de l'indépendance...) rappelle de nombreux exemples d'échecs dans l'assimilation et la domination de la technologie. Elle montre aussi de beaux succès jusqu'ici peu égalés par les économies précitées, comme le Japon ou encore la Corée du Sud, où le mimétisme industriel et l'assimilation de technologies même parfois dépassées puis leur enrichissement (*reverse engineering*) sont à l'origine de leur industrialisation rapide et de leur internationalisation. Le simple transfert ne s'accompagne pas nécessairement d'investissements directs si les firmes hôtes savent s'approprier les technologies génériques (figure n° 3). Il nécessite l'existence de conditions locales permettant son appropriation au sens de la domination technique et organisationnelle, puis de son enrichissement tant en produits ou procédés que du système industriel dans son ensemble (Ruffier, 1996).

Figure n° 3 : Les canaux de transferts de technologie et leur impact sur la réduction de l'écart technologique

	Produits	Marchés	Management
IDE	Elevé	Elevé	Elevé
Entreprise conjointe	Elevé/moyen	Elevé	Elevé/moyen
Sous-traitance	Moyen	Elevé	Faible
Exportation	Moyen/faible	Elevé	Faible
Alliances	Moyen/faible	Moyen/faible	Faible
Licences	Moyen/faible	Faible	Faible

Source : Radosevic, 1998.

Dans un sens plus large, le transfert de technologie s'accompagne d'une coopération dans le temps pouvant se traduire par la création d'entreprises conjointes et couvrant des segments plus larges de production. Le transfert ne concerne plus exclusivement la technologie en soi mais également le contexte organisationnel et managérial dans lequel elle s'intègre. La coopération industrielle donne la possibilité aux investisseurs étrangers de bénéficier de conditions d'implantation souvent favorables notamment si les gouvernements se montrent "amicaux" à leur égard (tarifs pour les protéger de l'entrée de concurrents, faible niveau de fiscalité, vente de terrains à des prix favorables). En contrepartie, le transfert de technologie présente quelques risques qui élèvent les coûts de transaction pour l'investisseur étranger. Parmi ceux-ci, on trouve :

- la difficulté à identifier des partenaires locaux fiables (protection contre les comportements opportunistes) : nature et fiabilité de l'information obtenue sur le niveau technique, les parts de marché, le capital, le profit, les accords déjà existants, la qualification de la main-d'œuvre, la productivité concernant l'entreprise avec laquelle on souhaite coopérer⁹ ;
- les blocages divers, les exigences des bureaucraties locales, le niveau de corruption des décideurs locaux ;
- l'instabilité et la défaillance des systèmes juridiques. La protection des droits des firmes étrangères transférant leur technologie reste largement insuffisante¹⁰ ;

⁹ Un bon indicateur de cette difficulté se lit dans les statistiques présentées par certains pays (Chine, Vietnam) qui affichent l'engagement contractuel et le capital réellement libéré par les investisseurs, parfois avec des marges importantes. On peut interpréter l'importance de ces marges comme une mesure des coûts de transaction supportés par l'entreprise occidentale dans la première phase de sa négociation.

¹⁰ Par exemple, lorsque Citroën a négocié avec la firme Drapeau Rouge de Wuhan (Hubei) la mise en place de l'entreprise conjointe, elle a proposé et dévoilé le prototype d'une voiture qui n'était pas encore développée en France. Idem pour la JV Alcatel-Vietnam Telecom (interviews des dirigeants de ces entreprises par l'auteur).

- l'évaluation financière des résultats du transfert de technologie, notamment lorsque les monnaies sont inconvertibles ;

- le risque de voir le partenaire se transformer en concurrent dès lors qu'il a acquis la maîtrise de la technologie en question ;

- la difficulté de faire respecter le niveau de qualité, en cas de réexportation vers les marchés occidentaux, lorsque le savoir-faire local au sein de l'entreprise conjointe ou en amont, chez le fournisseur, ne permet pas une assimilation rapide de la technologie transférée.

Le transfert de technologie induit donc des coûts de transaction relativement élevés pouvant réduire, voire annuler les bénéfices de la coopération et parfois entraîner des coûts irrécupérables pour l'investisseur (cf. Peugeot à Canton). Le transfert via l'acquisition ou le développement de nouvelles firmes, par contre, permet d'économiser sur les coûts de transaction (les coûts induits par les trois C : contacts, contrats, contrôle), de maintenir les avantages des firmes émettrices tout en bénéficiant des avantages de la délocalisation (cf. le paradigme OLI de Dunning). Mais il implique un niveau d'irréversibilité important. La lenteur des projets pour atteindre le point mort, même dans le cas d'investissements vierges, illustre cette difficulté.

Dans une acceptation encore plus large, le transfert de technologie implique la diffusion du savoir-faire dans et hors la firme à travers les relations de sous-traitance et sur le tissu industriel local avec des difficultés sous-jacentes comme la recherche de sous-traitants. Inversement, les effets "districts" constituent de fortes incitations pour la localisation d'IDE (cf. les villes de l'Ouest de la Hongrie comme Sékesféhervar, Győr qui accueillent une grande partie des IDE dans le pays, Bratislava et ses environs en Slovaquie).

2.3. Des firmes qui innovent difficilement

L'observation des faits et des études de cas entreprises dans plusieurs pays montrent les difficultés inhérentes au transfert de technologie dans les économies socialistes et post-socialistes, en dépit, le plus souvent, des efforts réalisés dans le domaine de la recherche-développement ou de l'avantage incontestable dans les domaines de la recherche fondamentale et des applications à caractère stratégique et militaire (ex-URSS). L'organisation industrielle de ces économies (structure hiérarchique, monopolisation), les formes de contrôle qui en découlent, ont contribué à créer d'importantes barrières à l'innovation, à l'imitation et à la diffusion qui rendent particulièrement difficiles la mutation du système national d'innovation. C'est en outre un enjeu important pour l'avenir : l'inexploitation durable du capital humain conduit à sa rapide dévaluation.

Figure n° 4 : Les caractéristiques des systèmes d'innovation socialistes

- Firmes innovatrices principalement motivées par le besoin de résoudre les difficultés provenant du côté de l'offre,
- Écart élevé entre les inventions domestiques et l'innovation de provenance étrangère,
- Taux de rebut relativement élevé,
- Les innovations de procédé prédominent sur les innovations de produit à la fois en raison de la pénurie de ressources et du système de contrainte de la demande,
- Faiblesse de l'incitation financière pour développer l'innovation en dépit de la grande autonomie dont jouissaient les chercheurs,
- Fortes limites concernant la liberté de décision et l'engagement de ressources de l'entreprise pour développer l'innovation,
- Les choix des entreprises tendent à privilégier les économies d'échelle et la quantité au détriment de la spécialisation et de la qualité,
- L'écart technologique dans les domaines des technologies "stratégiques" – armements, exploration de l'espace, énergie nucléaire – s'est progressivement réduit,
- L'écart technologique ne s'est pas comblé dans le domaine des technologies civiles : ingénierie, chimie, électricité et électronique,
- Entrée et diffusion particulièrement lentes dans les technologies de l'information et les biotechnologies,
- Performances dans le rattrapage technologique généralement faibles en comparaison avec le Japon et les nouveaux pays industrialisés,
- Taux de croissance de la productivité totale des facteurs faible ou décroissante,
- Faible qualité des produits,
- Performances faibles en termes de contenu en valeur ajoutée et de montée en gamme vers des produits à plus hautes technologies dans les exportations en direction des économies de marché.

Source : Gomulka, 1985 ; Hanson et Pavitt, 1987.

Dans le cas de création de *joint-ventures*, on constate l'impact limité du transfert sur l'organisation interne : la technologie reçue ne contribue pas nécessairement à l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, en particulier la fonction de production. On constate la cohabitation, parfois dans un même atelier ou une même unité de production, de machines nouvelles, d'origine occidentale, et de vieilles machines antérieures à la révolution des technologies de l'information et à l'automatisation de la production, d'origine locale, limitant forcément la cohérence et les performances de la chaîne de production, cette dernière s'ajustant sur la technologie la moins développée.

L'incapacité des firmes à s'approprier et à enrichir la technologie acquise, s'explique donc en grande partie par l'importance des blocages systémiques induits par le mode de propriété et d'organisation des activités économiques. Au niveau de l'entreprise, l'acquisition de technologies par le biais du transfert est circonscrite à certains départements et n'a quasiment pas eu d'impact organisationnel, de même qu'elle n'a pas contribué à modifier la stratégie des firmes sur leurs marchés traditionnels.

3. MODE D'ENTRÉE ET DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES FIRMES

3.1. Différents modes d'entrée : coûts et avantages

L'entrée sur les nouveaux marchés s'accompagne de différentes formes de contrôle des actifs qui dépendent de la nature de l'investissement (la spécificité de l'actif), de la complexité organisationnelle, de l'environnement juridique du pays d'accueil, autant de facteurs qui influent sur le niveau d'engagement de la firme entrante (figure n° 5).

Figure n° 5 : Mode d'entrée, risque-pays et engagement

Niveau de risque-pays	Mode d'entrée	Mode de coordination de l'entrée
Elevé	Exportation de produits Ventes de licence Assistance technique	Entrée par des stratégies commerciales
Intermédiaires	Entreprise conjointe souvent minoritaire : - en raison de contraintes légales - stratégie de <i>wait and see</i>	↓
Faible	Acquisition : croissance externe de la firme. <i>Greenfield</i> : croissance interne de la firme	Entrée par engagement et coordination verticale

Source : d'après Buck et alii, 2000.

L'investissement direct étranger se distribue entre l'acquisition d'entreprises existantes (*brownfield*), des investissements nouveaux de type *greenfield* (création d'entreprises *ex-nihilo* entièrement contrôlées par les apporteurs de capitaux) (figures n° 6 et n° 7) et la coopération entre firmes (*joint-ventures*). Dans les pays où les droits de propriété et l'environnement juridique ont été profondément modifiés (Hongrie, Pologne, République tchèque) et qui ont clairement établi les droits de propriété, l'IDE, *grosso modo*, dans une première phase, se distribue équitablement entre ces trois formes de participation. Ultérieurement, il se concentre vers des investissements de type *greenfields* lorsque les entreprises potentiellement rentables ont été acquises par des repreneurs étrangers et que l'investissement initial a apporté ses premiers résultats (cf. Skoda, Audi, Schlumberger en République tchèque et en Hongrie) ou encore lorsque l'environnement économique et légal s'est modifié¹¹. Dans le

¹¹ Beaucoup de firmes peuvent différer leur investissement ou bien adopter une politique de *wait and see* en attendant un changement de législation concernant l'IDE. Par exemple (cf. tableau n° 1), l'IDE n'a réellement démarré que lorsque la première vague de privatisations de masse qui n'offrait pas de possibilités aux investisseurs étrangers d'entrer a pris fin, en République tchèque, et que le gouvernement a cessé de considérer la plupart des entreprises du pays comme stratégiques et donc non éligibles pour recevoir du capital étranger, en Pologne.

cas des acquisitions, toutefois, il est rare que les actifs nouvellement contrôlés soient suffisants pour atteindre les objectifs fixés par l'investisseur ou bien pour répondre à la croissance du marché local. L'investisseur est alors amené à réaliser des investissements de type *brownfield*, i.e. à restructurer une partie de l'entreprise acquise et à effectuer, ultérieurement, des investissements de type *greenfield* avec l'augmentation de capacités (Meyer et Estrin, 2000) comme le montrent de nombreux exemples d'investissements réalisés dans la région.

Tableau n° 3 : Nombre d'investissements par type effectués par l'Europe des 15 en 1998

	Rép. tchèque	Hongrie	Pologne	Bulgarie	Roumanie	Total
Acquisition	370	315	389	20	33	1 136
<i>Greenfield</i>	81	57	127	10	52	327
<i>Joint-venture</i>	132	169	124	27	172	624
Total	583	541	649	57	257	2 087

Source : L. et F. Toubal, 2001.

Ces différents modes de contrôle n'ont pas les mêmes effets sur la stratégie des firmes contrôlées, sur la vitesse de leur ajustement, enfin, sur l'orientation de leurs échanges. L'acquisition (achat majoritaire des actifs d'une firme) permet de réaliser un contrôle complet sur la firme qui donne le pouvoir de décision à la firme étrangère.

A l'opposé, la création de *greenfields* permet d'économiser sur les coûts de transaction en transposant directement et rapidement la technologie, les lignes de production, le savoir-faire managérial. En termes d'emplois directs et indirects (sous-traitance), ce type d'investissement engendre rapidement la création d'emplois à l'opposé de l'acquisition qui, généralement, se traduit par des licenciements rapides et massifs quitte, par la suite, à procéder à de nouvelles embauches lorsque le développement de l'activité induit de nouveaux investissements (Schlumberger en Hongrie). Les *greenfields*, notamment dans l'industrie manufacturière, sont aussi orientés vers le marché mondial en s'insérant dans la stratégie de groupe des entreprises étrangères mères. Ces investissements sont généralement à l'origine du développement de flux d'échanges à forte valeur ajoutée en direction des économies de marché développées. Le tableau n° 3 montre la prépondérance des acquisitions par rapport aux coopérations (JV). On observe que là où les droits de propriété et le "confort"¹² de l'investissement ne sont pas assurés, la forme JV prédomine (Roumanie).

¹² Terme utilisé par un représentant de l'USAID au Kazakhstan qui se réfère aux avantages que procure la mise en place d'une bonne législation (de type OMC) pour les investisseurs occidentaux (interview par l'auteur).

Figure n° 7 : Analyse coûts-avantages de l'IDE pour le pays hôte

Coûts
<ul style="list-style-type: none"> - L'appropriation des meilleurs actifs par le capital étranger. L'État reste avec les entreprises "invendables" ou les firmes difficilement restructurables sur les bras. Ce phénomène provoque des réactions négatives de l'opinion vis-à-vis des investisseurs étrangers. Dualisme en termes de financement et de vitesse de l'ajustement avec l'existence simultanée de contraintes dures (contrôlée par le capital étranger) et douces (contrôlées par l'État) à l'encontre des entreprises. - La réduction drastique des effectifs dans la première phase de la restructuration ; croissance de l'emploi dans la seconde phase avec le développement de l'activité. - L'accroissement de la concurrence détruisant les unités productives locales qui bénéficiaient jusqu'alors d'un certain degré de protectionnisme. - La création ou la perpétuation de situations de monopole pour la firme dominante dans un secteur. Les nouveaux investisseurs, dans ce cas, cherchent à maintenir les avantages existants ou en créer de nouveaux. - L'abandon de certaines gammes de production de la firme contrôlée à la fois pour rationaliser la production mais aussi supprimer les produits concurrents avec ceux de l'entreprise mère. - Le rachat d'un concurrent dans une optique d'évincement du marché en fermant l'entreprise du pays hôte. Ce phénomène conduit à la destruction de capacités productives. - La spoliation d'actifs dans le cas d'achats effectués en dessous du prix réel. Il faut toutefois tenir compte de la difficulté d'évaluation des actifs. - L'adaptation des salariés à la nouvelle culture d'entreprise. - Les pertes fiscales importantes (<i>tax holidays</i>). - Le financement par l'État de projets d'investissements étrangers afin d'attirer les investisseurs sans assurance de l'arrivée des investisseurs.
Avantages
<p>Les capitaux étrangers ont créé des externalités positives liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'apport de capitaux, de technologie, de savoir-faire et de compétences, - à l'accès aux marchés internationaux, - à l'accroissement des capacités d'exportation des firmes locales, - à l'augmentation de la productivité du travail, - à l'accroissement des capacités productives, - aux effets positifs de la transmission intersectorielle de la baisse des prix, - à l'accroissement de la demande pour les produits intermédiaires, - à un taux de réinvestissement élevé des profits, - au démantèlement de positions de monopole, - au rôle de substitut à l'investissement local.
<p>La question de l'impact des IDE sur le développement industriel local n'est donc pas tranchée : la pression concurrentielle affaiblit les unités productives locales, mais certaines d'entre elles bénéficient d'externalités positives.</p>

Source : Adapté de J. de Sousa et X. Richet, 2000.

Le mode de contrôle est directement lié aux stratégies poursuivies par les FMN. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories :

- pénétration du marché domestique avec croissance des parts de marché (intégration horizontale),
- pénétration du marché et stratégie de conquête des marchés voisins (idem),
- stratégie d'intégration du partenaire est-européen dans la stratégie globale de la firme (intégration verticale).

Dans les trois cas, la décision de s'implanter relève d'une démarche stratégique qui constitue une menace pour les firmes suiveuses. La stratégie de premier entrant permet de bénéficier d'avantages que le suivant ne peut pas acquérir ou acquérir que plus difficilement (parts de marché, acquisition de la meilleure entreprise en position de monopole, contrôle de la sous-traitance). Ces avantages se trouvent renforcés lorsque les pays d'accueil accordent des avantages fiscaux et/ou tarifaires (augmentation des droits de douane) aux investisseurs occidentaux comme c'est le cas pour plusieurs industries manufacturières, notamment la construction automobile. Les firmes suiveuses qui ne peuvent pas bénéficier des avantages du premier entrant pratiquent des stratégies de prix, achètent des parts de marché, développent leurs services après-vente. C'est le cas, par exemple de Renault en Pologne et en Hongrie. La stratégie de Volkswagen pour prendre le contrôle de Skoda illustre bien ce point. La firme allemande a négocié avec les différentes composantes de l'entreprise (syndicats, management), avec les organismes de tutelle (ministère de l'Industrie, gouvernement tchèque). L'engagement de la firme allemande et les promesses d'investissements futurs ont fait la différence avec les offres des concurrents directs (Renault¹³) et avec les projets du ministère tchèque de l'Industrie qui projetait d'abandonner la production d'automobiles et de se concentrer sur la production de pièces détachées. L'objectif de Volkswagen, outre la position dominante sur le marché tchèque, visait à intégrer l'entreprise tchèque dans la stratégie globale du groupe automobile, à exploiter l'image de marque de Skoda en Europe de l'Est.

La prise de contrôle de firmes par l'acquisition met les firmes en situation monopolistique ou oligopolistique sur les marchés domestiques en acquérant une ou plusieurs firmes (Nestlé en Hongrie). La prise de contrôle de l'entreprise hongroise Ganz Árammérő par la firme française Schlumberger a permis

¹³ Au départ, Renault n'était pas réellement motivé pour investir dans la région à cette période. La firme sortait d'une longue restructuration en France et lançait des petites voitures (Clio) alors que les marchés d'Europe de l'Est étaient demandeurs de modèles intermédiaires et supérieurs. L'entreprise était déjà présente en Europe centre sud (Slovénie) et en Turquie de l'Ouest. Le système de gouvernance de l'entreprise – l'entreprise était encore sous le contrôle majoritaire de l'État – explique que la firme soit allée négocier, à la suite d'un voyage officiel du président de la République à Prague, avec une certaine réticence avec ses partenaires tchèques sans véritable volonté d'aboutir à un accord.

d'acquérir à la fois le site de production de compteurs électriques et la régie chargée de la distribution de l'électricité.

La prise de contrôle des firmes locales par les FMN conduit les firmes à se restructurer et à renouer rapidement avec la profitabilité. Plusieurs études de cas ont montré qu'il existait une forte corrélation entre le mode de contrôle, la profitabilité et le flux d'exportations. De manière générale, les firmes à participation étrangère sont plus profitables que les firmes domestiques sans participation étrangère, les entreprises contrôlées à 100 % et avec participation étrangère majoritaire sont plus profitables que celles à participations minoritaires ou orientées en direction du marché intérieur. Dans le premier cas, qui traduit l'intégration dans la stratégie globale, le flux d'exportations est plus élevé. En ce qui concerne le second et surtout le troisième cas, la profitabilité est liée à la rapidité de la restructuration de l'entreprise acquise mais aussi au niveau de la demande interne qui peut stagner si les économies en question appliquent, dans un premier temps, des politiques de stabilisation macro-économiques qui freinent momentanément la demande.

Figure n° 8 : Coûts-Avantages des modes d'investissements directs

<i>Acquisition</i>	
Avantages	Coûts
Rachat d'une firme existante à un prix sous-évalué et avec un fort potentiel de valorisation d'une partie des actifs. Accès aux réseaux d'approvisionnement et de distribution, aux compétences techniques. Intégration dans la stratégie globale de la firme. Alignement rapide de la gamme de production.	Coûts de transaction élevés. Coûts élevés de restructuration de certains actifs. Confrontation et négociation avec une coalition interne à la firme (managers, salariés, municipalités, banques locales). Coûts additionnels de la mise à niveau pour atteindre la taille critique conduisant à réaliser des investissements de type <i>brownfield</i> .
<i>Greenfield</i>	
Avantages	Coûts
Construction d'une nouvelle unité de production sur la base de la technologie possédée par l'entreprise s'intégrant parfaitement au potentiel de croissance de la firme dans le pays hôte. Faible niveau ou absence de coalition interne	L'entreprise paie le vrai prix de l'acquisition. Difficulté d'attirer la main-d'œuvre qualifiée soumise à des conditions de travail plus difficile ; important <i>turn over</i> de la main-d'œuvre. Coût élevé de création d'un réseau d'approvisionnement.

Quelle que soit la raison qui conduit à s'implanter, les firmes qui investissent dans la région restructurent les entreprises locales plus rapidement et modifient profondément leurs comportements, même si de nombreux facteurs freinent ce processus comme le suggèrent les résultats de diverses études de cas

conduites auprès d'échantillons de firmes. Sept facteurs ont été identifiés et dont l'importance peut différer d'un pays ou d'un secteur à un autre :

- Faiblesse des infrastructures,
- Main-d'œuvre,
- Absence ou faiblesse des canaux commerciaux,
- Problèmes organisationnels des firmes locales,
- Finances,
- Fiabilité des partenaires locaux,
- Flou juridique et instabilité politique.

3.2. Mouvement stratégique et intégration régionale

Le contrôle des firmes achetées par les repreneurs occidentaux a des conséquences à la fois en amont et en aval avec la restructuration et le développement des réseaux d'approvisionnement et de la sous-traitance. Ceci concerne en général toutes les entreprises qui se retrouvent au début de la transformation dans un *no man's land* juridique, industriel et financier mais surtout les firmes fortement externalisées et qui dépendent de l'extérieur pour leur approvisionnement. C'est le cas bien sûr de l'industrie automobile, c'est aussi le cas des industries agro-alimentaires, de la grande distribution¹⁴. Pour d'autres entreprises, comme General Electric qui a racheté la firme hongroise Tungsram, l'objectif a consisté à intégrer un concurrent qui affichait de faibles coûts de production et qui aurait pu entrer facilement sur le marché mondial des ampoules électriques. La restructuration de la firme a conduit à standardiser la production et à empêcher le développement d'une concurrence interne en arrêtant la production de certains produits. Dans d'autres cas, par exemple dans l'industrie papetière en Hongrie, le repreneur autrichien a fermé rapidement la firme locale pour éliminer un concurrent potentiel et accroître ses parts de marché en améliorant et en augmentant le taux d'utilisation de ses équipements. Pour Schlumberger, l'acquisition de Ganz Árammérö (construction de compteurs électriques), répondait à un triple objectif : s'implanter à l'Est en prenant une compagnie qui présentait des perspectives rapides de profits, absorber un concurrent réel que la firme rencontrait fréquemment sur des marchés tiers, éviter de se trouver dans une situation de suiveur en prenant une position dominante sur le marché local. Après avoir réduit la ligne de produits en la concentrant sur une gamme standard – alors que l'entreprise auparavant produisait en toutes petites séries –, avoir procédé à des investissements et réduit considérablement la main d'œuvre, la firme a commencé à dégager des profits au

¹⁴ Avec des situations parfois confuses : ainsi, en Bulgarie, Danone a été obligé de reconstruire une chaîne du froid pour la fabrication et la commercialisation des yoghourts. Au début, en raison de la parcellisation des terres à la suite des privatisations, les économies d'échelle locales (la surface des petites fermes) étaient insuffisantes pour produire économiquement les quantités de lait requises.

bout de quelques mois. En ce qui concerne les anciens marchés de l'entreprise, le repreneur a fermé l'accès aux marchés où Schlumberger était déjà présent¹⁵.

La stratégie d'implantation sur un marché domestique pouvant servir de base pour la conquête des marchés voisins est poursuivie par plusieurs FMN opérant dans différents secteurs avec des succès divers. L'implantation d'Electrolux en Hongrie, avec le rachat de Lehel a permis à la firme suédoise de conduire son extension dans les pays voisins où la firme hongroise avait une partie de ses débouchés. Danone a mis en place une stratégie double : une stratégie de conquête des marchés de chaque pays (avec aujourd'hui le retrait du marché hongrois pour des raisons de restructuration de l'ensemble du groupe) et une stratégie régionale en assignant à chaque implantation une spécialisation dans la gamme de produits pour approvisionner les autres marchés de la région. A l'opposé, certaines stratégies d'implantation en vue de faciliter la croissance des parts de marché dans la région ont tourné court ou se sont révélées plus difficiles à réaliser. On peut citer le cas de Bull et de Thomson, deux grandes entreprises françaises qui ont négocié avec la firme d'État hongroise Videoton (au début des années 1990), réputée pour ses produits informatiques, de téléphonie et la fabrication de téléviseurs. Les projets initiaux prévoyaient la constitution d'entreprises conjointes dans le but de profiter de l'expertise de Videoton et de ses réseaux dans les économies environnantes, notamment dans l'ancienne URSS. Or les blocages bureaucratiques et politiques¹⁶, d'un côté, l'ouverture des autres pays, notamment les marchés des pays de la CEI, de l'autre, ont rendu caducs les ambitieux projets initiaux d'implantation pour se contenter de plus petites unités tournées sur la commercialisation au niveau domestique.

CONCLUSION

L'IDE dans les PECO, bien que modeste par rapport à d'autres régions du monde, joue un rôle non négligeable dans la modernisation de l'appareil productif. Il constitue un instrument de rattrapage en contribuant à modifier la structure industrielle d'un certain nombre de secteurs. Les PECO ont un atout par rapport à d'autres économies émergentes qui tient à leur niveau d'industrialisation, de capital humain, de connaissances techniques et scientifiques. Dans ce sens, l'ajustement aux mécanismes de marché est, a priori, rendu plus facile. Toutefois, le mode d'organisation des activités et d'affectation des ressources tant en capital qu'humaines qui ont prévalu ont façonné durablement la structure industrielle, les comportements des agents et la maîtrise de la technologie.

¹⁵ Interview du directeur par l'auteur.

¹⁶ La firme, ancien fleuron de l'ère socialiste spécialisée dans la production de téléphonie civile et militaire, d'électronique, de télévision, a été vendue "par appartements", certaines parties par "copinage" et à très bas prix à une relation du Premier ministre de l'époque.

Les firmes occidentales appliquent des modes d'entrée différenciés qui dépendent à la fois de leurs activités, de la nature de leurs actifs, du type de réseaux dans lesquels elles sont insérées, d'une part, et des politiques d'accueil et des avantages concurrentiels divers que les pays mettent en œuvre et que leurs industries offrent, d'autre part.

Le déploiement des firmes multinationales à travers les acquisitions ou la création de nouvelles unités a un effet direct et indirect sur le tissu industriel en intégrant les filiales dans la stratégie d'ensemble des groupes. A l'opposé, dans le cas des coopérations, le transfert peut être plus long, les motivations pour les firmes entrantes sont différentes. Il reste que le capital étranger joue un rôle essentiel dans la mise à niveau des industries locales dont encore peu, dans la région, sont en mesure de supporter la concurrence des grands groupes industriels occidentaux, ce qui constitue un grand défi à l'heure de l'élargissement et de l'intégration à l'Union européenne de la plupart de ces pays.

RÉFÉRENCES

- Alessandrini S., 2001, "Comparing FDI Trends in CEE and MED Region", *FEMISE*, Institut de la Méditerranée, Marseille, 29-30 mars, Mimeo, 16 p.
- Ashrafian V., Richet X., 2001, "Industrial Cooperation in the Russian Car Industry", *Russian Economic Trend*, n° 3-4.
- Bevan A., Estrin S., 2000, "The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies", *Center for New and Emerging Markets, Discussion Paper Series*, n° 9, London Business School, 36 p.
- Brezinski F, Fluchter G., 1998, "The Impact of Foreign Investors on Enterprise Restructuring in the Czech Republic - Findings Based on a Case Study of Skoda Volkswagen", First international Workshop on Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe, Copenhagen Business School, Mimeo.
- Buck T., Filatotchev I., Nolan P., Wright M., 2000, "Different Paths to Economic Reform in Russia and China: Causes and Consequences", *Working Paper, Birbeck College*, Mimeo, 34 p.
- De Sousa J., Richet X., 2000, "The Impact of Foreign Capital on Local Supply Companies: the Case of Hungary", *Economic System*, Vol. 24, Issue 4.
- Dyker D. (ed.), 1998, *The Technology of Transition. Science and Technology Policies for Transition Countries*, CIE, Budapest.

- EBRD, 2000, *Transition Report*, London.
- Estrin S., Richet X., Brada J., 2000, "A Comparison of Foreign Direct Investments in Bulgaria, the Czech Republic and Slovenia", in Estrin S., Richet X., Brada J. (eds.), *Foreign Direct Investment in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition*, M.E. Sharp, Armonk, NY.
- Estrin S., Richet X., Brada J. (eds.), 2000, *Foreign Direct Investment in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition*, M.E. Sharp, Armonk, NY.
- GKI, 2001, "The Role of Foreign Firms in the Hungarian Economy", *GKI*, Budapest, 30.
- Gomulka S., 1986, *Growth, Innovation and Reform in Eastern Europe*, Wheatsheaf Book, Brighton.
- Guerraoui D., Richet X. (sous la dir. de), 1997, *Les investissements directs étrangers. Facteurs d'attractivité*, Les Éditions Toubkal, Casablanca et l'Harmattan, Paris.
- Guerraoui D., Richet X. (sous la dir. de), 2001, *Économies émergentes et politiques de soutien à la création de PME*, L'Harmattan, Paris.
- Hanson Ph., Pavitt K., 1987, *The Comparative Economics of Research Development and Innovation in the East and in the West: a Survey*, Harwood Academic Press, Chur.
- Hirschhausen Ch. (von), Bitzer J. (eds.), 2000, *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe*, E. Elgar.
- Huchet J.F., Richet X., 2002, "Between Bureaucracy and the Market: Chinese Industrial Groups Looking for a New Corporate Governance System", *Post-Communist Economies*, Vol. 14, n° 2.
- Mako Cs., 2000, "Globalization and Organizational Innovation: the Case of Central and Eastern Europe", Institute of Management Education, St Stephen University, Mimeo, 17 p.
- Meyer K., 1998, "International Production Networks and Enterprise Transformation in Central Europe", *Comparative Economic Studies*, XLII, n° 1, p. 135-150.
- Meyer K., Estrin S., 2000, "Brownfield Entry in Emerging Markets", Copenhagen Business School, Mimeo, 12 p.
- OECD, 2000, *Reviews of Foreign Direct Investment: Hungary*, OECD, Paris.
- Radosevic S., 2000, "Integration through Industrial Networks in the Wider Europe: an Assesment Based on Survey of Research", University College London, School of Slavonic and East European Studies, Mimeo, 23 p.

- Richet X., 1998, "L'IDE dans les PECO et leur impact sur le comportement des entreprises", in Guerraoui D., Richet X. (sous la dir. de), 1997, *Les investissements directs étrangers. Facteurs d'attractivité*, Les Éditions Toubkal, Casablanca et l'Harmattan, Paris.
- Richet X., 2001, Les investissements étrangers dans les PECO, *Revue Élargissement, DREE*, Spécial IDE, Décembre.
- Richet X., Bourassa F., 2000, "The Reemergence of the Automotive Industry in Eastern Europe", in Hirschhausen Ch. (von), Bitzer J. (eds.), 2000, *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe*, E. Elgar.
- Richet X., Hare P., 1997, "Firm Adjustment and Barriers to Restructuring in Transition Economies", *Cuadernos del Este*, n° 20, p. 155-164.
- Richet X., Wang H., Wang W., 2001, "L'investissement direct étranger dans l'industrie automobile chinoise", *Perspectives chinoises*, n° 67, Septembre-octobre.
- Ruffier J., 1996, *L'efficiences productive. Comment marchent les usines*, Éditions du CNRS.
- Ruigrok W., Tulder (van) R., 1995, *The Logic of International Restructuring*, Routledge, London.
- Toubal L., Toubal F., 2001, "Le capital étranger en Europe Centrale et Orientale. Déterminants et impacts", *Le Courrier des Pays de l'Est*, La Documentation française, n° 1313, Mars.
- Tulder (van) R., Ruigrok W., 1998, "European Cross-National Production in Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex", *BRIE Working Paper*, 121, Mai.
- UNCTD, 2001, *World Investment Report, Promoting Linkages*, United Nations, New York.
- World Bank, 2002, *Transition: the First Ten Years. Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union*, The World Bank, Washington, DC.