

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE "DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION"
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER:
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES
AU PORTUGAL

2^{ème} Partie

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antônio de Brito Sequeira Carvalho

I. S. E.
Biblioteca

RESERVADO



Ec. Int.
II
3043-a. 34393

HG5642.C37 1987

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE "DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION"
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER:
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES
AU PORTUGAL

2^{ème} Partie

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antônio de Brito Sequeira Carvalho

us. Unico A.4/G.3350/0.122/0.2228

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS



THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE " DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION "
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER :
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES
AU PORTUGAL.

2^eme PARTIE

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antonio de Brito Sequeira Carvalho

LES STRATEGIES D'IMPLANTATION

Le développement d'une stratégie d'implantation internationale est un processus complexe qui implique une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Cette analyse doit tenir compte des opportunités et des menaces offertes par les différents marchés étrangers, ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise elle-même. L'objectif principal est de déterminer les marchés les plus attractifs et de définir les modes d'entrée les plus adaptés à la situation de l'entreprise.

Il est important de noter que la stratégie d'implantation internationale n'est pas une décision unique, mais un processus continu qui doit être révisé et ajusté en fonction des évolutions du marché et de l'entreprise. Une bonne stratégie d'implantation internationale peut permettre à l'entreprise de réaliser une croissance durable et de renforcer sa position concurrentielle sur le plan mondial.

CHAPITRE IV

LES STRATEGIES D'IMPLANTATION

Le développement des entreprises dans un environnement international est un défi majeur pour les dirigeants d'entreprise. Cette tâche nécessite une compréhension approfondie des cultures, des réglementations et des pratiques commerciales des différents pays. Les entreprises doivent également être capables d'identifier et d'exploiter les opportunités de croissance dans les marchés étrangers, tout en gérant efficacement les risques associés à l'internationalisation.

La réussite d'une stratégie d'implantation internationale dépend de la capacité de l'entreprise à adapter ses produits, ses services et ses modes de distribution aux spécificités de chaque marché cible. Une approche personnalisée et flexible est essentielle pour maximiser les chances de succès à l'étranger.

1) Voir également: D'Amboise, J. (1985). *Stratégies d'implantation internationale*. Montréal: Éditions Économica.

2) Voir également: D'Amboise, J. (1985). *Stratégies d'implantation internationale*. Montréal: Éditions Économica.

3) Voir également: D'Amboise, J. (1985). *Stratégies d'implantation internationale*. Montréal: Éditions Économica.

4) Voir également: D'Amboise, J. (1985). *Stratégies d'implantation internationale*. Montréal: Éditions Économica.

4 - LES STRATEGIES D'IMPLANTATION

L'utilisation du concept de stratégie traverse de nos jours le champ de plusieurs disciplines. On peut le voir couramment utilisé en économie (1), en gestion (2), en sociologie (3), et même depuis quelque temps en psychosociologie et en philosophie. Sans faire une incursion "sémiogonique" ou étymologique jusqu'à la Grèce Antique où le terme signifiait les opérations du stratège, c'est-à-dire du général, le terme a pris plus récemment une acception plus précise dans la doctrine et la technique militaires, surtout depuis l'apparition du livre de Karl Von Clausewitz (4), faisant aujourd'hui partie de son vocabulaire spécifique institutionnalisé.

Les potentialités opératoires (et même heuristiques) de ce concept ne sont pas passées inaperçues aux théoriciens de la gestion, domaine où la résolution de problèmes de macro-décisions conflictuelles se pose avec autant d'acuité que dans la programmation des actes militaires.

En effet, l'environnement des entreprises dans les principaux pays industrialisés (5) à économie de marché, se caractérisait, dans les années 60, quand le concept a commencé à être utilisé dans le domaine du management, par une forte croissance compétitive qui exigeait une solide et efficace orientation des engagements des entreprises à long terme.

La gestion des entreprises dans un tel environnement exigeait des instruments conceptuels adaptés, non seulement à la formalisation rigoureuse des moyens de programmation de longue durée, ce à quoi répondait l'instrument du plan, mais aussi aux impératifs de la concurrence multidimensionnelle qui caractérise des marchés modernes et à la dynamique accélérée qui caractérise l'évolution de l'environnement des entreprises.

Le concept de stratégie s'est révélé adéquat pour répondre à ces exigences. Il a surtout été défini (quoique jamais sans ambiguïtés) au début des années

(1) Les implantations étrangères en France, stratégies et structures - Michalet et M. Delapierre, éd. Calmann Lévy, Paris, 1976 ; A. Bienaymé - Stratégies de l'entreprise compétitive - éd. Masson, Paris, 1980.

(2) J.P.Sallenave : Stratégies de l'entreprise face à la concurrence. éd. de l'Organisation, Paris, 1973.

(3) Michel Crozier : L'acteur et le système. éd. du Seuil, 1977, Paris.

(4) De la guerre éd. de Minuit, Paris, 1955

(5) aux Etats Unis en l'occurrence.

60 (1) comme "le système de décisions liées à la définition du champ d'opérations à long terme des entreprises."

Le concept a été adapté et reformulé par plusieurs auteurs (2), dans le domaine du management, qui ont effectué une explicitation de son contenu en fonction de leurs perspectives théoriques et de leurs exigences analytiques :

1. Ansoff met l'accent sur l'aspect choix de vecteurs de croissance (3) par l'entreprise, en fonction des possibilités de l'environnement et des capacités concurrentielles qui lui sont propres. Andrews (4) avec une orientation plus administrative a mis l'accent sur l'aspect de l'élaboration d'objectifs et des plans de leur mise en oeuvre (5). P. Drucker (6) P. Tabatoni et Pierre Jamiou (7) et plus récemment J.P. Larçon et R. Reitter (8) ont mis en évidence le phénomène de la stratégie en tant qu'expression intentionnelle de l'identité d'organisations spécifiques.

Pour ce qui concerne notre objet d'étude : savoir pourquoi les entreprises françaises se sont implantées au Portugal et selon quelles modalités stratégiques, nous croyons que le concept de stratégie est parfaitement opératoire car il permet non seulement de caractériser, contrairement à ce qui se passe avec les concepts classiques de la théorie économique, le Portugal comme un sous-système de l'environnement des entreprises françaises présentant des caractéristiques pertinentes (9) qui ont suscité des décisions de réalisation d'une implantation locale, mais nous permet aussi d'établir une articulation compréhensive de ces décisions avec celles qui leur sont complémentaires du point de vue administratif et qui correspondent, d'abord à la mise en oeuvre des modalités

(1) cf. I. Ansoff : Corporate strategy.

(2) I. Ansoff : Corporate Strategy op. cit.

(3) des couples produits-marchés : in Corporate Strategy op. cit.

(4) The concept of strategy op. cit. ; El concepto de estrategia de la empresa in Las funciones directivas éd. Labor, Barcelona, 1978.

(5) cf. aussi Victor Beretta - Politique et stratégie de l'entreprise, éd. de l'Organisation, Paris 1975.

(6) Managing for results op. cit. ; La nouvelle direction des entreprises op. cit

(7) Les systèmes de gestion, éd. PUF, op. cit.

(8) Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, éd. Nathan, Paris 1979.

(9) On a puisé le concept de caractéristiques pertinentes de l'environnement in Emery et Trist : La trame causale de l'environnement des organisations in G. Palmade (éd), L'économie et les sciences humaines, éd. Dunod, Paris, 1967.

stratégiques d'implantation et postérieurement à l'établissement de systèmes administratifs adéquats à la gestion courante des implantations (1).

En termes d'opérationnalité théorique le maniement rigoureux de ce concept nous a permis de réaliser une analyse multidimensionnelle des opérations d'implantation des entreprises françaises au Portugal, car une stratégie d'entreprise ne consiste pas seulement dans un vecteur linéaire de décisions (2) mais plutôt dans un ensemble articulé et multidimensionnel de décisions et de systèmes d'action (3) organisationnels, comme le montrent les théories modernes de l'analyse stratégique qui se fondent directement sur des études concrètes sur la nature et le comportement des organisations, prises non comme des espaces abstraits de décision, mais comme des systèmes sociotechniques complexes, comme il a été mis en évidence dans les travaux fondamentaux du Tavistock Institute (4).

Dans un monde où la mobilité des facteurs économiques (financiers, technologiques et manageriaux) est devenue un des facteurs fondamentaux d'intensification de l'interdépendance entre les espaces économiques nationaux et de la création d'un (des) espace(s)-marché(s) unifié(s) au niveau international et même mondial, l'implantation des firmes dans des pays étrangers (selon différentes formes et modalités stratégiques) constitue un des principaux vecteurs de développement pour ces mêmes firmes (5).

Les objectifs stratégiques d'implantation des entreprises dans un pays étranger donné sont directement déterminés par les intérêts stratégiques que l'espace économique de ce pays présente pour la réalisation des stratégies

(1) cf. Le concept du cycle de management in José Antonio Sequeira Carvalho, *Sistemas de Gestão Empresarial* op. cit.

(2) A. Cotta - Choix économiques de la grande entreprise, éd. Dunod, Paris 1970 et aussi Françoise Pagny : Introduction à l'économie de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 1969.

(3) Sur le concept de système d'action voir M. Crozier, *L'acteur et le système* op. cit. A. Touraine, *La production de la société*, éd. du Seuil, Paris, 1973 - P. Jarniou - *L'entreprise comme système politique* op. cit. Pour ces 3 auteurs, les systèmes d'action constituent des ensembles humains structurés, La différence réside dans le fait que la perspective de Crozier estahistorique, pour lui les systèmes d'action sont coordonnés par des mécanismes de jeux, tandis que pour A. Touraine ils ont un contenu historique.

(4) Emery et Trist op. cit., Blau et Scott op. cit., J. Woodward op. cit.

(5) C.A.Michalet-Le capitalisme mondial op. cit.; Yoshi Tsurumi-Multinational Management, éd. Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass, 1984 ; M. Brooke, H. Brooke op. cit. ; John Stopford et L. Wells, op. cit.

correspondent à l'explicitation et à la concrétisation des choix stratégiques de l'implantation en termes d'objectifs fondamentaux qui constituent les produits et des marchés exploités, au niveau local, par les entreprises enquêtées (domaine d'implantation).(1)

5) Les modalités d'implantation, c'est-à-dire les moyens et voies opérationnels de réalisation du processus stratégique d'implantation.

A travers ces cinq rubriques composites on a voulu expliciter d'une façon suffisamment adéquate, toute la complexité séquentielle inhérente aux processus de décision stratégique.

En voulant saisir toute la complexité multidimensionnelle des processus stratégiques, on a voulu éviter (en les surmontant) certaines imprécisions épistémologiques et méthodologiques dont souffrent, à notre avis, beaucoup d'études empiriques des processus d'implantation à l'étranger, réalisées à travers l'application d'un questionnaire.

La première imprécision épistémologique dont souffrent la plupart des recherches utilisant la méthode des questionnaires réside dans le fait d'identifier les stratégies des organisations à des motivations psychologiques, sans expliciter (ou même en avoir conscience) le fait que les entreprises sont des systèmes sociaux complexes à l'intérieur desquels les perceptions de l'environnement et de la place de l'entreprise dans cet environnement varient selon la place organisationnelle occupée par l'acteur décideur. Face à cette réalité de perception intra-organisationnelle, notre façon d'interpréter les réponses données par les informateurs au questionnaire, a dû non seulement tenir compte de ce fait, mais aussi, pour tester leur pertinence et leur fiabilité, procéder à des confrontations avec les réponses données à des rubriques complémentaires du questionnaire.

Dans cette optique nous croyons que les critiques adressées par R. Gendarme (2) à la méthode et aux résultats des enquêtes réalisées par C.A. Michalet (3), M. Reemers et H. Broeke, sont tout à fait justifiées, car ces

(1) Pour le concept de vecteur stratégique voir : I. Ansoff - Corporate Strategy, J.M. Deleersnyder, M. Ghertman, H. Bodinat, B. Klein, B. Marois - Gestion Internationale de l'entreprise, éd. Dalloz, 1978, M. Ghertman, La prise de décision, éd. PUF 1981.

(2) Fené Gendarme - Les sorcières dans l'économie, éd. Cujas, Paris, 1981.

(3). ops. cits.

auteurs escamotent le problème de l'opérationnalité méthodologique du concept de stratégie en l'interprétant et en l'utilisant comme une sorte de motivation psychologique des entreprises, vues uniquement comme des processus décisionnels unidimensionnels agissant selon des comportements assez simplistes.

Les insuffisances méthodologiques découlent directement de cette erreur de construction épistémologique de l'objet d'analyse stratégique, car les questions posées ne permettent jamais d'identifier et de spécifier ce qui constitue un facteur d'environnement, par rapport à ce qui constitue un objectif poursuivi en fonction des caractéristiques de cet environnement. Ces auteurs ne tiennent pas non plus compte de la position des informateurs à l'intérieur de l'entreprise, ce qui les aurait amenés (du moins) à relativiser leurs conclusions.

Pour saisir les facteurs positifs d'implantation on s'est inspiré directement des questions posées par les questionnaires de Michalet et Delapierre (2) d'une part, et de Brodke et Reemers (3) d'autre part, mais en les adaptant et en les réaménageant de façon à élaborer un ensemble de questions permettant de révéler les caractéristiques de l'environnement portugais considérées comme pertinentes (4), du point de vue de la stratégie d'implantation, par les responsables des entreprises.

Dans la logique de nos propos épistémologiques, nous n'avons pas saisi l'environnement uniquement à partir d'un seul facteur primordial comme dans les enquêtes réalisées par C.A. Michalet. Nous avons laissé l'opportunité à nos interviewés, pour mieux saisir la complexité de détermination des facteurs pertinents de l'environnement dans les processus stratégiques d'implantation, d'indiquer, d'une façon assez ouverte, plusieurs facteurs décisifs d'implantation, en prenant le soin d'introduire un ordre de prépondérance, car ces facteurs ont été classés en primordiaux et secondaires. De ce fait, étant donné que le responsable de chaque entreprise a généralement indiqué plusieurs facteurs (généralement au moins deux et souvent trois), le nombre de facteurs indiqués dépasse largement le nombre des entreprises interviewées. Nous avons calculé des pourcentages significatifs, soit par rapport au total de l'échantillon

(1) cf. l'enquête clinique de F. Margot Duclot sur les motivations des investisseurs. in Guy Palmade (éd.) L'économie et les Sciences de l'homme, op. cit.

(2) op. cit.

(3) op. cit.

(4) cf. Emery et trist op. cit.

d'entreprises analysées, soit par rapport au nombre d'entreprises constituant chaque sous-secteur ou chaque classe de variable de croisement : la taille, la date de la première implantation au Portugal, les objectifs stratégiques de la filiale, le secteur d'appartenance. Ces dernières variables constituent des facteurs de contingence (1) qui influencent généralement les configurations stratégiques et organisationnelles des implantations locales, comme on aura l'occasion de le mettre en évidence (cf. Fig. 1).

4.1. - Les facteurs stratégiques d'implantation au Portugal au niveau de la globalité des entreprises.

Comme on peut le voir dans les tableaux F11, 36 facteurs positifs d'implantation au Portugal ont été avancés par les différents responsables des entreprises interviewés ; 26 de ces facteurs appartiennent à l'environnement portugais, 3 à l'environnement en France et 7 spécifiques, soit aux capacités des entreprises, soit aux orientations de leur politique.

Facteurs appartenant à l'environnement portugais :

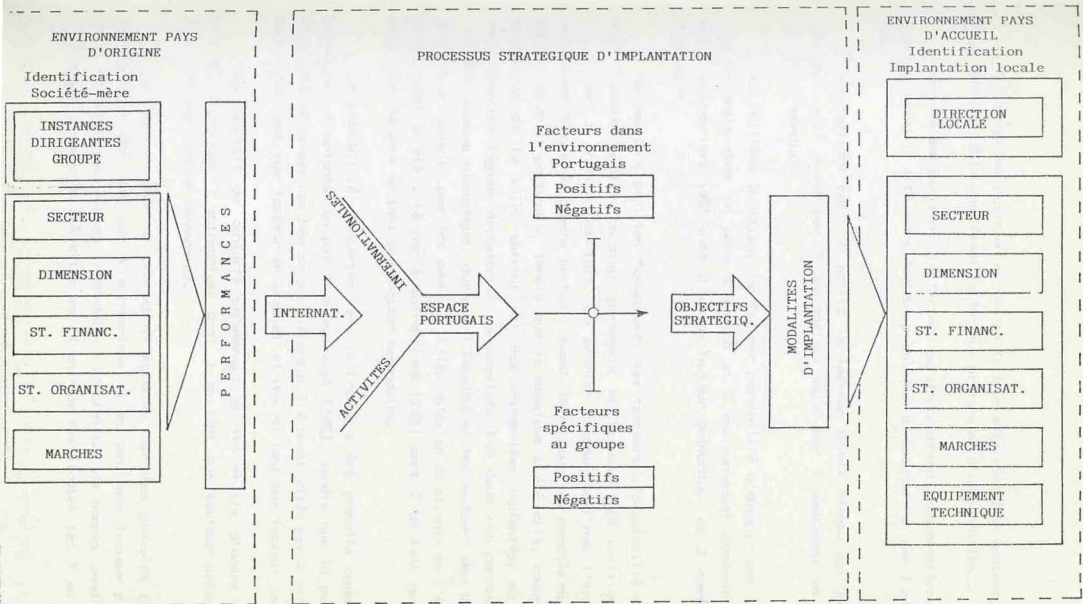
Au niveau global, le facteur déterminant de l'implantation le plus largement cité dans les interviews, a été celui de l'existence d'un marché portugais qui se développe, indiqué par 59 entreprises (56 en tant que facteur primordial et 3 en tant que facteur secondaire) ce qui correspond à 72% de notre échantillon (69% le citent comme facteur primordial d'implantation).

Le deuxième facteur n'a été cité que par 11 entreprises, soit 13,5%, mais toutes en tant que facteur primordial d'implantation. Il s'agit de la nécessité technique de s'implanter pour opérer localement.

En troisième position vient le facteur composite opportunité d'affaires à la demande d'une société portugaise, cité par 11 entreprises (13,5%), dont 9 en tant que facteur primordial et 2 en tant que facteur secondaire.

En quatrième position viennent les entraves douanières et administratives de la part des autorités portugaises, citées par 10 entreprises (12%), dont 8 en tant que facteur primordial et 2 en tant que facteur secondaire.

(1) sur le concept de contingence voir : P. Lawrence et J. Lörsh op. cit. ; José Antonio Sequeira Carvalho - Sistemas de gestão empresarial, éd. A.E.I.S.E., Lisboa, 1985.



En cinquième position arrive le facteur existence d'un contrat, cité par 7 entreprises (8%) comme étant le facteur primordial d'implantation.

En sixième position, le facteur existence de matières premières spécifiques au Portugal, cité comme facteur primordial d'implantation par 7 entreprises (8%).

En septième position arrive le facteur faible niveau des salaires au Portugal, cité aussi par 7 entreprises mais dont 5 seulement en tant que facteur primordial.

En huitième position, le facteur possibilité d'obtenir une expérience internationale dans un pays à marché et à environnement accessibles, cité par 5 entreprises (6%) dont 2 comme facteur primordial et 3 comme facteur secondaire.

En neuvième position "ex-aequo", les facteurs : possibilité d'exporter vers l'ancien empire colonial portugais et la stabilité politique, cités chacun par 5 entreprises (6%). Le premier facteur confirme l'attrait que les investisseurs étrangers avaient, avant 1974, pour les marchés de l'ancien empire colonial portugais, tandis que le deuxième a été cité, comme on aura l'occasion de le voir, surtout par des entreprises implantées au Portugal sous l'ancien régime dictatorial corporatiste. Les deux cas correspondent à la même époque historique, quoique l'identité et les secteurs des deux entreprises ne soient pas les mêmes. L'implantation de clients de l'entreprise au Portugal a été cité par 4 entreprises ($\pm 5\%$) dont 2 en tant que facteur primordial et deux en tant que facteur secondaire.

La possibilité d'exporter vers la France a été signalée comme facteur primordial d'implantation par 4 entreprises ($\pm 5\%$), tandis que la possibilité d'exporter vers des marchés de pays tiers a été aussi citée par 4 entreprises, dont 3 en tant que facteur primordial et une en tant que facteur secondaire.

La facilité de contacts personnels et les motifs d'ordre personnel ont été cités par 7 entreprises dont 3 en tant que facteur primordial et 4 en tant que facteur secondaire.

Le facteur aide ou protection accordée par les pouvoirs publics portugais, a été cité par 4 entreprises, 2 en tant que facteur primordial et 2 en tant que facteur secondaire. L'obtention de bonnes conditions de financement locales a été citée par 3 entreprises (toutes les 3 en tant que

TABLEAU F I A - FACTEURS D'IMPLANTATION 1 (1)

FACTEURS SPECIFIQUES AU PORTUGAL	
P	Aide au développement accordée par les Pouvoirs Publics Portugais
P	Régime légal favorable aux investissements étrangers
P	Possibilité d'exporter vers l'ancien Portugal colonial
P	Possibilité d'exporter vers la France
P	Possibilité d'obtenir une expérience internationale
P	Possibilité d'exporter vers des (non communautaires)
P	Demande du Gouvernement Portugais
P	Obstacles douaniers et administratifs de la part de l'Etat portugais
P	Orientation de bonnes conditions locales de financement
P	Développement du marché portugais
P	Problèmes avec les concessionnaires portugais
P	Faible niveau des salaires au Portugal
P	Savoir faire et productivité de la main-d'oeuvre portugaise
P	Obtention de ressources à des conditions avantageuses
P	Existence d'un contrat
P	Orientation de matières premières au Portugal
P	Réduction des coûts de transports
P	Réponse à la politique d'autres concurrents
P	Opportunité d'affaires au demandeur de la part de sociétés portugaises
P	Association avec un partenaire local visant des marchés tiers
P	Nécessité technique d'implantation pour pouvoir travailler
P	Proximité culturelle avec la France
P	Stabilité politique
P	Facilité de contacts personnels
P	Situation géographique du Portugal, notamment la proximité avec la France
P	Motifs personnels et autres

(1) Resultats globaux

TABLEAU F I B - FACTEURS D'IMPLANTATION ¹(1)

FACTEURS SPECIFIQUES A LA FRANCE						FACTEURS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE																				
Aides et garanties accordées par l'Etat ou par d'autres organismes français		Réponses à des appels de la concurrence sur le marché français ou européen		Difficultés pour continuer à produire en France		Saturation du marché français		Exploitation d'un avantage technologique relatif ou diffusion d'un produit de marque		Mise en valeur d'un avantage en termes de gestion		Ressources financières disponibles		Nécessité d'améliorer les services commerciaux au Portugal		Politique de diversification des risques		Autres		Entente avec les autres membres de l'oligopole européen ou mondial		Politique de diversification internationale des marchés		Suivre des clients déjà implantés au Portugal		
P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	
2			1		1		1	21	9	5	3		1	4	4		2	3	1	1	3	9	2	2		

(1) Resultats globaux

facteur secondaire).

Le facteur demande du gouvernement portugais a été cité par 3 entreprises comme facteur primordial (3,7%), tandis que les facteurs problèmes avec le concessionnaire portugais, riposte à la politique d'autres concurrents et proximité culturelle avec la France ont été cités chacun par 2 entreprises en tant que facteurs secondaires d'implantation.

Les facteurs d'implantation : possibilité de trouver un partenaire local pour opérer sur des marchés tiers, obtention au niveau local de ressources dans des conditions avantageuses, existence d'un régime légal favorable aux investissements étrangers, ont été cités chacun par une entreprise comme facteur primordial d'implantation, et les facteurs : possibilité d'obtenir des réductions dans les coûts de transport et existence d'un savoir faire spécifique de la main d'oeuvre locale, ont été cités une seule fois comme facteurs secondaires.

Facteurs spécifiques à la France :

Les facteurs : aides de la part des pouvoirs publics français, saturation du marché français, difficultés pour continuer à produire en France ont été cités chacun par une entreprise comme facteur secondaire d'implantation au Portugal.

Facteurs spécifiques à l'entreprise :

Le facteur détention d'un avantage technologique relatif par rapport au Portugal ou d'un produit de marque a été cité par 30 entreprises (37% du total) dont 21 en tant que facteur primordial d'implantation et 9 en tant que facteur secondaire.

En deuxième position vient le facteur spécifique à l'entreprise : existence d'une politique de diversification internationale des marchés citée par 12 entreprises (15% du total) dont 3 comme facteur primordial et 9 comme facteur secondaire.

Cinq entreprises (6%) citent la détention d'un avantage en termes de capacités de gestion par rapport à la concurrence locale au Portugal, comme un facteur secondaire d'implantation.

Cinq entreprises, dont une en tant que facteur primordial et 4 en tant que facteur secondaire, citent le besoin qu'elles ont ressenti de mettre

en pratique une politique d'amélioration de leurs services commerciaux au Portugal.

La diversification des risques financiers est citée en tant que facteur primordial d'implantation, par 4 entreprises, tandis que la détention de ressources financières à l'époque de l'implantation est citée comme facteur secondaire par 4 entreprises.

Le facteur existence d'une entente avec les autres membres de l'oligopole sectoriel au niveau européen a été cité par 2 entreprises, l'une comme facteur primordial et l'autre comme facteur secondaire d'implantation.

4.1.2. - Les facteurs stratégiques d'implantation selon le secteur d'appartenance des sociétés-mères des groupes.

L'appartenance sectorielle constitue un des champs fondamentaux de l'opérationnalité stratégique des entreprises. En effet, cette appartenance impose aux entreprises des contraintes spécifiques, soit au niveau technologique, soit au niveau des structures concurrentielles de marché. De ce fait, il existe une interdépendance dialectique entre la dynamique spécifique des secteurs et le développement des stratégies des acteurs (entreprises) qui les composent et dont les actions structurent leur propre évolution. Ce rapport d'interdépendance structurelle se retrouve aussi au niveau international, car les entreprises (les groupes) décident de mettre en pratique des stratégies d'implantation internationale pour échapper aux contraintes sectorielles qui agissent sur elles au niveau national (1). Cette relation a été formalisée en termes systémiques dans notre modèle théorique de recherche.

Dans ce chapitre, nous verrons, en utilisant les réponses fournies à notre questionnaire et en termes nécessairement descriptifs, de quelle façon, pour les entreprises de notre échantillon, leur appartenance sectorielle a conditionné leurs perceptions et réponses stratégiques aux facteurs pertinents (en termes d'élaboration stratégique) existant dans l'environnement portugais.

A partir du dépouillement des réponses à notre questionnaire (cf. tableau FT1), les éléments qui nous paraissent les plus significatifs au niveau sectoriel sont les suivants :

(1) cf. C.A. Michalet - Le capitalisme mondial, op. cit. ; Stephen Hymer op. cit.

Dans le secteur alimentaire qui est constitué par 3 entreprises dans notre échantillon, toutes présentant un C.A. inférieur à 1000 MF, les 4 facteurs considérés comme primordiaux (1) (appartenant à l'environnement portugais) pour l'implantation, sont respectivement : l'obtention de matières premières spécifiques, citée par 2 entreprises, Saupiquet et Atom SA, qui ont des implantations de transformation respectivement de poisson et de tomate, produisant vers les marchés extérieurs ; la possibilité d'exporter vers des marchés tiers (citée par Atom SA) ; et l'existence d'un marché portugais qui se développe, cité par la Société Metayer Aromatiques qui s'est implantée pour vendre sur le marché portugais les produits de la maison-mère. Comme facteur secondaire, la Société Saupiquet a cité le facteur savoir faire de la main d'oeuvre portugaise en matière de fabrication de conserves de poissons.

En ce qui concerne l'environnement français, une entreprise (Atom SA) a indiqué les difficultés, entraînées par la suppression des aides communautaires (2), pour continuer à produire en France.

En ce qui concerne les facteurs spécifiques à l'entreprise, l'une des entreprises (Atom SA) a cité l'exploitation d'un avantage technique par rapport aux industriels locaux, ce qui a été considéré comme un facteur primordial, et aussi la détention d'un avantage de gestion en matière de commercialisation internationale des produits, tandis que Metayer Aromatiques indiquait la détention d'un avantage technique comme facteur secondaire d'implantation.

Notre échantillon comprend trois entreprises du secteur des Boissons, dont deux ont eu en 1979 un C.A. supérieur à 1000 MF : Pernod-Ricard et Moët-Hennessy, La Martiniquaise étant une PME. Pour les deux dernières, le facteur primordial d'implantation réside dans la recherche de meilleures conditions d'approvisionnement en vin de Porto, qu'elles distribuent, soit en France, soit sur des marchés tiers, avec des systèmes de marketing considérés en avance par rapport aux concurrents locaux (3).

Pernod s'est implanté au Portugal pour faire face aux entraves légales aux rappatriements des recettes obtenues avec la vente locale de produits

(1) Une entreprise peut considérer comme primordial plus d'un facteur d'implantation

(2) à la production de concentré de tomate.

(3) Quoique la stratégie commerciale de pénétration suivie en France par la Martiniquaise, malgré son succès commercial, a été depuis critiquée par les responsables du Commerce Extérieur Portugais parce qu'elle a banalisé l'image du Porto sur le marché français.

sous la marque Dubonet.

Dans le secteur de la Chimie lourde, tandis que Rhône-Poulenc vise uniquement la vente de ses produits sur le marché local, CdF Chimie a répondu à la demande du gouvernement portugais pour participer techniquement avec un procédé qui lui est propre et en tant que partenaire, à la création d'une usine de fabrication de polyéthylène.

Rhône-Poulenc dans sa logique d'implantation commerciale a cherché à améliorer son réseau commercial local dans le cadre de sa politique de diversification internationale des marchés.

Dans le secteur de la Parachimie, 12 entreprises, soit 83% des entreprises du secteur, implantées au Portugal, déclarent que le principal facteur d'implantation a résidé dans l'existence d'un marché portugais qui se développait. Il s'agit donc, majoritairement, ici aussi, d'une logique d'implantation essentiellement de pénétration du marché. Sous l'effet de contraintes techniques spécifiques (par ex. Lorilleux Lefranc), d'exigences légales ou de barrières douanières, un nombre non négligeable de groupes a des implantations productives pour le marché local, soit en exploitant des licences, soit en réalisant la transformation des semi-produits importés de la maison-mère ou d'autres filiales du groupe (par ex. Roussel Uclaf, La Cellophane, aujourd'hui Rhône-Poulenc Films, le groupe L'Oréal, les Laboratoires Servier, Delagrangé); certaines entreprises ont une production locale presque entièrement autonomisée par rapport à la maison-mère (Société de Vernis Valentine et Société Française Duco), tandis que d'autres, comme par ex. Lorilleux Lefranc et La Cellophane, ont fait état de la nécessité technique de s'implanter pour pouvoir opérer sur le marché portugais. Trois sociétés (Roussel-Uclaf, Soc. Française Duco, Delagrangé) citent le fait d'avoir eu une opportunité d'affaires ou une demande d'une société portugaise, comme facteurs décisifs de leur implantation, tandis que 2 seulement se réfèrent aux entraves douanières comme facteur secondaire d'implantation. Sanofi, par l'intermédiaire de sa filiale Dubernard Hospital, a recherché au Portugal un emplacement pour la fabrication bon marché de semi-produits hospitaliers exportés vers la France tandis que les Dérivés Résiniques et Terpiniques de Dax, ont pris une participation dans une entreprise portugaise productrice de résines de pins, visant l'obtention à des conditions régulières d'une matière première qui lui est essentielle. Deux sociétés (Roussel Uclaf et Société Française Duco) ont vu dans la possibilité d'ouverture commerciale sur l'ancien marché colonial portugais, un facteur d'implantation secondaire. L'Oréal a pu, à l'époque, voir dans la proximité

culturelle avec la France un facteur d'implantation intéressant pour ses produits. Cette situation n'est pas étrangère au fait que ses produits sont surtout de consommation grand public exigeant des politiques de marketing assez intenses, où les facteurs socio-culturels sont très exploités.

En ce qui concerne les facteurs spécifiques à l'entreprise, 6 entreprises ont déclaré que la détention de marques ou produits différenciés a été l'un des facteurs qui ont déterminé l'implantation au Portugal, dans le but de les commercialiser sur le marché local ; ce qui suit la logique tendancielle d'implantation de ce secteur, fondamentalement producteur de biens de consommation de masse ou d'utilisation industrielle.

Dans le sous-secteur des pneumatiques la seule entreprise de notre échantillon est le groupe Michelin qui détient une filiale de commercialisation locale pour sa gamme de produits.

Dans le verre, S.G.P.M. a pris une participation dans une entreprise portugaise qui a été créée au début des années 60 en réponse à la demande d'association et d'assistance technique de la part de ses partenaires.

Dans le secteur de l'électronique professionnelle, trois groupes : Thomson C.S.F., La Télémécanique et Honeywell Bull se sont implantés uniquement pour vendre sur le marché local les produits maison-mère. Ainsi, ces trois entreprises ont déclaré comme facteur d'implantation : l'existence d'un marché local pour leurs produits qui se développait. Etant donné sa dépendance en terme de marchés des commandes publiques, l'un des groupes (Thomson C.S.F.) a répondu à la sollicitation des pouvoirs publics portugais de créer une filiale dans le pays. Un seul de ces groupes, CIT-Alcatel du groupe CGE, a implanté une filiale de production de matériel téléphonique au Portugal, profitant de la main d'oeuvre bon marché, des aides publiques accordées par les autorités portugaises et d'une législation considérée favorable en ce qui concerne les investissements étrangers. (on doit noter que c'est la seule entreprise de notre échantillon à avoir mentionné ce facteur).

Dans la mécanique lourde, la pénétration du marché portugais est aussi le facteur d'implantation avancé par la plupart des entreprises. 9 (82% des entreprises du secteur comprises dans notre échantillon) : Alstom CMC, Fichtel Bauche, Ets Berthelot, Prepac, Machines Cahnbon, CSC, Moteurs Baudouin, Cintreuses Mingori). Les deux principaux groupes, Alstom Atlantique et Constructions Métalliques de Provence (CMP) sont entrés au Portugal par la voie d'un contrat,

tous les deux ont eu une implantation productive orientée vers le marché intérieur mais le deuxième, CMP, envisageait à la fin des années 70 (avant le démantèlement du groupe) d'établir une association avec des partenaires portugais pour opérer sur des marchés du tiers monde (en particulier dans les anciennes colonies portugaises) (1). Dans un secteur qui n'est pas dans l'ensemble très internationalisé (2), 4 des entreprises appartenant à l'échantillon enquêté réalisent plus de 80% de leur C.A. à l'étranger : CMP, Prepac, Machines Charbon et CSC, (Chaudières pour liquides Calloporteurs). L'une des entreprises, Machines Charbon, qui s'est implantée au Portugal depuis de milieu des années 50, a même indiqué la possibilité d'obtenir une expérience internationale dans un pays ayant un marché et un environnement accessibles, comme facteur décisif pour son implantation au Portugal.

CSC a indiqué comme facteur d'implantation la concurrence des entrepreneurs locaux de la branche, qui l'a poussée à avoir une structure locale, tandis que les Ets Berthelat ont avancé l'existence de motivations personnelles et la détention de ressources financières à l'époque, comme facteurs d'implantation. Six entreprises (Alstom, Machines Charbon, Cintreuses Mingori, Fichet Bauche, Ets Berthelat, Prepac) ont indiqué que la détention d'un avantage technologique relatif a constitué un facteur décisif d'implantation. Une seule a indiqué le facteur exploitation d'un avantage dans le domaine de la gestion par rapport aux concurrents locaux (CSC).

Dans la mécanique de précision, la seule entreprise implantée est le groupe Essilor International qui a établi au Portugal une société de commercialisation et un atelier de montage et d'adaptation des produits pour améliorer le système de vente de ses produits sur le marché portugais. La création de l'atelier a été favorisée par des aides de la part des pouvoirs publics portugais et par l'obtention de bonnes conditions de financement locales. Le faible niveau de salaires dans le pays a également constitué un facteur favorable d'implantation.

Dans le secteur de la construction automobile, 2 des 3 principaux groupes français (Citroën et Renault) ont implanté des usines de montage au début des années 60, pour répondre à la législation protectionniste mise en place par les pouvoirs publics portugais, de façon à pouvoir conserver

(1) Alstom Atlantique est un vrai sous-groupe autonome à l'intérieur de CGE, cf. Bernard Soulage - Stratégies industrielles et sociales des grands groupes français, éd. PUG, op. cit.

(2) cf. Bernard Soulage op. cit.

et même augmenter leur présence sur le marché portugais. Une autre entreprise du secteur, le groupe Bertrand Faure (fabrication de sièges pour voitures) a pris des participations récentes dans des entreprises portugaises pour pouvoir suivre ces 2 principaux clients nationaux qui s'étaient déjà, auparavant, implantés au Portugal. Ces trois entreprises font état de la détention de produits de marque (Citroën et Renault) et d'un avantage technique relatif par rapport aux concurrents locaux. Citroën a cité aussi l'obtention de bonnes conditions de financement locales comme facteur d'implantation (voir la structure de financement du capital de son usine de montage).

Dans le secteur de la Métallurgie-Sidérurgie où les stratégies d'internationalisation reposent surtout sur l'exportation et où l'implantation productive à l'étranger fait exception, 2 des grands groupes français qui se sont implantés au Portugal (Usinor et Camaud qui a cédé par la suite sa participation dans le capital de Ormis à la Société anglaise Metalbox ne détiennent (ou ne détenaient) qu'une partie extrêmement réduite du capital de leurs implantations portugaises : 6,8% pour le premier et environ 3% pour le deuxième ; Usinor a participé, à la demande d'un entrepreneur local, à la construction d'un atelier d'adaptation de produits importés vers le marché intérieur, profitant aussi des bas salaires locaux. Les deux groupes ont fait état de l'entente préalable avec les autres membres de l'oligopole européen de leurs sous-secteurs respectifs avant de prendre la décision d'implantation.

La Compagnie Universelle d'Acétylène et d'Electro-métallurgie a installé une structure productive au Portugal pour bénéficier de ressources énergétiques à un prix avantageux et aussi d'aides de la part des pouvoirs publics portugais, visant l'exportation de produits vers le marché international.

Dans le secteur des métaux non ferreux 3 filiales de notre échantillon appartiennent au groupe P.U.K., l'une appartenant à Trefimetaux, héritée de Cegedur, dont les raisons d'implantation au Portugal dans les années 50, par participation dans une entreprise locale de production de fil laminé, ont été impossibles à retrouver par une Direction trop récente. La deuxième filiale du groupe qui est une structure de commercialisation pour la plupart des produits du groupe orientée exclusivement vers la vente sur le marché intérieur portugais, a comme vocation d'assurer une meilleure présence commerciale que celle assurée par les anciens concessionnaires. CEBAL a eu une brève implantation au Portugal au cours des années 70, à la demande d'une société locale.

Peñarroya a initié au Portugal l'extraction d'importants gisements de cuivre, de zinc et de plomb ; les considérations de recherche de matières premières et de stabilité politique ont été des facteurs décisifs d'implantation pris en compte par les instances centrales du groupe (1).

Les mines de Borralha, société qui a eu une implantation minière au Portugal (Wolfram) en régime d'exploitation directe qui existait depuis 1914, a été cédée en 1979.

Dans le sous-secteur de l'emballage, il y a 2 PME : Lincrusta et les Papeteries de Charente se sont implantées au Portugal. La première, qui appartient aujourd'hui au groupe Usinor a eu pendant quelques années une participation importante dans une société locale, la Noverbal. A la suite d'un contrat avec l'Armée portugaise et à la demande de l'Etat portugais la Société produisait pour le marché intérieur et était, au début, entièrement dépendante de la technologie de la maison-mère. La deuxième société a pris une participation (devenue depuis majoritaire) dans une société portugaise à la demande de ses fondateurs locaux. A l'époque de son investissement, cette dernière société a envisagé une éventuelle possibilité de pénétration sur les marchés des ex-colonies.

Dans le secteur du textile - habillement, le groupe Dollfus-Mieg a au Portugal une filiale uniquement commerciale ; selon ses responsables, les facteurs d'implantation ont été d'une part l'existence d'un marché local pour ses produits et, d'autre part, la poursuite d'une politique d'amélioration de la commercialisation locale de ses produits de marque.

Si la société de négoce international de laine Antoine Segard s'est implantée pour avoir des structures locales d'importation, transformation et commercialisation de laine sur le marché portugais, les 3 autres sociétés, Vitos, P. et J. Tiberghien et Montagut (Leo Gros), se sont implantées au Portugal pour réaliser des activités de production, à moindre coût, en profitant des faibles salaires locaux, la première produisant fondamentalement pour le marché intérieur, tandis que les deux autres produisent surtout pour le marché international et français (P. et J. Tiberghien) et pour le marché asiatique à travers la France (Montagut).

Il est curieux de signaler que le groupe Leo Gros (Montagut), profitant

(1) Le groupe Imetal a cédé récemment sa participation dans le capital de de Sominor au groupe anglais RTZ.

du faible coût de la main d'oeuvre de confection au Portugal, réussit à exporter presque 80% de ses produits vers l'Asie, ce qui constitue un remarquable contre-exemple de ce que l'on appelle l'inéluctable dérive internationale des secteurs. Cette situation est due aux exceptionnelles capacités de gestion de son propriétaire en matière de production et de commercialisation, au niveau international, dans un secteur qui traverse une grave dépression en Europe, sous l'effet de la concurrence des producteurs du continent où, précisément, le groupe réalise par exportation la plupart de son chiffre d'affaires.

Aussi bien le responsable de la Société Segard que le propriétaire de Montagut, ont affirmé que la stabilité politique a constitué un facteur important de décision d'implantation. (1).

Les responsables de A. Segard et de P. et J. Tiberghien ont affirmé que leurs firmes se sont aussi implantées au Portugal pour suivre des clients français et étrangers (allemands et hollandais) qui y étaient déjà implantés.

Dans le secteur de la construction, les 2 facteurs primordiaux avancés par les 3 principales sociétés implantées au Portugal, Fougerolle, Dumez et Dragages et Travaux Publics, ont été l'existence d'une réglementation locale exigeant une implantation dans le pays pour pouvoir opérer sur le marché portugais et la nécessité technique d'implantation.

Deux des groupes citent aussi comme facteur primordial d'implantation, comme il est courant dans le secteur, un contrat qu'elles ont eu au Portugal (Fougerolle, Dragages et Travaux Publics) ou un contrat non réussi (Dumez).

Fougerolle, qui s'est implantée au cours des années 30, cite aussi comme facteur positif d'implantation la possibilité d'obtenir une expérience internationale dans un pays qui a un environnement et un marché accessibles.

La PME, Techniques Louis Menard, qui détient et exploite un procédé technique propre d'amélioration des sols, s'est implantée au Portugal à la suite d'un contrat avec Fougerolle (son client en France). Elle a surtout été attirée par les perspectives de croissance du marché intérieur.

Dans le sous-secteur des matériaux de construction, deux PME, Technal et OFIC SA, ont implanté au Portugal des structures de commercialisation pour vendre, dans le cas de Technal, ses systèmes d'aluminium, et dans le

(1) Au temps du régime antérieur au 25 avril 1974.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	FACTEURS SPECIFIQUES A LA FRANCE										FACTEURS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE																
	Aides et garanties accordées pour l'état ou par d'autres entreprises, français		Réfrence à des actions de la concurrence sur le marché français ou européen		Difficultés pour continuer à produire en France		Saturation du marché français		Exploitation d'un avantage technologique relatif ou absence d'un produit de marque		Mise en valeur d'un avantage en termes de gestion		Ressources financières disponibles		Nécessité d'améliorer les services commerciaux au Portugal		Politique de diversification des risques		Autres		Entente avec les autres membres de l'industrie européenne ou mondiale		Politique de diversification internationale des marchés		Suivre des clients déjà implantés au Portugal		
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	
Alimentaire					1	33%			1	33%			1	33%													
Boissons					1	33%			1	33%			2	66%													
Chimie lourde					1	50%			1	50%			1	50%										1	50%		
Parachimie					1	8%	1	41%	1	8%													1	8%	1	8%	
Caoutchouc pneumatiques					1	100%			1	100%														1	100%		
Verre					1	100%			1	100%														1	100%		
Construction électrique professionnelle													1	20%	1	20%			1	20%							
Mécanique lourde				1	9%			5	45%	1	9%			1	9%								1	9%			
Mécanique de précision														1	100%									1	100%		
Automobiles et accessoires					2	66%	1	33%																1	33%		
Métallurgie - Sidérurgie																								1	20%		
Métaux non-ferreux					1	20%			1	50%														1	20%		
Papier, Carton, emballage									1	20%			1	20%										1	20%		
Textile, habillement					1	20%			1	20%			1	20%										1	20%	1	20%
Construction					2	50%			2	50%													2	50%	1	25%	
Matériel de construction					2	100%			2	100%																	
Industries diverses					1	100%			1	100%																	
Ingénierie					1	12%	1	12%															1	12%			
Tourisme, hôtellerie																							1	33%			
Publicité																							1	100%			
Banques-assurances													1	20%	4	80%							1	100%			

- 1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

cas d'OFIC, ses marques brevetées de tuilerie.

Dans les industries diverses, Air Liquide s'est implantée au Portugal pour produire vers le marché intérieur, étant donné que son secteur spécifique exige techniquement une implantation locale. Il s'agit d'un des premiers groupes mondiaux de son sous-secteur.

Dans le secteur de l'ingénierie, le facteur fondamental d'implantation pour 6 entreprises (66% du total) réside dans l'existence d'un marché intérieur qui se développe. Deux entreprises : Technip et Sofreraïl, se sont implantées uniquement pour suivre un projet à la suite d'un contrat et ont cité aussi comme facteur d'implantation les exigences légales de création d'un établissement stable pour pouvoir opérer sur place.

Le Bureau Veritas (contrôle de sécurité de navires) a indiqué à la fois, comme facteurs primordiaux de leur implantation au Portugal, l'exigence technique d'implantation sur place pour pouvoir opérer sur le marché portugais et la situation géographique du pays.

La société SGTE, implantée au Portugal à la suite d'un contrat, prétend aussi s'associer avec des partenaires portugais du secteur pour (en profitant du faible coût de main d'oeuvre locale qualifiée) pouvoir élaborer des projets compétitifs sur les marchés du tiers monde.

Une autre entreprise, CMCC, a également indiqué que le Portugal lui a permis d'acquérir une expérience internationale.

Dans le secteur du tourisme - hôtellerie, deux des groupes, Jacques Borel International et Euresst, n'ont fait état que de l'attrait que présentait la croissance du marché local de la restauration collective. En ce qui concerne Havas, sa présence au Portugal est séculaire et est due à des motifs personnels car le fondateur de l'ancienne agence d'informations était d'origine portugaise.

Dans la publicité, où Havas a également eu une implantation épisodique et indirecte par l'intermédiaire de sa filiale espagnole Marca, J.C. Decaux s'est implanté au Portugal non seulement à cause de l'attrait que constituait le développement du marché intérieur, mais aussi parce que l'implantation portugaise lui a permis d'acquérir une expérience internationale sur un marché accessible et assez proche de la France du point de vue géographique.

Les entreprises financières (banques et sociétés d'assurances), ont toutes été attirées par le marché interne portugais et ont également répondu

à l'exigence technique d'une implantation pour pouvoir y opérer, mais dans le cas des sociétés d'assurances (UAP, GAN, AGF, La Préservatrice) le besoin de diversifier les risques financiers inhérents à l'activité dans le secteur, a aussi constitué un facteur d'implantation primordial. Pour l'UAP, implantée depuis le siècle dernier, à travers une succursale de l'ancienne société l'Urbaine, la facilité de contacts personnels et la proximité culturelle (concrétisées dans les relations très étroites entre les bourgeoisies nationales) ont aussi été des facteurs d'implantation.

Le Crédit Lyonnais, qui détient aussi une implantation séculaire au Portugal, a également cité comme facteur stratégique d'implantation le fait de disposer à l'époque (où il était la première banque mondiale) d'importantes ressources financières disponibles.

Commentaire sur les relations de détermination existant entre les facteurs stratégiques d'implantation et le secteur d'appartenance des groupes :

La dynamique propre à chaque secteur et la situation de développement inégal existant entre les deux pays, déterminent la perception que les responsables des entreprises des différents secteurs d'activité ont eu, au moment de l'implantation, des conditions de l'environnement portugais quand ils ont élaboré leurs stratégies d'implantation.

Malgré le fait que l'on ne puisse pas inférer des relations de déterminisme rigide et unilinéaire à partir de l'appartenance sectorielle, car à l'intérieur des différents secteurs les comportements et les motivations entrepreneuriales varient fortement en fonction de la taille, du créneau d'activité, de la position concurrentielle des entreprises et des capacités de gestion des dirigeants, on peut néanmoins tirer quelques conclusions globales intéressantes de la lecture que nous venons de faire du tableau F.1.1.

En ce qui concerne le facteur attrait du marché intérieur, on peut voir qu'il y a des secteurs pour lesquels cet attrait est moins souvent indiqué, ce qui révèle l'existence de secteurs où d'autres stratégies d'implantation, comme par ex. la recherche de matières premières (alimentation, boissons, métaux non ferreux) ou la réduction des coûts industriels (textile et métallurgie en partie) sont les plus fréquentes.

Dans cet ordre d'idées, trois secteurs où la presque totalité des implantations s'orientent exclusivement vers le marché intérieur, révèlent des indices d'évolution intéressants : tout d'abord, l'automobile, où l'implantation

récente au Portugal par Renault de 2 usines de fabrication de semi-produits est révélatrice de l'intérêt que peut avoir pour un groupe dans ce secteur une implantation de production dans un pays à main d'oeuvre bon marché comme le Portugal. Dans l'ingénierie SGTE cherche aussi à s'associer (ou à sous-traiter) avec des partenaires locaux pour opérer sur les marchés du tiers monde avec des prix de services plus compétitifs.

Dans la mécanique lourde l'implantation de CMP (avant sa reprise par Chicago Bridge) visait aussi une stratégie similaire et certains travaux de sous-traitance de la Sorefame (18% CGE-Alsthom) pour les sociétés-mères, vont aussi dans ce sens. La filiale de Dubernard Hospital - Sanofi, dans la Parachimie, et celle de CIT-Alcatel dans la construction électrique professionnelle s'insèrent aussi dans ce schéma d'évolution des stratégies d'implantation. Pour ces entreprises, la possibilité d'exporter leurs productions est donc fondamentale.

En revanche, les obligations légales d'implantation et les entraves douanières concernent surtout les secteurs polarisés vers l'approvisionnement du marché intérieur et qui font également l'objet, soit d'une politique économique industrialisante (ex. automobile et chimie lourde) soit d'un simple contrôle des implantations (parachimie) de la part des autorités locales.

Les entreprises de construction et d'ingénierie sont obligées par la loi de détenir un "alvara" (titre d'exploitation sociétaire) pour pouvoir opérer localement.

Par ailleurs, le faible coût des salaires locaux a aussi déterminé l'implantation d'ateliers de montage ou de finition pour réduire le prix des ventes locales des produits de certains groupes (par ex. dans la mécanique de précision, le groupe Essilor International, dans la sidérurgie le groupe Usinor).

Le facteur demande d'une société portugaise dépend aussi des rythmes de l'industrialisation au Portugal qui varient aussi en intensité selon les différents secteurs de l'économie portugaise.

La nécessité technique de l'implantation pour pouvoir opérer sur le marché local est sans doute l'un des facteurs les plus directement liés à la nature de certains sous-secteurs spécifiques ou de certains créneaux d'activité : par ex. le gaz industriel (industries diverses), l'encre pour imprimerie et l'emballage cellulosique (parachimie), la construction, certaines opérations d'ingénierie, les sociétés d'assurances et les banques.

- L'implantation de clients au Portugal est aussi citée comme facteur stratégique d'implantation, pour trois secteurs : l'automobile, le textile et la construction.

En ce qui concerne la détention par les entreprises d'avantages techniques relatifs, en tant que facteur déterminant d'implantation, on peut dire qu'étant donné le différentiel de développement économique et industriel existant entre les deux pays, ce facteur constitue une constante dans presque tous les secteurs industriels ou de services (assurances mises à part). Dans cette logique il est intéressant de noter que dans les secteurs où la concurrence subie par les implantations locales est entièrement (ex. la construction électrique professionnelle) ou en grande partie (ex. métaux non ferreux et métallurgie-sidérurgie) le fait d'entreprises de pays tiers, la détention d'avantages techniques est nettement moins indiquée comme facteur déterminant d'implantation.

La détention d'avantages dans le domaine de la gestion, concerne, ici, surtout le " know how " en termes de marketing international pour les entreprises du secteur des boissons qui se sont implantées pour s'approvisionner en vin de Porto (quoique cet avantage reste à confirmer en ce qui concerne les marchés des pays tiers) et les entreprises textiles qui ont créé des implantations exportatrices (par ex. le groupe Montagut - Leo Gros).

Comme on l'a déjà signalé, la diversification des risques financiers constitue une contrainte caractéristique propre au secteur des assurances. En ce qui concerne les entreprises qui ont affirmé suivre une politique de diversification internationale des marchés, bien que la variable taille soit au moins aussi déterminante, leur analyse, en termes sectoriels, permet de révéler directement certaines contraintes internes qui poussent à l'internationalisation certains secteurs de l'économie française.

Ainsi, la chimie lourde, la parachimie, le verre, la construction électrique professionnelle et les métaux non ferreux sont des secteurs relativement internationalisés (1) et où il existe, en France, non seulement des grands groupes occupant des positions internationales importantes, mais aussi, et déjà au cours des années 70, tout un réseau d'entreprises de dimensions plus réduites, qui se sont lancées dans une politique délibérée d'internationalisation (2)

(1) cf. Bernard Soulage op. cit.

(2) cf. chapitre précédent.

D'autre part, les spécificités sectorielles de la construction et de l'ingénierie imposent souvent aux groupes respectifs une implantation sur place pour exécuter les travaux ou les projets. De ce fait, on trouve de plus en plus dans ces secteurs la détention, soit de solides réseaux d'antennes de prospection commerciale, soit de parkings d'équipements, soit d'équipes spécialisées en problèmes régionaux, stratégiquement distribués à travers le monde, qui constituent des atouts concurrentiels fondamentaux au niveau des respectifs marchés mondiaux.

4.1.3. - La perception des facteurs positifs d'implantation locale selon les objectifs stratégiques d'implantation poursuivis par les groupes enquêtés :

Comme notre modèle théorique le met en évidence, il existe une étroite dépendance (médiatisée à travers des processus d'information décisionnelle) entre les facteurs pertinents (du point de vue stratégique) de l'environnement des entreprises et les orientations de leurs objectifs stratégiques. Cette relation de dépendance se manifeste aussi dans les processus décisionnels stratégiques d'implantation des entreprises à l'étranger comme nous allons le mettre en évidence dans ce sous-chapitre.

D'après les théories existant (1) sur le phénomène de la multinationalisation des entreprises et les études empiriques réalisées sur la matière, il existe, dans les secteurs industriels (les stratégies d'implantation à l'étranger des entreprises de services sont soumises à des logiques spécifiques (2)), six types d'objectifs stratégiques d'implantation à l'étranger pour une entreprise ou un groupe d'un pays d'origine : la recherche d'un approvisionnement stable en matières premières qui lui sont essentielles, la commercialisation locale de produits fabriqués ailleurs (généralement dans une unité dans le pays d'origine) par le groupe, la commercialisation locale des produits du groupe avec une structure de montage ou d'adaptation des produits, la production locale pour le marché intérieur, la production locale de produits

(1) On peut trouver des synthèses très complètes sur les différentes théories existant sur le phénomène de la multinationalisation des entreprises dans les livres suivants : J.L. Mucchielli - Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives, éd. Economica, Paris, 1985 ; Elias Gannagé - Théories de l'investissement étranger, éd. Economica, Paris, 1984 ; Roger Guir et Maxime Crener - L'investissement direct et la firme multinationale, éd. Economica, Paris, 1984 ; Neil Hood et Sephen Young - The economics of multinational enterprise, éd. Longman, Londres, 1981.

(2) Qui ne sont pas analysées dans ce sous-chapitre.

TABLEAU F I B 2 - FACTEURS D'IMPLANTATION (1)

Objectifs stratégiques d'implantation	FACTEURS SPECIFIQUES A LA FRANCE								FACTEURS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE																	
	Aides et garanties accordées par l'Etat ou par d'autres organismes français		Réponse à des actions de la concurrence sur le marché français ou européen		Difficultés pour continuer à produire en France		Saturation du marché français		Exploitation d'un avantage technologique relatif ou détention d'un produit de marque		Mise en valeur d'un avantage en termes de gestion		Ressources financières disponibles		Nécessité d'améliorer les services commerciaux au Portugal		Politique de diversification des risques		Autres		Entente avec les autres membres de l'entreprise européens ou mondial		Politique de diversification internationale des marchés		Suivre des clients déjà implantés au Portugal	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
Approvisionnement en matières premières											3															
Implantations de commercialisation				1					3	3					1	2							2	2		
				6%					17%	17%					6%	11%							11%	11%		
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits									2	1					2						1		1	1		
									33%	16%					33%						16%		16%	16%		
Implantations de production pour le marché local									7	2				2							1		3	2		
									27%	7%				7%							4%		11%	7%		
Implantations de production pour le marché international					1		1		1	1															1	
					16%		16%		16%	16%																16%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé									1					1												
									50%					50%												

- 1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

finis pour l'exportation vers le pays d'origine ou vers des pays tiers, l'établissement d'implantations de production locales intégrées à des processus de production internationale.

Les entreprises qui se sont implantées au Portugal pour s'approvisionner en matières premières, appartiennent fondamentalement à deux secteurs : les boissons (surtout le vin de Porto) et les métaux non ferreux (extraction, transformation et commercialisation mondiale de minerais non ferreux). D'après le tableau F12, on peut avoir la confirmation du fait que toutes les entreprises ayant cet objectif stratégique d'implantation, qui ont implanté des filiales ou des établissements au Portugal, visent l'approvisionnement en matières premières locales. On doit également remarquer le fait que trois d'entre elles (dont deux sont les plus grandes entreprises de leurs secteurs : Peñarroya et Moët Hennessy, et la troisième une PME de moins de 100 MF de C.A. en 1979 : Atom SA) ont indiqué la détention d'un avantage relatif, en matière de gestion, comme facteur d'implantation. Dans les trois cas, il s'agit d'un avantage de marketing au niveau du marché international. Si l'on comprend bien ce phénomène dans le cas de Moët Hennessy et de Peñarroya, en ce qui concerne l'entreprise Atom SA, cet avantage peut s'interpréter comme une supériorité relative par rapport aux capacités commerciales, au niveau international, des industriels portugais de la branche.

Le groupe Saupiquet a aussi indiqué comme facteur secondaire d'implantation, le savoir-faire artisanal des ouvriers portugais dans le domaine des conserves de poissons, dans la production d'un produit de haut de gamme vendu sur le marché français et européen.

Dans les implantations de commercialisation qui, par définition, s'intéressent toutes au développement du marché portugais, on peut mettre aussi en évidence d'autres facteurs d'implantation plus spécifiques : ainsi, 5 entreprises de différentes tailles, mais dans l'ensemble des grands groupes (PUK, Thomson CSF, Rhône Poulenc, Honeywell Bull), ont indiqué comme facteur spécifique à l'entreprise et déterminant pour leur implantation au Portugal, l'existence d'une politique de diversification internationale de marchés (facteur primordial pour trois groupes). La Télémécanique et Essilor International ont indiqué le besoin d'améliorer les services commerciaux au Portugal, comme facteur d'implantation.

Les facteurs suivants sont également liés à cette logique de commercialisation : besoin de riposte à l'action commerciale de la concurrence, indiqué

par Fichet-Bauche et l'existence de problèmes avec le concessionnaire portugais, indiqué par PUK.

Sept entreprises ont déclaré commercialiser au Portugal des produits pour lesquels elles avaient un avantage technique ou une marque brevetée, par exemple des petites entreprises comme OFIC SA (Onduline), Expanscience (avec ses marques Mustela et Sanogyl) et les groupes : La Télémechanique, Rhône-Poulenc, PUK et Thomson CSF qui ont des gammes de produits assez élargies et une technologie compétitive au niveau mondial.

En ce qui concerne l'implantation de filiales de montage ou d'adaptation de produits pour le marché intérieur, les deux facteurs fondamentaux cités par trois entreprises sont : l'existence d'un marché intérieur qui se développe et les entraves douanières. Ces facteurs ont poussé les entreprises en question à maintenir ou à développer leurs positions sur le marché portugais par la création d'ateliers de montage. Ces entraves sélectives se sont insérées dans les politiques d'industrialisation, par substitution d'importations, mises en place par les successifs gouvernements portugais depuis le début des années 60. Ces facteurs ont été indiqués par les groupes Renault, Citroën et Essilor International. Ces deux derniers ont également invoqué les bonnes conditions de financement local.

Pour le groupe Usinor, le développement du marché intérieur portugais a constitué également un facteur d'implantation fondamental, mais comme ce groupe n'a souscrit qu'une participation très minoritaire dans un atelier d'adaptation de produits, le facteur décisif pour lui, a été la demande qui lui a été faite par un ancien importateur portugais, qui a lancé la création de l'entreprise en question. Usinor et Essilor ont indiqué que ces ateliers amélioreraient leurs présences commerciales au Portugal. Pour le premier son implantation s'insère aussi dans le cadre d'un accord avec d'autres partenaires de l'oligopole mondial du secteur, tandis que pour le deuxième, son implantation s'intègre dans une stratégie de diversification internationale de marchés.

En ce qui concerne les implantations de production pour le marché local toutes les maisons-mères ont fait état de l'attrait du marché intérieur portugais comme facteur primordial d'implantation (19 entreprises, soit 75% des groupes ayant ce type de stratégie).

Quatre groupes ont indiqué la nécessité technique d'une implantation pour pouvoir pénétrer le marché local (Air Liquide, gaz naturel - La Cellophane,

"Rhône-Poulenc Films", emballage - Lorilleux Lefranc, encre pour imprimerie - Papeteries de Charente, emballage). Trois groupes (dont par ex. Roussel-Uclaf, Papeteries de Charente), ont affirmé avoir envisagé d'exporter aussi vers les ex-colonies à partir de la base d'implantation portugaise. Deux autres entreprises (de moins de 500 MF de C.A.) ont également indiqué comme facteur positif d'implantation, la possibilité d'exportation à partir du Portugal, soit vers la France, soit vers des pays tiers.

Neuf entreprises ayant des implantations productives pour le marché local, ont indiqué comme facteur d'implantation leur supériorité technique relative due à la détention de produits de marque. Il est intéressant de constater que presque la moitié de cet ensemble est constituée d'entreprises ayant moins de 500 MF de C.A. (par ex. Lorilleux Lefranc, Ets Berthelat, Laboratoires Delagrangé, Lincrusta), les autres sont les groupes SGPM, Air Liquide, L'Oréal, Roussel Uclaf, Laboratoires Servier et Fichet-Bauché (pour sa deuxième implantation).

Trois entreprises de cet ensemble se sont implantées à la suite de l'apparition d'une opportunité d'affaires et deux à la suite d'un contrat: Alstom et Lincrusta. Cette dernière a également indiqué le facteur demande du gouvernement portugais. Un autre facteur d'implantation significatif réside dans l'implantation de clients au Portugal, citée par l'entreprise Bertrand Faure, producteur de sièges de voitures. L'entreprise Machines Charbon a indiqué la possibilité d'obtenir une expérience internationale comme l'un des facteurs d'implantation.

Trois entreprises (SGPM, L'Oréal, Machines Charbon) ont également indiqué que leur implantation au Portugal s'est insérée dans le cadre de leur politique de diversification internationale de marchés.

Facteurs pertinents d'implantation pour les groupes ayant installé une unité de production pour le marché international :

Pour ces entreprises, la possibilité d'exportation a été un facteur essentiel d'implantation. L'exportation se fait soit vers la France, pour deux entreprises, soit vers des pays tiers, pour trois entreprises et notamment les ex-colonies, pour deux entreprises. Toutefois, le facteur d'implantation décisif qui permet la compétitivité sur les marchés d'export, comme l'ont indiqué quatre entreprises : P. et J. Tiberghien (bonneterie), Eurelectrique (construction électrique), CIT-Alcatel (construction électrique), Constructions

Métalliques de Provence (mécanique lourde), a été celui des faibles salaires locaux, tandis que pour la Compagnie Universelle d'Acétylène, le facteur de production, source de compétitivité sur les marchés extérieurs, a été l'énergie bon marché (électricité) fournie selon les termes d'un contrat établi avec les pouvoirs publics portugais ; cette dernière entreprise a également été sensible à la réduction des coûts de transport due à la situation géographique du pays et aux aides émanant des pouvoirs publics portugais. Ce dernier facteur a aussi été signalé par CIT-Alcatel qui s'est implanté à la suite d'une demande des autorités portugaises, profitant dans ce cadre de bonnes conditions locales de financement et d'un régime légal favorable aux investissements étrangers. Cette entreprise a fait aussi état d'une certaine saturation de la demande sur le marché français (il faut signaler qu'il s'agit d'une entreprise peu internationalisée).

L'entreprise C.M.C. a surtout répondu à la demande d'un partenaire local qui lui a paru avantageuse pour établir une association visant des actions sur des marchés tiers.

Les facteurs d'implantation pour des entreprises qui ont implanté des unités de production intégrées dans des systèmes de production internationaux :

Pour ces entreprises, la possibilité d'exporter leur production locale a été aussi un facteur d'implantation permissif essentiel. Toutefois, pour ce type de stratégie aussi, les facteurs spécifiques décisifs de l'implantation du segment productif, peuvent varier selon les cas. Néanmoins, les deux entreprises enquêtées, ayant implanté des filiales de ce type au Portugal, Renault (pour son dernier projet) et Montagut (groupe Leo Gros), ont été sensibles à l'existence de bas salaires au Portugal. La première a répondu à la demande du gouvernement portugais, tandis que la deuxième a été sensible à la stabilité politique à l'époque de son implantation (1968). Renault a implanté au Portugal (1) des unités de production de composants (2), Montagut fait monter au Portugal des produits de bonneterie qui sont en grande partie (80% des ventes), par reexportation à partir de la France, vendus en Asie. La première a signalé avoir tenu compte dans le processus d'implantation, de son avantage technologique relatif au niveau local, tandis que la deuxième a indiqué comme facteur positif d'implantation, l'avantage et les capacités qu'elle détient en matière de marketing international.

(1) sans compter son usine de montage implantée en 1964.

(2) Moteurs et freins

Le tableau F12 nous montre donc que la perception stratégique des entreprises, soit au niveau de l'identification des caractéristiques favorables dans l'environnement, soit au niveau de l'évaluation de leurs propres capacités, varie en fonction des objectifs stratégiques et du type d'implantation qu'elles ont créé au Portugal.

4.1.4. - La perception des facteurs stratégiques d'implantation selon la taille des groupes industriels (1).

Comme le groupe d'Aston (2) l'a mis en évidence, la taille constitue l'un des éléments de contingence organisationnelle les plus déterminants.

Au niveau de l'élaboration stratégique des entreprises ce rapport de détermination est assez évident car la taille constitue l'une des dimensions fondamentales des potentialités compétitives des entreprises.

De ce fait, la perception des facteurs stratégiques d'implantation doit, en principe, varier en fonction de la taille des entreprises. Le système de déterminations que nous avons conçu pour étayer la structure de notre modèle nous a permis aussi de décrire ces relations.

D'après les données du tableau F13 nous pouvons voir qu'il n'y a pas de tendance nette qui indique l'existence d'une liaison étroite entre la taille des entreprises et leur perception des facteurs stratégiques d'implantation. Cependant, on peut tirer quelques conclusions intéressantes de leur analyse.

Si dans toutes les catégories de taille l'intérêt d'implantation qui prédomine est la présence sur le marché intérieur portugais, on doit noter que dans les groupes de plus de 10.000 MF de C.A., l'intérêt exclusif (avant le projet Renault) portait, soit sur la pénétration commerciale (PLK, R.P., Usinor, Thomson CSF) soit vers la pénétration du marché portugais au moyen d'une production sur place.

Les seules implantations d'entreprises de plus de 1.000 MF de C.A. qui ne sont pas orientées vers la pénétration du marché intérieur, sont celles de

(1) pour mieux saisir l'effet "taille" on n'analyse ici que les firmes industrielles

(2) Quoique d'une façon trop unilinéaire. cf. Pugh D.S. et Coll "Dimensions of organization structure" in Administrative Science Quarterly 14, 91-114, 1969

TABLEAU F I A3 - FACTEURS D'IMPLANTATION (1)

Dimension	FACTEURS SPECIFIQUES AU PORTUGAL																												
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	
C.A. inférieur à 500 MF	1	1			2	1	1							10	1	1	3	1		1	1						1		
	1,3%	0,3%			0,6%	0,3%	0,3%							5%	0,3%	0,3%	4%	0,3%		0,3%	0,3%	1,3%					0,3%		
C.A. entre 500 MF et 1000 MF														1	1	4													
														1%	1%	4%													
C.A. entre 1000 MF et 10.000 MF	1		1		3	1			1	1	1		2	6	1		3			1	2		1		2		1		
	3%		3%		10%	3%			3%	3%	3%		7%	27%	3%		11%			3%	2%		3%		2%		3%		
C.A. supérieur à 10.000 MF									2		2			1	1		2										1		
									2%		2%			12,5%	12,5%		2%										12,5%		

1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU F I B 3 - FACTEURS D'IMPLANTATION (1)

Dimension	FACTEURS SPECIFIQUES A LA FRANCE										FACTEURS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE															
	Aides et primes accordées par l'Etat ou par d'autres organismes français		Réponse à des actions de la concurrence sur le marché français ou européen		Difficultés pour continuer à produire en France		Saturation du marché français		Exploitation d'un avantage technologique relatif ou diffusion d'un produit de marque		Mise en valeur d'un avantage en termes de gestion		Ressources humaines disponibles		Nécessité d'améliorer les services commerciaux au Portugal		Politique de diversification des risques		Autres		Entente avec les autres membres de l'entreprise européen ou mondial		Politique de diversification internationale des marchés		Savoir des clients déjà implantés au Portugal	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
C.A. inférieur à 500 MF								7	1		1		2										1	1		1
								21%	0,3%		0,3%		0,6%													
C.A. entre 500 MF et 1000 MF								1	1																	
								11%	11%																	
C.A. entre 1000 MF et 10.000 MF							1	1	2		4		1	3						1		3	2			
							3%	3%	6%		13%		3%	10%					3%		10%	6%				
C.A. supérieur à 10.000 MF						1		3	2				1						1		2	2				
						12,5%		37,5%	25%				12,5%						12,5%		25%	25%				

- 1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

CIT-Alcatel - fabrication de matériel téléphonique, de CMP (aujourd'hui contrôlée par Chicago Bridge), Moët Hennessy (exportation de vin de Porto) et les deux usines créées récemment par Renault : l'une de moteurs et l'autre de freins et essieux pour voitures.

On peut remarquer que la majorité des entreprises qui indiquent la possibilité d'exporter comme facteur d'implantation (6) ont moins de 500 MF de C.A.

En ce qui concerne les entreprises ayant entre 1.000 et 10.000 MF de C.A. 3 font état de la possibilité d'exporter vers les anciennes colonies comme facteur secondaire d'implantation. Il s'agit surtout de marchés qui étaient avant le 25 avril 1974 des appendices du marché intérieur portugais et qui autrement seraient fermés à cause de la situation coloniale. Seulement deux groupes : CIT-Alcatel et CMP ont indiqué la possibilité d'exporter vers des marchés extérieurs, comme facteur déterminant d'implantation, ce qui confirme les affirmations faites ci-dessus. Cette même tendance est confirmée par la taille des entreprises intéressées d'un point de vue productif par les bas salaires pratiqués au Portugal. Il s'agit surtout de petites entreprises (4) ayant moins de 500 MF de C.A. et de 3 entreprises ayant entre 1.000 et 10.000 MF de C.A. Aucune entreprise de plus de 10.000 MF de C.A. (1) ne s'est montrée intéressée par ce facteur d'implantation. De même, ce sont surtout des petites et moyennes entreprises qui sont intéressées par les matières premières portugaises (minerais, vins, poissons). Seuls les groupes Peñarroya et Moët Hennessy (C.A. entre 1.000 et 10.000 MF) se sont implantés pour exploiter des matières premières existant au Portugal.

Le facteur demande du gouvernement portugais a surtout été avancé par les entreprises dépassant 1.000 MF de C.A. (sauf pour Lincrusta) ce qui semble normal, car les gouvernements choisissent en général des grandes entreprises (Thomson, Renault, Cdf Chimie) comme partenaires dans leurs projets d'industrialisation.

En revanche, les petites et moyennes entreprises semblent être les plus sensibles aux opportunités d'affaires et aux demandes de la part des sociétés privées portugaises (par ex. Sté Française Duco, Ets Venthenat, Papeteries de Charente). Une seule grande entreprise, SGPM, a mentionné un tel facteur.

(1) sauf le récent projet de Renault

Cette situation est à rapprocher de celle qui correspond au facteur "poursuite d'une politique de diversification internationale des marchés" qui a été avancé surtout par les grandes entreprises ; en effet, les grandes entreprises qui ont une stratégie d'internationalisation définie sont moins sensibles aux à-coups des opportunités et des demandes ponctuelles d'affaires de la part d'autres entreprises, que ne le sont les petites entreprises, chez lesquelles les stratégies d'internationalisation sont généralement moins programmées et donc plus déterminées par les possibilités accidentelles ouvertes par des opportunités d'affaires.

En ce qui concerne le facteur avantage technologique, on doit remarquer qu'il est avancé par des entreprises de toutes tailles, ce qui confirme nos précédentes remarques : soit sur le différentiel de niveau de développement technologique entre la France et le Portugal, qui explique que des petites et moyennes entreprises françaises, qui ne sont pas à la pointe du progrès technologique au niveau mondial, jouissent néanmoins d'un avantage dans ce domaine par rapport aux entreprises portugaises de leurs branches. (par ex. CSC, les Papeteries de Charente, Lincrusta, Machines Charbon, Ets Berthelat); soit sur l'existence de certaines petites entreprises en France qui détiennent des procédés technologiques de pointe ou brevetés, qu'elles essaient de mettre en valeur au niveau international (par ex. les Techniques Louis Menard, Prepac, OFIC SA, les Laboratoires Servier et les Laboratoires Delagrangé).

Quant aux grands groupes, ils disposent toujours, même s'ils n'en parlent pas, d'un avantage technique absolu par rapport à leurs concurrents locaux.

4.1.5. - La perception des facteurs stratégiques d'implantation selon la date d'implantation.

Les stratégies projettent l'activité des entreprises dans le temps, en fonction de l'anticipation faite par leurs responsables, de l'évolution de l'environnement auquel ils veulent adapter leur organisation.

De ce fait, les stratégies d'internationalisation des entreprises varient aussi selon la période historique où elles ont été établies, pour répondre aux inflexions anticipées des environnements des espaces nationaux qui intègrent l'horizon stratégique de ces entreprises.

Dans le cas des stratégies d'implantation des entreprises françaises

Date d'implantation	FACTEURS SPECIFIQUES A LA FRANCE						FACTEURS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE																			
	Aides et garanties accordées par l'Etat ou par d'autres organismes français		Réponse à des actions de la concurrence sur le marché français ou européen		Difficultés pour continuer à produire en France		Saturation du marché français		Exploitation d'un avantage technologique relatif ou détournement d'un produit de marque		Mise en valeur d'un avantage en termes de position		Ressources financières disponibles		Nécessité d'améliorer les services commerciaux au Portugal		Politique de diversification des risques		Autres		Entente avec les autres membres de l'oligopole européen ou mondial		Politique de diversification internationale des marchés		Solvance des clients déjà implantés au Portugal	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
1850									1					1			1									
1900									16%					16%			16%									
1900																										
1920																										
1920									1								2									
1930									20%								40%									
1930										1							1								1	
1940									50%								50%								50%	
1940									1	1															1	
1950									33%	33%															33%	
1950																1									1	
1960									25%							12%									12%	
1960																										
1965								1	6%	1	2	1	6%	3	20%	1	6%							1	1	3
1965									6%	6%	13%													6%	6%	20%
1965										2		1				1										
1970									33%			1				16%										
1970										6	2	1				1								1	2	2
1975								1	5%	31%	10%	5%				5%							5%	10%		10%
1975		1								8	2	2				1					1			1	2	
1981		7%								57%	14%	14%				7%					7%			7%	14%	

1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

au Portugal, on peut voir à travers l'analyse du tableau F14 que, malgré la permanence de quelques constantes, les facteurs considérés pertinents dans l'élaboration des stratégies d'implantation ont varié aussi selon les contraintes inhérentes à l'évolution historique.

Ainsi, on peut remarquer que la pénétration du marché portugais a presque toujours été, quoique avec des nuances, la motivation prépondérante pour les entreprises françaises qui se sont implantées au Portugal. Le niveau le plus bas du pourcentage d'orientation stratégique vers le marché local a été enregistré à la fin du siècle dernier et au début de ce siècle. Ceci est sans doute lié au fait qu'à cette époque la multinationalisation s'orientait en grande partie vers la recherche de matières premières (par ex. Saupiquet et les Mines Borralha). Toutefois, et cela n'est pas, en général, assez mis en évidence par une théorisation qui a hâtivement généralisé des cas particuliers (ou spécifiques), la plupart des entreprises françaises implantées au Portugal à cette époque s'intéressent déjà, en grande partie, au marché intérieur. Celles qui constituent déjà des entreprises-relais, au sens de C.A. Michalet, sont : soit les entreprises financières dans le secteur de la banque et des assurances, soit des entreprises industrielles produisant vers le marché intérieur portugais (Air Liquide et Lorilleux-Lefranc).

Cependant, la recherche de matières premières ne semble pas se limiter à la période "archaïque" des multinationales par nature, car depuis 1960, certaines entreprises françaises se sont implantées au Portugal pour s'approvisionner en vin de Porto (Moët Hennessy et La Martiniquaise) ou pour établir une exploitation minière assez importante de zinc et de cuivre (Peñarroya, cédée récemment à un groupe anglais).

La possibilité d'exporter vers la France ou vers d'autres pays ne commence à être citée, comme facteur d'implantation, qu'à partir des années 60, ce qui accompagne aussi, parallèlement, le facteur faible niveau des salaires qui commence à être cité à partir de la même époque. Ce parallélisme est révélateur de l'apparition d'un autre type de stratégies d'implantation, orientées, non plus vers le marché intérieur, mais surtout vers la production à coûts industriels réduits, de produits exportés vers la France ou vers d'autres marchés. On aura l'occasion d'analyser ce phénomène plus en détail quand on abordera les objectifs stratégiques d'implantation. Un autre facteur intéressant, révélateur de certaines tendances sectorielles du capitalisme français, réside dans la poursuite d'une politique de diversification internationale des marchés (différente de la diversification des risques financiers

avancée par les sociétés d'assurance) qui ne commence à être citée qu'à partir des années 30 et seulement par certaines entreprises dans des secteurs bien précis (construction, parachimie, automobile, mécanique lourde) ; on doit signaler qu'une société de construction, Fougerolle, et une société du secteur de la mécanique lourde, Machines Charbon, implantées à peu près à la même époque, ont déclaré s'être implantées au Portugal, en partie, pour pouvoir acquérir une expérience internationale dans un pays ayant un marché accessible.

L'incidence du facteur poursuite d'une politique de diversification internationale des marchés s'accroît surtout pour les entreprises implantées après 1960, période dans laquelle certains groupes français ont commencé à s'orienter, d'une façon décisive, vers les marchés internationaux (Rhône Poulenc, PUK, L'Oréal, Roussel Uclaf, Saint Gobain, Honeywell Bull, Dollfus-Mieg, CMP, La Télématique) de même que certaines PME comme les Moteurs Baudouin, Vitos, Atom SA, Les Cintreuses Mingori, la Société Française Duco, Prépac, pour ne citer que celles qui appartiennent à notre échantillon. Parallèlement, les secteurs des entreprises affirmant s'être implantées au Portugal pour pouvoir obtenir une expérience internationale change, il s'agit, maintenant, surtout d'entreprises de services : la Publicité (J.C. Decaux) et l'Ingénierie informatique (CCMC), secteur où les entreprises françaises, d'abord essentiellement orientées vers le marché intérieur, n'ont commencé à s'implanter à l'étranger qu'assez tardivement.

La possibilité d'exporter vers l'ancien marché colonial portugais est, pour des raisons historiques, limitée aux années 1950 à 1975 (date de la décolonisation).

L'implantation préalable au Portugal d'entreprises clientes n'est citée comme facteur d'implantation qu'après les années 65 et seulement par des entreprises de deux secteurs : l'automobile après l'implantation d'usines de montage Renault et Citroën au début des années 60, et le textile, ce qui est lié au mouvement de déplacement de la production qui caractérise ce secteur depuis environ 20 ans.

Quant à l'environnement français, on doit remarquer que les facteurs : saturation du marché français et difficultés pour continuer à produire en France, ne commencent à être cités qu'à partir des années 60, par une entreprise de mécanique lourde (Prépac) qui détient un créneau spécifique dans l'emballage plastique et qui a complètement été évincée du marché français, et également par une entreprise appartenant au secteur des industries alimentaires (Atom SA)

produisant du concentré de tomate désidratée, qui s'est vu menacée de perdre les aides communautaires dont elle avait bénéficié jusqu'alors.

En ce qui concerne le facteur avantage technologique relatif, malgré le fait que certaines entreprises d'implantation ancienne fassent état d'une supériorité technologique au niveau international, par ex. Air Liquide et Lorilleux Lefranc (encre d'imprimerie), on doit noter que c'est seulement à partir des années 60 que ce facteur s'intensifie et surtout au cours des années 70. Cette césure nous révèle l'évolution historique de la position concurrentielle au niveau international de 2 groupes d'entreprises françaises. Au cours des années 60 et même des années 50, des groupes comme Roussel Uclaf, L'Oréal, Saint Gobain, Rhône Poulenc, PUK, Honeywell Bull, La Télémécanique, commencent à occuper des places appréciables sur le marché international avec leurs marques spécifiques et leur technologie compétitive au niveau mondial. A partir des années 70, une autre vague d'entreprises surgit du côté des grands groupes. Ceux du secteur (1) de la construction électrique professionnelle, trop dépendants des marchés publics intérieurs et des soutiens gouvernementaux, mais détenant une véritable capacité technologique au niveau international (par ex. dans les télécommunications), vont essayer de s'implanter à l'étranger (par ex. CIT - Alcatel et Thomson CSF). De même, certaines grandes entreprises retardataires dans le mouvement d'internationalisation, mais détenant de réelles capacités technologiques au niveau international, ont commencé à ébaucher une stratégie d'implantation internationale (par ex. Cef Chimie et Usinor).

Au début des années 70, ont surgi des petits groupes ou mêmes des PME, détenant des procédés spécifiques (par ex. les Techniques Louis Menard) ou des produits de marque (par ex. les Laboratoires Servier, OFIC SA, les Laboratoires Delagrangre, Expanscience, les Ets Venthenat) ou encore des capacités de production de services comme par ex. la CCMC, la SGTE, Jacques Borel, J.C. Decaux, qui se sont lancés sur la voie de l'internationalisation. Ces exemples nous montrent que le mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal suit, grosso modo, les tendances sectorielles globales d'internationalisation de l'économie française. Néanmoins, nous ne devons pas oublier que dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, c'est le différentiel des capacités technologiques et économiques bilatérales qui est décisif. De ce fait, presque toutes les entreprises, même si elles y occupent une bonne position commerciale, ne détiennent

(1) cf. Bernard Soulage op. cit.

ni produits ni procédés exclusifs sur le marché international (sauf pour le cas d'Air Liquide). Leur véritable avantage technologique est surtout par rapport au milieu industriel et économique portugais, comme le prouve le nombre de références au fait que le Portugal a constitué un marché tremplin pour acquérir une expérience internationale (1).

Un autre indice significatif consiste, à notre avis, dans le fait que l'on ne commence à citer les avantages de gestion qu'après les années 60. Ce qui confirme (et s'explique par) le fait déjà signalé : les entreprises françaises n'ont commencé à avoir de véritable expérience de gestion internationale (d'abord au niveau du marketing et après au niveau de la production) qu'après les années 60.

Dans ce sous-chapitre nous avons mis en évidence et analysé à partir des données de notre enquête quels ont été les facteurs positifs (d'environnement et de capacités internes) qui ont déterminé, en conformité avec la logique décisionnelle de notre modèle théorique, l'implantation des groupes enquêtés au Portugal. Dans le prochain sous-chapitre nous analyserons, en suivant la logique décisionnelle de notre modèle théorique, quels ont été les principaux obstacles (en termes d'environnement et de capacités internes) qui ont été ressentis par les responsables de ces groupes au cours des respectifs processus d'implantation.

4.2. - Les obstacles ou facteurs négatifs d'implantation

La dialectique de l'action stratégique se caractérise par une tension agissant non seulement entre l'élaboration conceptuelle des objectifs et des projets stratégiques et le plan pratique de leur mise en oeuvre, mais aussi au niveau de sa conception, elle-même, comme notre modèle le met en évidence, à travers un procédé d'évaluation décisionnelle des facteurs négatifs et positifs, soit de l'environnement, soit intrinsèques aux entreprises, qui déterminent leurs effets pratiques et leurs performances.

Ces obstacles correspondent donc aux facteurs négatifs de l'environnement ou organisationnels, dont l'entreprise doit être surmontée, par l'action et la puissance des facteurs positifs d'implantation, pour pouvoir effectivement

(1) Ce qui pourrait confirmer, à un autre niveau, la théorie du Professeur B. Lassudrie Duchêne, selon laquelle la France est un pays intermédiaire de par sa structure de relations commerciales extérieures.

élaborer et mettre en oeuvre les stratégies. Par conséquent, ils déterminent aussi les configurations et les modalités des processus stratégiques.

Dans notre étude, pour saisir, non seulement les spécificités des processus stratégiques dans les processus d'implantation des entreprises françaises au Portugal, mais aussi les éléments négatifs du point de vue de l'investisseur, pour les entrepreneurs français dans l'environnement portugais, nous avons regroupé ces obstacles en deux grandes rubriques : d'abord les obstacles rencontrés par les entreprises au cours des processus d'implantation ; ensuite les obstacles ressentis par les instances centrales des groupes dans la gestion de leurs implantations portugaises.

Chacune de ces rubriques a été divisée en sous-rubriques qui, comme pour les facteurs positifs d'implantation, explicitent ces obstacles: ceux qui tiennent de l'environnement portugais, de l'environnement français et des capacités intrinsèques aux entreprises.

4.2.1. - Les obstacles rencontrés au cours du processus d'implantation selon le secteur d'activité des sociétés-mères :

Les obstacles liés à l'environnement portugais :

Comme on peut le voir dans le tableau OB1, les difficultés avec l'administration portugaise sont l'obstacle le plus souvent cité (par 15 entreprises soit 18,5% de l'échantillon). Toutefois, il ne s'agit pas d'un facteur homogène, car il regroupe les doléances à l'égard de l'administration portugaise, aussi bien au niveau de la lenteur et de la relative inefficacité des structures administratives (cités par exemple par des entreprises dans les secteurs du textile, de la mécanique lourde, de l'ingénierie et des boissons) qu'au niveau de la fixation, par l'administration, des prix des produits pharmaceutiques, citée par des entreprises de ce secteur.

Dans une autre rubrique, nous avons classé les obstacles (qui pourraient être présentés comme des obstacles administratifs) qui consistent plus spécifiquement dans l'existence de normes et de réglementations administratives ayant un effet négatif sur l'activité des entreprises au Portugal. Ces obstacles ont surtout été ressentis par les entreprises du secteur de la construction (Dumez, Dragages et Travaux Publics) car pour pouvoir s'implanter et opérer sur le marché local elles sont obligées de posséder une licence (alvará) délivrée par les autorités de tutelle de la branche après avis du syndicat

de la profession.

L'entreprise Technal (secteur du matériel de construction) a cité, à son tour, l'absence de normes de sécurité en matière de construction, comme un obstacle à l'élargissement de ses ventes au Portugal.

La faible étendue du marché intérieur est citée par 9 entreprises (11% de l'échantillon, pour ce secteur) comme ayant constitué un élément négatif envisagé à l'époque de l'implantation. Ce sont surtout les entreprises productrices de biens de grande consommation et intermédiaires qui sont sensibles à ce genre d'obstacles (par ex. Delagrangé et Servier dans le secteur pharmaceutique, Rhône-Poulenc dans la chimie lourde et la parachimie) mais aussi des entreprises productrices de biens de consommation durables et d'équipement, comme les entreprises de l'industrie automobile (Renault, Citroën) et de matériel de construction (OFIC SA).

En résumé, 33% des entreprises enquêtées dans les secteurs Industrie Alimentaire et Boissons, ont déclaré avoir été touchées par des obstacles administratifs, tandis que seulement 25% des entreprises du secteur parachimie déclarent avoir été sensibles à ce genre d'obstacles ; 18% dans la mécanique lourde ; 50% dans les secteurs de la construction et des matériaux de construction ; 40% dans le textile et 22% dans l'ingénierie.

Par contre, les entreprises des secteurs : chimie lourde, pneumatiques, mécanique de précision, automobile, métallurgie, emballage, industries diverses, tourisme, hôtellerie, publicité, banques et assurances ne les citent jamais comme ayant constitué un obstacle dans leurs processus d'implantation au Portugal.

La faible expérience des industriels locaux de la branche est citée par 6 entreprises (7,4% du total), dans les secteurs bien spécifiques et par rapport à des filiales qui travaillent toutes pour le marché intérieur portugais. Elle concerne surtout les entreprises opérant au Portugal dans leur secteur et qui sont, soit des clients, soit des fournisseurs ou des sous-traitants de ces entreprises. Ainsi, CSC (mécanique lourde) et JC Decaux (publicité et mobilier urbain) se plaignent des difficultés qu'elles ont eues pour trouver des sous-traitants sûrs et de bon niveau technique. Pour l'industrie automobile, il s'agit du même problème puisqu'il est légalement exigé aux entreprises présentes sur le marché local, d'incorporer un certain pourcentage de Valeur Ajoutée locale, souvent à travers des commandes passées à des sous-traitants industriels du pays.

- L'entreprise Technal se plaint aussi que le niveau technologique des entreprises de construction locales, qui sont des consommatrices potentielles de ses produits, ne les incitent pas à augmenter leurs achats en produits de deuxième oeuvre. De même, pour CMCC (services informatiques), les potentiels clients portugais ne sont pas encore suffisamment organisés pour recourir d'une manière plus systématique à ses services.

Cinq entreprises (6% du total) ont cité la difficulté de trouver au niveau local du personnel qualifié, comme obstacle important rencontré au cours des processus d'implantation. Pour la plupart, il s'agit d'une certaine incapacité du personnel dirigeant et de l'encadrement locaux, devant la prise de décisions stratégiques (1) (par ex. Alstom et les Ets Berthelat, Renault pour son dernier projet d'implantation industrielle), et d'un manque de sensibilité pour la résolution et la gestion des problèmes sociaux de l'entreprise (P. et J. Tiberghien, textile) ou d'un manque de niveau technologique des cadres locaux (CMCC - services informatique).

La conscience de ces obstacles se manifeste surtout dans des secteurs exigeant un haut niveau de capacité technologique (par ex. l'informatique de gestion, la mécanique lourde, l'automobile) ou dans les secteurs exigeant une solide capacité d'encadrement de l'élément humain (2) (par ex. le textile).

Les menaces de la concurrence internationale ont été un obstacle cité par 6 entreprises (7,4% du total) appartenant à des secteurs spécifiques où la présence de concurrents de pays tiers industrialisés est très ancienne (par ex. les industries alimentaires, pour l'entreprise Metayer Aromatiques), ou bien, où la concurrence de multinationales de pays tiers, au niveau du marché mondial, est très vive (la chimie lourde pour le groupe CdF Chimie, la parachimie pour les entreprises pharmaceutiques et de peinture, la construction électrique professionnelle pour CIT-Alcatel et Honeywell Bull et l'ingénierie pour SGTE).

La concurrence locale est ressentie parfois comme facteur négatif par

(1) une certaine incapacité manageriale des techniciens et gestionnaires portugais a été citée par plusieurs interlocuteurs. Ceci étant dû au manque d'esprit de synthèse et à un esprit généralisé de fuite devant les responsabilités dans la prise de décisions, accompagné d'un penchant excessif des cadres portugais pour les solutions de compromis.

(2) Un des dirigeants d'une entreprise française de textile implantée au Portugal a affirmé que, au début, il a été obligé d'amener du personnel d'encadrement de France, car les cadres portugais "maltrahaient" les ouvriers, ce qui déterminait un mauvais climat social dans l'entreprise.

des entreprises des mêmes secteurs, mais pour des raisons différentes, car il s'agit de secteurs où les entreprises locales, généralement avantagées à la fois par une meilleure connaissance du marché et par les faibles coûts de main d'oeuvre, peuvent mettre en échec les opérations d'implantation menées par des entreprises étrangères. Généralement, dans ce cas, des entreprises de petite et moyenne dimension.

Ainsi, dans le secteur de la parachimie : le groupe Valentine (peinture) se plaint de la concurrence locale ; dans le secteur de la construction, le groupe Dragages et Travaux Publics cite la concurrence "malsaine" des petites et moyennes entreprises locales ; dans le secteur des matériaux de construction, le groupe OFIC SA avance comme raison de l'échec de son implantation, les coûts imbattables des produits locaux concurrents. Dans l'ingénierie céramique, l'entreprise Ceric mentionne aussi la concurrence "malsaine" des entreprises locales.

Trois entreprises (3,7% du total) ont cité le risque politique comme obstacle à l'implantation des entreprises étrangères. Il s'agit d'entreprises appartenant à trois secteurs : la mécanique lourde (Fichet Bauche) et l'automobile (Renault pour son usine de production locale de composants) et Bertrand Faure. Mais ce qui est déterminant dans ces cas, ce n'est pas le secteur d'appartenance, mais plutôt la date de réalisation des implantations, toutes réalisées après 1974.

Trois entreprises (3,7% du total) ont cité la difficulté d'obtenir des crédits locaux comme étant un obstacle à l'implantation : Ceric (ingénierie), Eurest (restauration collective) et Dumez (construction).

Les difficultés intervenues avec les partenaires portugais au cours du processus d'implantation, ont été indiquées par deux groupes de grande taille (2,4% du total). Il s'agit dans les deux cas de participations minoritaires : la société SCPM qui s'est associée à des industriels portugais et Peñorroya qui a affirmé avoir eu des difficultés avec le gouvernement portugais dans la négociation de sa participation minoritaire dans une entreprise d'exploitation minière.

Deux entreprises (P. et J. Tiberghien - textile et La Martiniquaise - boissons) ont affirmé avoir rencontré des difficultés pour importer du matériel usagé, ce qui a constitué un important obstacle d'implantation.

Dix entreprises (12% du total) : 3 du secteur de la parachimie

(25% de notre échantillon pour ce secteur), 2 du secteur de l'ingénierie (22% de notre échantillon pour ce secteur) et une dans chacun des secteurs suivants : emballage (50% du total du secteur), métallurgie (33%), mécanique lourde (9%), mécanique de précision (100%), construction électrique (20%), ont déclaré ne pas avoir rencontré d'obstacles particuliers au cours du processus d'implantation.

4.2.2. - Les obstacles rencontrés dans la gestion des filiales.

Les obstacles rencontrés dans la gestion des filiales recourent en grande partie ceux rencontrés au cours du processus d'implantation, mais correspondent aussi aux difficultés que les maisons-mères éprouvaient à l'époque, et éprouvent, pour la plupart, encore aujourd'hui, pour gérer leurs implantations pendant leurs premières années d'existence. Un obstacle cité au sous-chapitre précédent, est ici très souvent indiqué : il s'agit des contraintes administratives qui empêchent, ou rendent difficile le libre rattachement des bénéficiaires et qui ont été appliquées sans interruption, soit au niveau de la législation, soit au niveau des pratiques administratives de la Banque du Portugal, depuis 1974 ; six entreprises les citent (7,4% du total) : Rhône-Poulenc (Chimie) et sa filiale dans la parachimie, Xylochimie ; La Télémécanique (construction électrique professionnelle) ; l'UAP (1) (assurances) ; Moët Hennessy (2) (boissons), Les Cintreuses Mingori (mécanique lourde).

Dix entreprises ont cité les difficultés administratives (12% du total). Il s'agit essentiellement de la lenteur des décisions administratives indiquée par les sociétés : Moët Hennessy, La Martiniquaise (66% des entreprises de leur secteur), boissons ; Métayer Aromatiques (33% de leur secteur), Industries alimentaires, J.P. Tiberghien (20% du secteur textile), Cégos (11% des entreprises du secteur de l'ingénierie), les Cintreuses Mingori (9% des entreprises de la mécanique lourde), ou de l'existence de normes et de règlements de l'administration locale, cités par certaines entreprises du secteur de la Parachimie (16%) (surtout pour ce qui concerne la fixation administrative des prix des produits pharmaceutiques et le manque de normes de sécurité en matière de Travaux Publics pour Technal, qui représente 50% des entreprises du secteur des matériaux de construction. Ces deux derniers obstacles ont déjà été cités en ce qui concerne les difficultés ressenties au cours du processus d'implantation.

On doit néanmoins séparer deux aspects dans ces doléances à l'égard des caractéristiques de l'environnement portugais : l'aspect efficacité des structures administratives portugaises, dans ce cas les critiques sont sans

doute justifiées par rapport à la réalité ; mais il s'agit parfois aussi de situations provoquées, comme par exemple les fixations des prix des produits pharmaceutiques ou le contrôle des entreprises produisant du vin de Porto, par l'application de mesures administratives dictées, soit par des objectifs de politique sociale ou de protection des industriels portugais de la branche, ou dans le cas du vin de Porto, par le besoin de contrôler le marché et la qualité d'un produit de marque assez spécifique.

Pour ce qui concerne la difficulté de trouver du personnel qualifié, cet obstacle est cité par les entreprises des mêmes secteurs que dans le cas du processus d'implantation, alors que pour ce qui concerne l'obstacle risque politique, le nombre des entreprises et de secteurs concernés augmente, car beaucoup d'entreprises (11% du total) ont ressenti comme un danger menaçant leurs patrimoines locaux, les changements politiques survenus au Portugal après le 25 avril 1974 (1). On doit remarquer que la plupart (7) de ces entreprises sont de grande taille: Renault, Rhône-Poulenc, L'Oréal, P.U.K. et sa filiale Compagnie Universelle d'Acétylène, Air Liquide, Roussel Uclaf, CIT - Alcatel. Quelques-unes d'entre elles ont déclaré avoir ressenti ces événements et la situation politique ultérieure comme une menace majeure pour leurs filiales ou leurs projets (2) d'investissement au Portugal. Selon nous, il y a deux raisons à cela :

1) Les FMN de grande taille, du fait de leurs effets de masse et de pouvoir, plus visibles, au niveau local, se sentent plus menacées que les PME's qui se sont aussi implantées à l'étranger.

2) Néanmoins, ces entreprises, du fait de la diversification géographique de leurs actifs à l'étranger, peuvent plus facilement envisager un désengagement dans un pays (surtout s'il s'agit d'un petit pays comme le Portugal) que les autres entreprises ayant des engagements internationaux moins diversifiés et moins flexibles.

En ce qui concerne la faible expérience des industriels portugais de la branche, considérée également comme un facteur négatif à l'implantation, deux entreprises ont affirmé : l'une (Métayer Aromatiques du secteur des Industries Alimentaires), que les fournisseurs locaux ne sont pas fiables

(1) 2 entreprises, La Télémechanique et l'Air Liquide, ont cependant affirmé que grâce au 25 avril leur part du marché portugais, qui se situait avant 74, entre 20 et 30%, a atteint plus de 70%, à cause du départ des concurrents étrangers.

(2) le cas de Renault.

en termes de qualité et de respect des délais ; tandis que l'autre, du secteur des matériaux de construction, a affirmé que les constructeurs locaux ne demandent généralement pas de produits de qualité et techniquement évolués, ce qui constitue donc une restriction à la croissance de ses ventes au niveau local.

Quatre entreprises ont continué à citer la faible étendue du marché local comme un obstacle important. Il s'agit d'entreprises appartenant aux secteurs de la chimie lourde (Rhône-Poulenc) de l'emballage (Lincrusta) de l'ingénierie (CMCC) et des assurances (La Préservatrice (1)).

La concurrence locale constitue aussi une menace pour la gestion des mêmes entreprises qui l'ont citée pour les processus d'implantation, et aussi pour le groupe Jacques Borel International (Restauration collective), secteur où sont apparues quelques entreprises portugaises compétitives (par ex. ITAU).

La concurrence étrangère est ressentie comme une menace pour 5 entreprises dans le secteur de la parachimie, pour 3 dans la construction électrique, pour une dans l'ingénierie et pour une dans les industries alimentaires, ce qui rejoint les entreprises qui ont cité le même facteur par rapport au processus d'implantation.

Les entreprises qui se plaignent des difficultés pour obtenir des crédits locaux, appartiennent aux secteurs: de la parachimie (2 entreprises (2)), de l'ingénierie et de la restauration collective (aucune des entreprises de ce secteur n'a cité cet obstacle dans le cas des processus d'implantation).

Sept entreprises (8,6% du total) ont cité comme obstacle pour la gestion de leurs filiales, les difficultés réglementaires et administratives pour obtenir des licences d'importation, elles appartiennent surtout aux industries de biens de consommation courante (la parachimie, le textile) ou de biens de consommation durable ou d'équipement (automobile, construction électrique professionnelle, pneumatiques et mécanique lourde). Il s'agit, en plus, d'entreprises ayant créé, pour la plupart, des filiales commerciales ou des ateliers de montage (par ex. Dollfus Mieg, Cintreuses Mingori, La Télémechanique, Michelin) ou des usines de montage (Citroën et Renault).

Dix entreprises citent la dévalorisation de l'escudo comme un obstacle à la bonne gestion de leurs filiales portugaises. Il s'agit d'entreprises

(1) Qui a cité le faible développement du marché des assurances au Portugal

(2) Une de ces entreprises est la Cie de Vernis Valentine (peinture)

dont les activités au Portugal sont vulnérables à l'érosion et aux déséquilibres déterminés par la situation d'inflation galopante qui sévit au Portugal depuis le début des années 70. Ce sont : CIT Alcatel qui a une filiale de production de matériel téléphonique pour le marché local et international (qui a été particulièrement sensible aux hausses internes de salaires), l'UAP (secteur des assurances), branche où l'instabilité monétaire est extrêmement dangereuse pour l'équilibre des activités et l'Air Liquide (industries diverses). Ces deux dernières ont affirmé que le niveau de l'inflation locale rend difficiles les remboursements, en valeur réelle, des investissements. Essilor (mécanique de précision), P.U.K (métaux non ferreux) et Xylochimie (parachimie) ont aussi fait état des difficultés suscitées par le contrôle des rapatriements des bénéficiaires. Roussel Uclaf (parachimie) a indiqué que le niveau de l'inflation locale entraîne des difficultés de financement du cycle d'exploitation de sa filiale. Jacques Borel et Eurest (restauration collective) qui travaillent avec des marges bénéficiaires très serrées et où la moindre augmentation des coûts peut avoir des conséquences négatives sur les résultats, ont également avancé comme obstacle l'inflation locale.

Deux entreprises : SGPM (verre) et CCMC (services informatiques) ont affirmé avoir eu quelques difficultés au niveau des rapports personnels, avec leurs partenaires associés locaux, surtout en ce qui concerne la première.

Trois entreprises : La Martiniquaise (boissons) les Techniques Louis Menard (construction) et P. et J. Thiberghien (confection) ont signalé la difficulté d'importer du matériel usagé comme un obstacle, soit à la croissance des activités de la filiale (pour Thiberghien), soit au déroulement normal des activités (Techniques Louis Menard).

Trois entreprises : Metayer Aromatiques (industries alimentaires), Bertrand Faure (sièges pour voitures) et Fichet Bauche (matériel de sécurité) ont affirmé que la faible productivité de leurs filiales leur posait des problèmes. Les raisons avancées pour expliquer cette situation résident pour les 3 cas dans la faiblesse de l'expérience industrielle et dans une capacité d'organisation des processus productifs insuffisante. Le niveau de leurs unités locales à faible échelle de la production et des équipements est aussi indiquée comme facteur explicatif de leur faible productivité au niveau local. En ce qui concerne Bertrand Faure, le problème semble avoir évolué depuis de façon satisfaisante, après une période de restructuration.

Toutefois, dans quatre cas, les causes de moindres performances ont été, d'après les responsables eux-mêmes, du côté de la maison-mère. Ainsi, des dirigeants de la Soc. Française Duco (peinture) et d'Alsthom Atlantique ont affirmé que leurs maisons-mères respectives n'ont pas suivi ni appuyé convenablement, les potentialités de croissance de leurs filiales portugaises. Les raisons avancées résident uniquement dans un certain désintérêt de la part des instances dirigeantes des groupes respectifs.

En ce qui concerne CMP et les Cintreuses Mingori (mécanique lourde), ces sociétés sont passées, au début des années 80, sous le contrôle d'autres propriétaires (Chicago Bridge, USA, pour les CMP) à cause de leurs difficultés financières. Une seule entreprise (Dollfus-Mieg) qui a implanté une filiale commerciale, a cité l'éloignement géographique par rapport à ses usines en France, comme un obstacle important pour la gestion de l'implantation portugaise.

4.2.3. - Les obstacles à l'implantation selon la date de sa réalisation :

Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, l'analyse stratégique nous permet d'identifier quels sont les facteurs qui, soit au niveau de l'environnement, soit au niveau des capacités concurrentielles des entreprises, sont ressentis au niveau décisionnel, par les instances dirigeantes comme des menaces pour la mise en oeuvre des stratégies. Dans notre recherche, on peut voir que ces facteurs ont varié historiquement en fonction non seulement de l'évolution des environnements au Portugal et en France, mais aussi, corrélativement, en fonction des capacités et des expériences organisationnelles acquises par les entreprises de notre échantillon en matière d'internationalisation.

Les obstacles ressentis au cours du processus d'implantation :

Avant d'entamer l'analyse des données rassemblées dans le tableau OB2, on doit signaler que les réponses données par les entreprises aux questions correspondant à cette rubrique du questionnaire, doivent être sujettes à caution, en ce qui concerne les implantations réalisées depuis longtemps (parfois plus d'un siècle).

Néanmoins, certains dirigeants avec lesquels on a eu des entretiens se sont non seulement montrés relativement bien renseignés sur l'histoire de leur société mais ils ont souvent fait appel à des renseignements d'archives pour nous fournir des réponses plus rigoureuses. De ce fait, les réponses

qui nous ont été fournies doivent être, à notre avis, considérées comme plausibles dans la plupart des cas. En cas de doute, on n'a pas compté la réponse dans le tableau.

Le premier point qui mérite d'être relevé à la lecture du tableau OB2 réside dans le fait que l'obstacle le plus souvent cité : les difficultés avec l'administration portugaise et l'existence de normes et de réglementations considérées comme paralysantes (pour 18 entreprises 22% du total) ne commence à être mentionné qu'à partir des années 65. Cette situation est due, à notre avis, à deux sortes de raisons :

1) une absence de mémoire au sein de l'entreprise, des difficultés survenues avec l'administration avant 1965. Avant cette date, rien n'indique que l'administration portugaise était plus organisée et plus efficace qu'elle ne l'est depuis lors.

2) Les politiques économiques mises en oeuvre par les successifs gouvernements portugais, surtout en matière de contrôle des relations avec l'extérieur, ont commencé à être plus cohérentes et efficaces après les débuts des années 60 qui correspondent, avec l'adhésion à l'AELE, à une ouverture de l'économie portugaise, soit en matière commerciale, soit au niveau des investissements étrangers.

En ce qui concerne les difficultés à trouver du personnel qualifié, cette doléance est déjà avancée par les entreprises qui se sont implantées au Portugal dans les années 30, dans le secteur de la construction et dans les années 40, dans la mécanique lourde. Les entreprises qui affirment avoir eu ce genre de difficultés appartiennent depuis cette période, surtout aux secteurs de l'informatique (années 80), du textile (années 70) de l'automobile et de l'ingénierie informatique (les entreprises de ce dernier secteur se sont surtout implantées depuis 1975).

Le risque politique, ressenti par les entreprises pendant le processus d'implantation, n'est cité que par les entreprises implantées après 75 ; Toutefois, avec la stabilisation politique intervenue en 77 cette perception tend à s'atténuer et à disparaître même depuis la demande d'adhésion du Portugal à la CEE effectuée en 1977.

La faible expérience des industriels portugais de la branche d'implantation est aussi un facteur différemment cité par les entreprises, selon la date d'implantation. Ainsi, les usines de montage d'automobiles implantées en

-64 par Citroën et Renault ont exigé de leurs soustraitants locaux des aptitudes industrielles pour lesquelles ils n'étaient pas tout à fait prêts à cette époque-là.

Toutefois, certaines entreprises implantées depuis les années 70, ont rencontré le même genre de problèmes : CSC (Chaudières spéciales pour liquides caloporteurs), Metayer Aromatiques (industries alimentaires), J.C. Decaux (publicité et mobilier urbain) et d'autres, se plaignent de l'insuffisance des capacités manageriales et techniques de leurs partenaires en aval (clients) Technal (matériel de construction - deuxième oeuvre) et Ceric (ingénierie céramique) qui ne consomment pas, ni n'exigent dans leurs activités des produits de bonne qualité technologique.

La faible étendue du marché local ne commence à être citée qu'à partir des années 50, quand le profil sectoriel et stratégique des implantations a commencé à changer. Les entreprises de biens de consommation (par ex. parachimie - L'Oréal, Roussel Uclaf ; textile - Dollfus-Mieg), de biens intermédiaires (par ex. Trefimétaux - métaux non ferreux - La Cellophane - parachimie - Lincrusta - emballage -) ou de biens d'équipement (par ex. Honeywell - Bull, La Télémécanique - Construction électrique professionnelle -) ont pris la relève des entreprises financières (banques et assurances qui se sont surtout implantées au Portugal avant 1935), des stratégies d'approvisionnement en matières premières, (Saupiquet, Mines de Borralha) ou des entreprises des secteurs industriels assez spécifiques (Lorilleux Lefranc, Air Liquide) exigeant l'implantation productive sur place. Toutes ces entreprises (implantées surtout après 1950), pour la plupart orientées vers la pénétration du marché intérieur portugais, se sont montrées sensibles en termes de stratégie d'implantation, à sa faible étendue.

La concurrence locale n'est également ressentie comme obstacle d'une façon significative que pour les entreprises implantées depuis 1970, dans des secteurs où la compétence technique et de gestion des entreprises portugaises commence à être compétitive (peinture, construction, matériel de construction et ingénierie céramique). De même, la concurrence étrangère ne commence à être ressentie comme une menace significative au cours du processus d'implantation qu'à partir, également, des années 70, mais cette situation concerne des entreprises d'autres secteurs : construction électrique professionnelle, chimie lourde, industries alimentaires, ingénierie industrielle, caractérisés par une forte pénétration étrangère depuis 1960 et dans lesquels il n'existe pas encore d'entreprises nationales suffisamment compétitives.

Les difficultés à obtenir du crédit local ne sont avancées que par des entreprises qui se sont implantées au Portugal depuis 1970. A ce sujet on doit signaler que même sous l'ancien régime jamais le crédit bancaire n'a été excessivement ouvert aux entreprises étrangères et qu'une réglementation très contraignante dans ce domaine a été adoptée par les autorités portugaises après la nationalisation de la banque en 1975.

D'après les données du tableau 082, on peut voir que les entreprises qui ont affirmé explicitement (il y a des entreprises qui n'ont pas fourni de réponse à cette question) n'avoir ressenti aucun obstacle au cours de leur processus d'implantation, se sont toutes implantées à partir des années 50. Ce fait ne semble pas avoir de signification particulière, mais, contredisant certaines analyses et opinions courantes, on doit signaler le fait que 2 entreprises (16%) implantées après 75, ont affirmé de façon explicite, n'avoir ressenti aucun obstacle au cours de leurs processus d'implantation au Portugal.

4.2.4. - Les obstacles ressentis dans la gestion des implantations :

Certains obstacles avancés par les entreprises enquêtées se réfèrent aussi à la situation politique et économique portugaise après le 25 avril 1974. Ils concernent non seulement des entreprises implantées au Portugal pendant les dernières décennies mais aussi celles implantées déjà depuis de nombreuses décennies et même depuis un siècle (1). Ce sont: les difficultés pour le rapatriement des bénéficiaires et autres fonds (citées par 6 entreprises, 7,4% du total) ; le risque politique (cité par 9 entreprises, 11% du total) ; les problèmes avec le personnel (cités par une seule entreprise (2)) ; les difficultés à obtenir des licences d'importation (citées par 7 entreprises, 8,6% du total ; toutes ces entreprises se sont implantées avant 1965) ; la dévalorisation de l'escudo (citée par 10 entreprises, (12%) implantées à différentes époques).

Les obstacles administratifs, qui consistent surtout dans l'existence au niveau local de pratiques administratives et de normes et réglementations considérées paralysantes, semblent concerner particulièrement l'expérience récente des firmes étrangères avec l'administration portugaise (3). 3 entreprises implantées

(1) par ex. UAP - groupe d'assurances implanté au Portugal à travers l'Urbaine, au siècle dernier, Air Liquide implanté au Portugal pendant les années 20.

(2) Nombre qui contredit l'idée selon laquelle il y a eu au Portugal après le 25 avril 74 un mouvement revendicatif généralisé.

(3) Quoique, comme on l'a déjà affirmé, ces difficultés avec l'administration portugaise ont dû exister à toutes les époques.

à différentes époques, ont affirmé que la difficulté à trouver du personnel local qualifié constitue un obstacle pour la gestion des implantations. L'une se plaint même de ne pas pouvoir importer librement du personnel français (Fougerolle). Les difficultés à importer du matériel usagé concernent surtout la gestion actuelle des entreprises implantées entre 65 et 75 (ici, cependant, l'aspect sectoriel doit être déterminant).

La faible expérience industrielle des entreprises locales de la branche constitue un obstacle courant de gestion pour deux entreprises qui se sont implantées au début des années 70 (J.C. Decaux et Technal). La faible étendue du marché continue à être ici ressentie comme un obstacle pour 5 entreprises implantées à différentes époques. La concurrence locale et étrangère sont ressenties comme un obstacle par les mêmes entreprises qui les considéraient déjà ainsi au cours du processus d'implantation. Trois entreprises, implantées après 1970, ont déclaré avoir eu des problèmes de faible productivité dans leurs implantations, ce qui est révélateur, non seulement d'une situation de sous-développement industriel, mais aussi, parfois, comme dans les cas des partenaires locaux de Bertrand Faure et de Fichet Bauche, d'un parking industriel assez vieilli (qui n'a pas su se renouveler en équipements, ni en méthodes d'organisation de la production).

4.2.5. - Les obstacles au cours du processus d'implantation selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Comme on a eu l'occasion de le voir au chapitre précédent, les objectifs stratégiques d'implantation correspondent à des finalités stratégiques globales d'implantation des entreprises dans un pays étranger qui se concrétisent à travers la mise en oeuvre d'un type déterminé d'implantation : en général les théoriciens distinguent, comme on a déjà pu le voir également, 6 objectifs stratégiques d'implantation : la recherche de matières premières, la simple commercialisation au niveau local, la commercialisation avec implantation d'ateliers de montage ou adaptation de produits, la production pour le marché intérieur, la production pour le marché international et la production locale intégrée à un processus de production internationalisé. De même que pour les facteurs positifs d'implantation, l'identification ou la perception des éléments négatifs intrinsèques de l'environnement dépend de la finalité stratégique de l'implantation. On va donc voir comment ces obstacles sont perçus par les instances dirigeantes des entreprises selon les différents objectifs stratégiques d'implantation au Portugal. (tableau OB3).

TABLEAU OR 3 (1)

Objectifs stratégiques d'implantation	OBSTACLES RESSENTIS AU COURS DU PROCESSUS D'IMPLANTATION													
	Difficultés avec l'administration portugaise	Région locale défavorable	Difficultés à trouver du personnel qualifié	Politique	Faible expérience industrielle des entreprises locales de la branche	Inflation	Faible dimension du marché local	Concurrence d'entreprises locales	Concurrence d'entreprises étrangères	Difficulté à obtenir du crédit au niveau local	Situation de crise de l'économie locale	Participation à l'importation de matériel	Difficultés à trouver un personnel local	Faible obstacles particuliers ressentis
Approvisionnement en matières premières	3 43%											1 14%		
Implantations de commercialisation	2 11%	1 6%	1 6%	1 6%	1 6%	3 17%		1 6%					2 11%	
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits		1 16%			2 33%								1 16%	
Implantations de production pour le marché local	5 19%	1 3%	1 3%	1 3%	1 3%	3 11%	2 7%					1 3%	3 11%	
Implantations de production pour le marché international	2 33%	1 16%			1 16%	1 16%	2 33%	1 16%		1 16%	1 16%	2 33%		
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé			1 50%	1 50%		1 50%								

Objectifs stratégiques d'implantation	OBSTACLES RESSENTIS DANS LA GESTION DES IMPLANTATIONS LOCALES																							
	Difficultés avec l'administration portugaise et d'autres fonds	Difficultés à trouver du personnel qualifié	Faible expérience des industriels locaux de la branche	Inflation	Politique	Faible expérience du personnel local	Concurrence d'entreprises locales	Concurrence d'entreprises étrangères	Difficulté à obtenir du crédit local	Situation de crise de l'économie locale	Difficultés à obtenir des licences d'importation et d'autres obstacles administratifs	Inflation et dévaluation de l'escudo	Difficultés avec des partenaires locaux	Normes et règlements de l'administration locale	La Société mère n'a pas appuyé le développement de la filiale locale	Difficultés à trouver du matériel local	Politique	Distance par rapport à la France	Difficultés de gestion de la société mère	Faible productivité de la filiale locale	Difficultés d'importer du matériel français	Faible obstacles particuliers ressentis		
Approvisionnement en matières premières	2 28%																							
Implantations de commercialisation	2 11%	3 17%			1 6%		1 6%	1 6%	1 6%		4 23%	1 6%						3 17%	1 6%	1 6%		1 6%		
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits					1 16%						2 33%	1 16%		1 16%										
Implantations de production pour le marché local	3 11%	1 3%	1 3%	1 3%	1 3%	1 3%	1 3%	3 11%	1 3%	1 3%	1 3%	4 16%	1 3%	2 7%	1 3%		2 7%			3 11%		2 7%		
Implantations de production pour le marché international	1 16%	1 16%	1 16%			1 16%				1 16%		1 16%			1 16%	1 16%	2 33%		1 16%			2 33%		
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé																	1 50%							

1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

En ce qui concerne les difficultés suscitées par les caractéristiques de l'administration portugaise, on voit que trois entreprises dont l'objectif d'implantation est la recherche de matières premières (42% du total de ce sous-ensemble d'entreprises) ont déclaré avoir eu des difficultés avec l'administration portugaise au cours du processus d'implantation. Ce pourcentage descend à 11,7% pour les filiales de commercialisation et s'élève à 16% pour les filiales de commercialisation avec un atelier de montage, à 19% pour les entreprises ayant des implantations produisant pour le marché intérieur et à 33% pour les entreprises ayant des implantations locales produisant pour le marché international. Aucune des 2 entreprises ayant implanté des unités de production intégrées au niveau international : Montagut (1) et Renault, n'a déclaré avoir eu des problèmes significatifs avec l'administration portugaise.

La seule tendance significative dans cet ensemble de réponses s'explique par le fait que les implantations des entreprises visant l'approvisionnement en matières premières sont plus étroitement contrôlées par les Pouvoirs Publics (extraction minière et production de vin de Porto). Ces entreprises ont sûrement eu l'occasion de rencontrer des difficultés non seulement au cours des négociations entamées avec l'Etat Portugais pour obtenir leurs concessions, mais aussi pour remplir d'autres formalités administratives, elles ont sûrement, eu plus d'occasions que les autres de se heurter aux pratiques de l'administration portugaise.

L'autre aspect qui corrobore les réponses fournies sur cette matière réside dans le fait que les filiales de commercialisation, qui impliquent, en général, uniquement la réalisation d'activités purement commerciales dans le pays, ne suscitent pas de grands heurts avec l'administration au cours des respectifs processus d'implantation.

En ce qui concerne les autres types d'implantation, aucune tendance significative ne semble ressortir, à part les plaintes des entreprises produisant pour le marché international, également vis à vis de l'administration locale. En effet, beaucoup de ces entreprises, pour s'implanter, ont bénéficié d'aides, souvent renouvelables, par contrats, accordées par les autorités portugaises (ex. la Compagnie Universelle d'Acétylène et CIT Alcatel), qui ont été réduites, ou coupées par la suite.

Pour ce qui concerne l'obstacle constitué par les difficultés à trouver localement du personnel qualifié, il est seulement cité par une entreprise

(1) Toutefois le PDG de Montagut affirme que l'administration portugaise est lente, mais honnête.

ayant implanté une filiale commerciale (Honeywell-Bull), et par une autre ayant une filiale de production pour le marché intérieur (Alstom) et une autre ayant une filiale de production pour le marché international (Tibberghien).

Le risque politique est cité par trois entreprises ayant implanté chacune respectivement : une filiale commerciale, une filiale de production pour le marché intérieur et une filiale de production intégrée.

La faible expérience des industriels portugais de la branche est citée comme obstacle par 2 entreprises ayant implanté des ateliers de montage, Renault et Technal, mais, alors que la première se plaint surtout de l'incapacité des sous-traitants locaux, la deuxième se plaint, surtout, de la qualité des produits de ses potentiels clients (1).

Le manque de capacité industrielle des sous-traitants est aussi cité par CSC, qui produit des chaudières pour le marché intérieur portugais et par Renault pour ce qui concerne les exigences industrielles de sa toute récente implantation au Portugal d'usines de moteurs, essieux et freins.

La faible étendue du marché local est surtout indiquée comme ayant constitué un obstacle à l'implantation par les trois entreprises ayant implanté des filiales commerciales et (2) produisant pour le marché intérieur. Les deux autres entreprises qui citent aussi cet obstacle sont CIT Alcatel, qui a créé au Portugal une implantation de production orientée vers le marché local et international et Renault, qui a récemment implanté des usines intégrées dans un schéma de production tripartite entre la France, l'Espagne et le Portugal. Toutefois, non seulement ces deux entreprises vendent aussi sur le marché intérieur, mais elles le considèrent comme une base essentielle pour le développement de leurs implantations (2).

La concurrence locale est surtout ressentie comme un obstacle par les entreprises ayant créé des filiales commerciales (par ex. Thomson CSF et Metayer Aromatiques) et des filiales produisant pour le marché intérieur (Valentine) mais aussi pour le marché intérieur et international (CIT Alcatel et CdF Chimie).

La difficulté à obtenir du crédit local est citée surtout par une

(1) les entreprises de Travaux Publics.

(2) cf. les clauses du contrat de Renault avec l'Etat Portugais qui l'ont fait bénéficier d'une législation protectionniste extrêmement favorable.

entreprise produisant à la fois pour le marché local et pour le marché international (CIT Alcatel) (1), tandis que les difficultés à importer du matériel usagé sont citées par 2 entreprises, l'une dont l'objectif stratégique est l'approvisionnement en vin de Porto (La Martiniquaise) et l'autre ayant implanté une filiale de production de bonneterie pour le marché international (P. et J. Thiberhien). Deux entreprises ayant implanté des filiales de commercialisation (11,7% du total de cet ensemble d'entreprises), une ayant implanté un atelier de montage (16,6% du total de cet ensemble), 3 ayant implanté des filiales produisant pour le marché intérieur (11,5%) et 2 des filiales produisant vers le marché international (33% du total de l'ensemble) ont déclaré ne pas avoir ressenti d'obstacles particuliers au cours du processus d'implantation.

D'après l'analyse du tableau OB3, on peut conclure, en ce qui concerne la perception des obstacles à l'implantation locale, que cette perception ne semble pas être toujours directement déterminée par les objectifs stratégiques d'implantation ; d'après les réponses recueillies, seules les difficultés avec l'administration, la faible expérience des industriels locaux de la branche, la faible étendue du marché local, les menaces de la concurrence locale et étrangère semblent être considérées par les dirigeants du siège des groupes enquêtés, comme des obstacles pertinents en fonction du type d'implantation qu'ils ont réalisé au Portugal.

4.2.6. - Les obstacles ressentis au cours du processus d'implantation selon la taille des entreprises industrielles (2) :

Dans ce sous-chapitre on essaiera de voir, selon la logique systémique d'analyse stratégique de notre modèle, si le facteur taille influe sur la perception des obstacles à l'implantation. En théorie, il est évident que ce qui se présente comme un obstacle pour une PME ne l'est point pour une grande entreprise, qui dispose de plus larges capacités et marges de manoeuvre. Cependant, pour les entreprises constituant notre échantillon, on va essayer de voir quels sont les facteurs d'implantation négatifs intégrant, soit l'environnement portugais, soit les entreprises elles-mêmes, tels qu'ils sont perçus par les investisseurs français et comment ils sont susceptibles de varier en fonction de la taille des entreprises en question (cf. tableau OB4).

(1) l'objectif stratégique initial a été la production pour le marché international, mais depuis son implantation, le marché intérieur a pris de l'importance.

(2) secteurs financiers, construction et services non compris.

Pour ce qui concerne les obstacles d'ordre administratif (1), ils sont cités, comme on peut le voir dans le tableau OB4, par toutes les classes de taille: 24% des entreprises de la classe de taille de C.A. inférieur à 500 MF, 37% pour la classe de taille de C.A. entre 500 MF et 1.000 MF, 12,5% pour la classe de taille de C.A. entre 1.000 MF et 10.000 MF, 12,5% pour la classe de taille de C.A. supérieur à 10.000 MF. Les tendances dégagées par ces résultats expriment le fait, déjà mis en évidence dans d'autres analyses, que les grandes entreprises disposent généralement d'une capacité de contact plus facile avec les Pouvoirs Publics, situation déjà évidente au niveau national mais qui s'accroît encore plus au niveau international.

L'obstacle constitué par les difficultés à trouver localement du personnel qualifié, qui semble être déterminé en grande partie par les contraintes des secteurs d'appartenance (informatique, ingénierie, mécanique lourde), semble accentuer son influence, d'après le tableau OB4, avec l'augmentation de la taille des entreprises.

De même, pour ce qui concerne l'obstacle tenant à la faible étendue du marché local, il semble être davantage ressenti par les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A. (12% du total de ces entreprises contre 6% pour les entreprises de moins de 1.000 MF de C.A.), qui ont généralement des objectifs et des capacités de pénétration de marché plus élargis.

Par contre, la référence aux facteurs : risque politique, faible expérience des industriels portugais de la branche, insuffisance d'infrastructures, difficultés à obtenir du crédit local, ne semble pas être déterminée par le facteur taille.

Confirmant ce que nous avons déjà affirmé dans les chapitres précédents, la concurrence locale est exclusivement ressentie par des petites entreprises, de moins de 500 MF de C.A. Par contre, la concurrence étrangère, malgré le fait qu'il y ait certaines petites entreprises qui se sentent aussi menacées, concerne surtout les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A.

La difficulté à importer du matériel usagé concerne surtout les petites entreprises, qui, comme P. et J. Tiberghien (textile) et La Martiniquaise (boissons), ou bien achètent du matériel d'occasion, ou bien envoient du matériel déjà utilisé en France, pour équiper les filiales locales. Les difficultés avec les partenaires portugais au cours du processus d'implantation sont citées par 2 grands groupes, SGPM et Peñarroya, et concernent, comme on

(1) Pratiques de l'administration et normes et règlements administratifs.

Il a déjà affirmé, la position difficile qu'elles ont dans les négociations à cause de leurs participations minoritaires au capital de leurs filiales. Cette affirmation exprime aussi le fait que ces grandes entreprises, par choix stratégique, préfèrent toujours détenir le contrôle du capital de leurs filiales, ce qui leur permet de mieux contrôler leur politique.

On doit signaler aussi que la majorité des entreprises affirmant n'avoir ressenti aucun obstacle au cours du processus d'implantation (75% du total) appartiennent à la classe de taille de moins de 500 MF de CA.

Obstacles ressentis dans la gestion des filiales :

Pour ce qui concerne la gestion des implantations, on retrouve certaines tendances déjà mises en évidence pour le processus d'implantation. Les obstacles d'ordre administratif (capacité de décision et autres pratiques administratives) sont surtout cités par les petites entreprises, ce qui semble corroborer nos conclusions antérieures sur la moindre capacité des petites entreprises à contacter les administrations étrangères.

Les difficultés de rapatriement de bénéficiaires sont citées par des entreprises de toutes tailles, car elles concernent toutes les entreprises implantées au Portugal, qui se trouvent confrontées aux mesures de contrôle des changes accentuées depuis 1974.

La faible expérience des industriels portugais de la branche semble concerner surtout, pour la gestion courante, les PME (Metayer Aromatiques et Technal) ce qui se comprend, car les grandes entreprises disposent généralement de capacités pour surmonter ces problèmes en agissant sur leur environnement, soit par des politiques d'intégration verticale, soit par des mesures d'aide technique aux sous-traitants ou aux clients.

L'insuffisance d'infrastructures locales est citée par une seule grande entreprise (Rhône Poulenc), tandis que 2 petites entreprises ont déclaré avoir eu des problèmes avec le personnel (Ets Berthelat et P.etJ.Tiberghien), non pas d'ordre politique ou social, mais, dans le premier cas, par manque de loyauté de la part de certains cadres, dont quelques-uns n'étaient même pas portugais et, dans le deuxième cas, pour des raisons socio-culturelles qui déterminaient l'exercice d'un style d'encadrement (1) de la part des cadres

(1) Il semble que le Club Méditerranée, qui a eu une implantation au Portugal au cours des années 60, soit parti à cause de problèmes avec le personnel, mais on n'a pas eu l'occasion d'interviewer les responsables de cette entreprise.

portugais, trop autoritaires, qui créait des problèmes de gestion du personnel.

La menace de la concurrence locale est seulement citée par des petites entreprises, tandis que la concurrence étrangère concerne à la fois certaines petites entreprises (par ex. Metayer Aromatiques - Industries alimentaires, et Valentine - peinture) et les groupes de grande taille (par ex. CIT-Alcatel et Rhône Poulenc).

La difficulté pour obtenir du crédit local est citée seulement par des entreprises ayant entre 500 MF et 10.000 MF de C.A., ce qui se comprend étant donné le fait qu'il s'agit des entreprises qui constituent déjà des groupes moyens qui ont des programmes d'investissement ambitieux, mais qui ne détiennent pas encore, au niveau international, la surface et l'organisation financière des grands groupes.

Les obstacles douaniers à l'importation semblent concerner toutes les classes de taille, tandis que les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A. se déclarent plus touchées par la dévaluation de l'escudo. Toutefois, il ne semble pas, comme on l'a déjà démontré au chapitre précédent, que la taille soit ici un élément déterminant, car la sensibilité aux déséquilibres monétaires semble varier davantage en fonction des secteurs d'appartenance et des stratégies poursuivies par les entreprises qu'en fonction de leur taille.

Ce résultat peut, à notre avis, néanmoins, révéler qu'en raison de leur meilleure organisation financière, les grandes entreprises ont davantage conscience de ce problème.

Les difficultés avec les partenaires locaux, concernant seulement une grande entreprise (SGPM) qui a eu aussi ce genre de problèmes au cours du processus de son implantation au Portugal.

Les normes et les règlements de l'administration locale semblent concerner davantage les petites et moyennes entreprises, en raison aussi de leur pouvoir concurrentiel moins important.

Dans deux cas (Société Française Duco et Alstom) la maison-mère n'a pas suivi le dynamisme de la filiale, mais les raisons essentielles ont été, ici, déterminées par les choix stratégiques effectués par les directions des groupes respectifs et non par des contraintes de taille.

La difficulté à importer du matériel usagé continue à être ressentie comme un obstacle par les mêmes entreprises qui l'avaient déjà citée pour le processus d'implantation, mais, maintenant, comme un obstacle à l'expansion des filiales (1).

Le risque politique est surtout ressenti par les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A.. Ce résultat exprime, à notre avis, 2 types de situations :

1) Les entreprises de grande taille (de même que pour leur organisation financière) sont mieux organisées pour avoir une perception adéquate de ce qui se passe dans leur environnement.

2) Les grandes entreprises, du fait, à la fois de leur notoriété publique et des inerties inhérentes à des plus grandes immobilisations en capital, se sentent davantage menacées par les phénomènes politiques.

Une grande entreprise de textile (le groupe Dollfus-Mieg) a affirmé que le Portugal est trop éloigné du point de vue géographique par rapport à ses usines de Mulhouse.

Trois entreprises (Metayer Aromatiques - moins de 500 MF de C.A. -, Fichet Bauche - entre 500 et 1.000 MF de C.A. - Bertrand Faure - entre 1.000 et 2.000 MF de C.A.) affirment avoir eu des problèmes de productivité dans les filiales au Portugal. La dimension taille nous semble déterminante dans cette situation car, il s'agit d'entreprises qui, à cause de leurs moindres ressources financières, se sont implantées au Portugal, au cours des dernières années, dans des secteurs exigeant souvent de grandes mobilisations, en prenant des participations minoritaires (ou plus ou moins égales) dans des sociétés portugaises déjà existantes. De ce fait, elles se sont confrontées, comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, avec des structures d'organisation et de production un peu obsolètes. Généralement, les grands groupes s'implantent selon des modalités de contrôle qui leur permettent de résoudre ces problèmes d'une façon plus efficace et immédiate.

A partir des données du tableau OB4 on peut donc voir que la taille des entreprises influe sur la perception stratégique qu'ont leurs responsables des obstacles existant dans leur environnement. Néanmoins, les données de ce tableau nous mettent aussi en évidence que ces relations de détermination

(1) cf. par ex. les difficultés que l'entreprise P. et J. Tiberghien a eu en 79 pour importer une partie de l'équipement usagé avec lequel elle voulait équiper un nouvel atelier au Portugal.

ne sont pas linéaires, car elles s'intègrent forcément et ne peuvent se comprendre qu'à travers, l'existence multidimensionnelle de rapports d'interdépendance entre les principaux facteurs de contingence (1) qui agissent et modèlent les comportements stratégiques et les structures organisationnelles des entreprises.

Nous développerons dans le sous-chapitre suivant l'exploitation opératoire de notre modèle de recherche en analysant les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation au Portugal, des groupes français constituant notre échantillon.

4.3. - Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation :

Comme on l'a déjà affirmé dans les chapitres précédents, l'analyse stratégique (2) nous permet de mettre en évidence les articulations fondamentales des processus de décision des orientations à long terme des entreprises, qui consistent fondamentalement en des choix de vecteurs d'activité spécifiques en tenant compte, non seulement des capacités organisationnelles et concurrentielles propres (3) mais aussi des opportunités et des contraintes inscrites dans leur environnement.

Ce mouvement théorique constitue, à notre avis, la seule réponse valable d'un point de vue épistémologique au problème traditionnel du "no bridge" entre les perspectives microéconomiques et macroéconomiques, car elle nous permet d'établir une véritable phénoménologie (4) de la dynamique opératoire de l'insertion des organisations dans leur environnement. C'est l'appréhension de cette confrontation décisionnelle organisation (ou agent) / environnement qui constitue la clé structurelle de l'analyse des décisions stratégiques.

Notre sous-modèle d'analyse stratégique vise à saisir la complexité dimensionnelle des actes stratégiques, qui est à notre avis saisie d'une façon trop simpliste par certains auteurs qui en donnent une représentation trop unidimensionnelle et même réductionniste, nous empêchant de saisir sa complexité organisationnelle et décisionnelle. Ainsi, pour Ch. Albert Michalet

(1) On a seulement considéré dans ce chapitre les facteurs de contingence : secteur d'appartenance, date d'implantation, objectifs stratégiques d'implantation et taille des sociétés-mères françaises.

(2) cf. Igor Ansoff op. cit., Victor Berretta op. cit., J.P. Sallenave op. cit., Gabriel Poyet op. cit.

(3) Petrer Drucker : Bien connaître son affaire et réussir

(4) au sens d'une réflexion sur les phénomènes concrets de la réalité du "Zum den-sachen selbst" qui a constitué l'orientation épistémologique Husserl.

et J.H. Dunning (1) l'analyse stratégique se résume à l'identification, à travers un processus d'enquêtes réalisées auprès des responsables des entreprises, des facteurs qui, selon ces responsables, ont déterminé l'implantation des entreprises à l'étranger. Ce genre d'analyse, est, à notre avis, insuffisant et réducteur d'un point de vue épistémologique et pratique, car il escamote et déforme (par réduction) la complexité multidimensionnelle des processus décisionnels et organisationnels inhérents aux actes stratégiques.

Selon la séquence logique de notre modèle théorique d'analyse on a analysé, successivement : les facteurs stratégiques d'implantation (négatifs et positifs) appartenant soit à l'environnement soit aux entreprises, les modalités et les moyens organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation. On analysera maintenant les vecteurs stratégiques (en termes de produits et de marchés) qui correspondent aux orientations stratégiques décidées par les entreprises pour réaliser les implantations.

Pour analyser concrètement les vecteurs stratégiques d'implantation on va suivre la même démarche heuristique que pour l'analyse des autres dimensions des actes stratégiques : on a élaboré plusieurs tableaux de contingence pour analyser la variation de la distribution des vecteurs stratégiques indiqués par les responsables interviewés, selon des facteurs de contingence qui nous ont semblés significatifs tels que : le secteur d'appartenance, la taille, la date de l'implantation et ici, spécifiquement, les facteurs stratégiques d'implantation pour mettre en évidence non seulement les articulations opératoires des variables de notre modèle, mais aussi pour tester, concrètement la fiabilité des réponses fournies par les interviewés aux questions concernant ces dimensions.

Dans les colonnes de chaque tableau on a ventilé ce que les auteurs de l'école française des affaires internationales (2) appellent les vecteurs stratégiques choisis par les entreprises qui s'implantent à l'étranger, c'est-à-dire les domaines d'activité définis en termes de produits / marchés et qui correspondent à la concrétisation, en termes décisionnels, des activités des entreprises déterminées par les processus d'action stratégique. De ce

(1) La multinationalisation des entreprises françaises op. cit. Les déterminants de l'investissement direct à l'étranger in La Croissance de la grande entreprise Miller Soreth, éd. CNRS, Paris, 1973.

(2) H. de Bodinat, J.M. Deleersnyder, J. Klein, B. Marois, M. Ghertman - La Gestion internationale de l'entreprise - éd. Dalloz, Paris 1978 - M. Ghertman : La prise de décision, éd. PUF, Paris 1981.

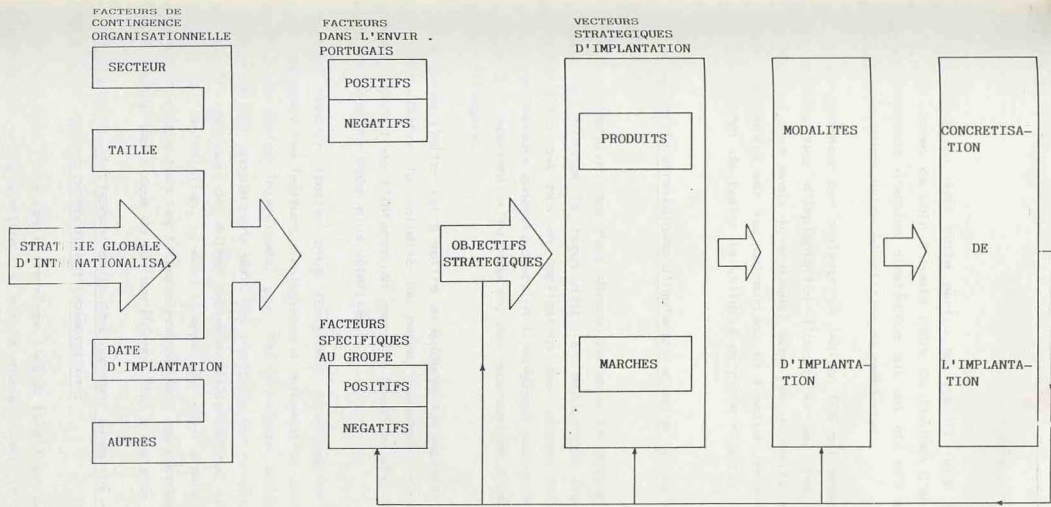


Fig. 2 - Schéma systématique des processus de détermination contingentiels des vecteurs stratégiques d'implantation.

fait, leur insertion dans cette partie du travail nous semble pertinente car elle nous permet de voir à quels choix de domaines d'activité ont abouti les divers processus d'action stratégique qui ont été mis en oeuvre par les entreprises constituant notre échantillon de recherche.

On va commencer par analyser le tableau FOS qui croise les différents facteurs stratégiques d'implantation (identifiés par les responsables des entreprises que nous avons interviewés) avec les objectifs stratégiques d'implantation poursuivis par les entreprises en fonction de ces mêmes facteurs, car il nous permet de tester la validité de cette relation stratégique fondamentale.

Les objectifs stratégiques d'implantation selon les facteurs stratégiques d'implantation :

La confrontation des deux dimensions dans le tableau FOS nous permet de mettre en évidence la façon dont les entreprises françaises intégrant notre échantillon ont mis en application des schémas d'action stratégique (en termes de vecteurs concrets d'action stratégique) pour profiter, en fonction des capacités concurrentielles propres, des opportunités détectées dans l'environnement portugais.

On va se limiter ici à mettre en évidence les rapports les plus significatifs pour tester la validité de notre instrument d'analyse. Toutefois, le tableau fournit de l'information concrète beaucoup plus riche qui pourrait être exploitée d'une façon plus détaillée.

Pour pouvoir traiter plus facilement l'information disponible, on a croisé uniquement les facteurs stratégiques d'implantation considérés primordiaux par les responsables interviewés, par les principaux objectifs stratégiques d'implantation qui apparaissent dans les réponses. Par conséquent, les vecteurs intégrant les rubriques des autres tableaux déjà présentés sur la problématique des facteurs d'implantation, et dans lesquels par souci d'exhaustivité empirique on a indiqué presque tous les facteurs avancés dans les réponses aux interviews, ne correspondent pas à ceux du tableau FOS que l'on a analysés dans ce chapitre.

Entreprises pour lesquelles le développement du marché intérieur portugais a constitué le facteur primordial d'implantation :

On voit que 17 de ces entreprises (36% du total) ont défini comme objectif stratégique d'implantation la simple présence sur le marché portugais,

45 d'entre elles (31%) ont voulu améliorer leur présence commerciale sur le marché portugais, 3 (6%) ont eu comme objectif stratégique d'implantation la vente de technologie (ou d'équipements) détenue ou produite par la maison-mère, tandis que les objectifs : occuper le marché pour empêcher la concurrence d'y entrer et obtenir de l'expérience internationale ne sont cités que par une entreprise chacun.

Ces résultats nous révèlent une évidente concordance, dans la logique des réponses fournies, entre les facteurs stratégiques et les objectifs stratégiques d'implantation qui ont été avancés par les responsables interviewés.

Pour ce qui concerne le domaine d'activité (en termes de produits) on peut voir que 26 (55% du total) implantations ont augmenté au cours des dernières années leurs gammes de produits vendus au Portugal, ce qui confirme la logique de développement commercial des stratégies en question. Seulement 4 d'entre elles ont maintenu la même gamme ou les mêmes produits qu'au début.

23 entreprises (48%) ont déclaré que les produits vendus au Portugal sont les produits originaires de la maison-mère. Ce pourcentage élevé prouve (malgré les mouvements des diversifications et des absorptions, dont beaucoup de groupes intégrant notre échantillon ont été l'objet), que les entreprises s'implantent généralement à l'étranger dans des activités qu'elles maîtrisent bien et où elles se sentent capables d'affronter la concurrence internationale. Ceci nous confirme les idées déjà avancées selon lesquelles la plupart des entreprises françaises se sont implantées au Portugal non pour exploiter des produits de pointe ou des innovations, que souvent elles ne détiennent ou ne produisent pas, mais pour exploiter une expérience du métier acquise dans un environnement technologique et industriel plus avancé, ce qui leur donne un avantage relatif par rapport aux concurrents locaux portugais. On peut interpréter aussi dans le sens de cette logique les 19 (40%) entreprises qui affirment que leurs gammes au Portugal sont plus réduites que celles de la maison-mère. En effet, les travaux théoriques et les analyses empiriques s'accordent tous pour affirmer que, au moins dans un premier stade, les entreprises s'internationalisent seulement dans les segments de gamme, où elles se sentent capables d'affronter la concurrence internationale (1).

1. Toutefois, surtout pour les petites entreprises, il est très difficile de mettre en oeuvre une telle stratégie, l'espace international n'est pas homogène, car les produits vendus ou produits dans les pays industrialisés sont différents en termes de contenu technologique et de génération, des produits vendus dans les PVD. Dans ce cas, la position du Portugal est intermédiaire.

Toutefois, trois entreprises (6%) (1) ont affirmé que la gamme vendue au Portugal est identique à celle de la maison-mère en France et 3 autres ont affirmé vendre des produits au Portugal qui ne sont pas produits par la maison-mère (2).

Deux entreprises affirment vendre au Portugal des produits d'une vieille génération par rapport à la génération technologique actuelle des produits maisons-mère, tandis que deux ont affirmé vendre au Portugal, exclusivement des produits de bas de gamme. Egalement 2 entreprises ont affirmé vendre au Portugal des produits de moyenne génération, par contre 2 entreprises ont affirmé commercialiser au Portugal leurs produits de pointe.

En ce qui concerne le marché, 23 (48%) entreprises vendent seulement sur le marché intérieur portugais, tandis que 12 (25%) affirment vendre non seulement sur le marché intérieur mais aussi (souvent d'une façon marginale) sur des marchés tiers.

Les marchés extérieurs les plus cités par 9 entreprises (75% de celles qui affirment vendre aussi à l'extérieur) à partir de leurs implantations portugaises, sont les ex-colonies, ce qui confirme le fait que les ex-colonies constituaient avant le 25 avril 1974 un marché appendice du marché portugais étant donné le rapport colonial qui existait alors entre l'espace économique portugais et ceux de ces pays africains ; les autres marchés cités sont : la France, par 4 entreprises (43%), autres pays d'Europe également par 4 entreprises (43%) et les autres continents par 3 entreprises (25%).

Pour ce qui concerne le degré de diversification (3) on remarque que 22 entreprises (46%) affirment que leurs filiales ne vendent ou ne produisent que des produits d'une seule branche d'activité, tandis que seulement 5 (10%) affirment que leurs filiales vendent des produits correspondant à deux branches d'activité et seulement 3 (6%) des produits correspondant à 3 branches d'activité.

Ce résultat confirme, surtout si on le met en rapport avec le niveau de diversification au niveau des maisons-mères, ce que l'on a déjà affirmé que les entreprises, dans ce cas les entreprises françaises, ne s'internationalisent pas.

(1) surtout des PME et des entreprises spécialisées dans des produits spécifiques.

(2) Il s'agit, soit de produits en aval de leur production maison-mère (généralisation des équipements. Par ex. le cas des Machines Chambon et de Prepac), soit de PME qui utilisent leurs implantations en commercialisant d'autres produits, généralement français (ex. Ets Berthelat).

(3) au niveau des branches où s'intègrent les produits vendus par les groupes au Portugal.

lisent que dans des branches qu'elles dominent déjà en termes de métier.

Le facteur existence de matières premières au niveau local correspond, comme on peut le voir dans le tableau FOS, à l'objectif stratégique d'obtention de matières premières. C'est une proposition tautologique mais qui confirme, d'une certaine façon, la cohérence et la fiabilité des réponses qui nous ont été fournies. La logique de cette implantation se révèle aussi à travers le domaine d'activité de ces entreprises, car, comme on peut le voir dans le tableau, 4 entreprises (57% du total des entreprises qui se sont implantées au Portugal pour s'approvisionner en matières premières) ne vendent pas leurs produits sur le marché intérieur portugais, aucune ne vend que sur le marché intérieur et 3 (42%) vendent sur les marchés intérieurs et extérieurs. Ce qui est révélateur du fait que ces entreprises s'implantent dans le pays pour s'approvisionner en matières premières qu'elles exportent avec un minimum de transformation (sous la forme de demi-produits pour deux entreprises). Il nous semble aussi significatif que ce sous-groupe comprenne les 2 seules entreprises qui affirment que les produits de leur implantation portugaise sont de haut de gamme par rapport aux autres produits du groupe. En effet, il s'agit à la fois du groupe Saupiquet qui produit au Portugal des conserves de qualité "extra", profitant aussi du savoir faire artisanal de la main-d'oeuvre portugaise, et de La Martiniquaise qui s'approvisionne en vin de Porto au Portugal (Cruz) qui est un des produits de haut de gamme de l'entreprise et qui lui rapporte le plus de bénéfices. La plupart de ces entreprises (5) (71%) affirment ne développer des activités au Portugal que dans le cadre d'une seule branche d'activité, celle qui correspond à l'exploitation de la matière première (ou produit primaire) en question.

Les facteurs entraves douanières et obligations administratives :

Dans ce groupe d'entreprises, (4) (80%) se sont implantées pour pouvoir accéder au marché portugais à cause des entraves douanières. Toutefois, l'une d'entre elles, le groupe Pernod-Ricard, a implanté une structure juridique dans le pays pour pouvoir rapatrier légalement des bénéfices de la vente locale d'une de ses marques. En ce qui concerne les domaines d'activité de ces entreprises, ils suivent grosso modo la tendance des entreprises qui ont déclaré que le développement du marché intérieur a constitué leur principal facteur d'implantation, ce qui se comprend étant donné que les objectifs stratégiques de l'implantation sont les mêmes dans les 2 cas.

Le facteur existence d'un contrat :

Les sept entreprises qui ont déclaré s'être implantées au Portugal à la suite d'un contrat, se divisent entre : celles qui déclarent avoir des objectifs de présence sur le marché portugais, fondamentalement celles (trois) qui ont profité d'un contrat pour s'implanter sur ce marché (par ex. Lincrusta, les Techniques Louis Menard) et celles (quatre) dont la finalité a été de répondre à des contraintes légales (par ex. Technip, CGA, Sofrerail) qui obligent les entreprises qui participent à la réalisation de certains grands projets à l'intérieur du pays, à constituer des "établissements stables" au niveau local, pendant le déroulement du contrat. D'après le tableau FOS, les caractéristiques les plus évidentes de ces implantations, en ce qui concerne leurs domaines d'activité, sont les suivantes : les produits vendus au Portugal par ces groupes sont les produits originaires de la maison-mère (1), ce qui révèle que ces groupes (beaucoup d'entre eux sont des sociétés d'ingénierie) sont des sociétés récentes qui maintiennent encore les mêmes produits originaires. Le produit en question (dans ce cas un service ou la réalisation d'un chantier) est orienté exclusivement vers le marché intérieur, ce qui est déterminé par les caractéristiques des modes de production technique inhérents aux secteurs d'activité en question. L'activité de ces entreprises au Portugal s'effectue dans une seule branche d'activité, ce qui est aussi déterminé par les caractéristiques organisationnelles des systèmes productifs des secteurs en question, car les entreprises de services ou d'ingénierie ne sont pas en général diversifiées (2).

Le facteur stratégique d'implantation constitué par le faible niveau des salaires au Portugal :

Ce facteur correspond pour la totalité des entreprises qui le citent, à des objectifs de diminution des coûts industriels. Dans le cadre de ces objectifs stratégiques les gammes produites au niveau local sont généralement les gammes originaires de la maison-mère, mais plus réduites par rapport à l'activité actuelle de la maison-mère (3). De plus, elles correspondent à des produits de vieille génération ou de bas de gamme. Cette logique stratégique d'implantation est celle, en majorité, d'entreprises appartenant à certains

(1) La maison-mère dans ce cas est parfois une filiale d'un grand groupe. ex. SGTE (Empain Schneider), Sofrerail (SNCF)

(2) Mais elles sont souvent des filiales de grands groupes

(3) sauf pour une entreprise

secteurs menacés (ou en relatif déclin) en France, comme par ex. le textile ou certains sous-secteurs de la parachimie, qui, pour continuer à être compétitifs, déplacent une partie de leur production à l'étranger (1) dans des pays à bas salaires, ce qui est le cas du Portugal. L'une de ces entreprises a même affirmé que se sont ses activités au Portugal qui lui permettent de continuer en activité en France. Le segment de production, ou d'une partie de la production, déplacé, correspond généralement, soit à des activités d'exécution de montage (2) soit à des activités de production de produits de bas de gamme (3), dont le niveau de standardisation est déjà élevé. Les produits de haut de gamme ou de technologie avancée continuant à être produits par la maison-mère ou dans des filiales qui lui sont étroitement liées. Ces produits sont surtout exportés (quoique le marché intérieur écoule aussi un pourcentage non négligeable de cette production) vers des marchés extérieurs européens (la France surtout). Ces filiales correspondent presque toujours à une seule branche d'activité des groupes respectifs.

Les facteurs opportunité d'affaires et demande d'une société portugaise :

Les données du tableau FOS révèlent que les entreprises qui se sont implantées après avoir été invitées à le faire par des partenaires portugais, l'on fait, non simplement pour saisir une opportunité accidentelle, mais aussi parce qu'elles avaient une stratégie d'implantation qui se révèle au niveau des objectifs poursuivis. Ainsi, trois entreprises ont déclaré avoir préalablement envisagé une pénétration sur le marché portugais (4), tandis que trois autres ont déclaré avoir cherché, par leur implantation, la mise en valeur à travers l'exportation, à partir de la maison-mère ou d'une autre filiale du groupe, soit de demi-produits (5) soit de la technologie maison-mère (6). Sur le plan des domaines d'activité, ces produits vendus ou produits au Portugal sont, en général, les produits originaires des maisons-mères et correspondent en majorité à une gamme plus réduite que celle de la maison-mère, ce qui suit la logique globale, déjà affirmée, de concrétisation des vecteurs de

(1) correspondent par ex. aux implantations des entreprises Sanofi, Dubernard Hospital, Montagut, LeoGros, P. et J. Tiberghien.

(2) L'implantation du groupe Montagut (montage de pièces de bonneterie importées de France).

(3) L'implantation du groupe Sanofi - Dubernard Hospital et P. et J. Tiberghien, CIT - Alcatel.

(4) par ex. SGPM, Ets Venhelat (Papeteries des Charentes)

(5) par ex. Roussel Uclaf

(6) par ex. CdF Chimie

de multinationalisation (toutefois deux entreprises ont affirmé que leurs filiales vendent ou produisent des produits qui n'appartiennent pas au domaine d'activité du siège, il s'agit ici surtout d'activités qui, soit appartenaient déjà à des entreprises locales qui ont été achetées, soit qui ont une dynamique propre et autonome par rapport à la maison-mère française, qui ne contrôle pas la majorité du capital). La majorité des entreprises qui ont déclaré s'être implantées en fonction de ces facteurs produisent à la fois pour les marchés intérieur (surtout) et extérieur et ont, en général, une activité au niveau local qui correspond à une seule branche.

Le facteur diversification des risques :

Ce facteur est cité exclusivement par les sociétés d'assurances qui visent à travers leur implantation à l'étranger une réduction de leurs risques financiers, par le biais d'une diversification et de l'élargissement de leur clientèle. Il s'agit, comme on peut le voir dans le tableau FOS, d'implantations dont l'activité est assez stable (1), qui correspondent à l'activité originale des maisons-mères, mais qui, par les conditions inhérentes au secteur, produisent dans le pays une gamme plus réduite (1) (2) de leurs services. Il est intéressant de noter que presque toutes ces implantations opéraient aussi sur le marché des ex-colonies.

Le facteur poursuite au niveau local d'une stratégie de conquête des marchés internationaux :

Dans ce groupe, deux entreprises (Machines Charbon et CMCC) ont surtout envisagé, en s'implantant localement, une pénétration du marché portugais et une autre a envisagé (CMP), par le biais de son implantation, pouvoir s'associer facilement avec des partenaires locaux pour, profitant des conditions locales du coût de production, opérer dans de bonnes conditions de compétitivité sur le marché international. Toujours dans ce groupe, une autre entreprise s'est implantée pour vendre plus facilement sa technologie au niveau local, ce qui constitue aujourd'hui une des formes organisationnelles de concurrence au niveau international. Ces implantations sont plus dynamiques en termes de gammes de produits, car 50% d'entre elles les ont augmentées depuis le début de leur implantation et correspondent maintenant à des produits de

(1) Les assurances sont une activité assez stable en termes d'orientations stratégiques, qui ont été au cours des dernières décennies bouleversées en termes organisationnels par l'introduction de l'informatique.

(2) Pas de branche capitalisation.

moyenne génération au niveau technologique . L'une de ces filiales a une gamme qui a la même étendue que celle de la maison-mère. Le marché pour les entreprises de ce groupe est surtout intérieur, mais elles ont aussi parfois une activité de commercialisation marginale sur les marchés extérieurs.

Les facteurs : demande du gouvernement portugais, nécessité technique de s'implanter pour agir localement, entente avec les autres membres de l'oligopole européen, implantation au Portugal d'entreprises clientes de la maison-mère, motifs personnels, correspondent tous à des objectifs stratégiques de présence sur le marché portugais.

Le facteur situation géographique du pays a déterminé surtout l'implantation d'une société de services maritimes (Bureau Veritas) qui a eu comme objectif stratégique d'implantation occuper une partie du marché local de sa branche.

Ces résultats nous confirment donc qu'il y a une cohérence articulatoire au niveau empirique entre les facteurs contextuels et organisationnels d'implantation et les vecteurs stratégiques d'implantation poursuivis au Portugal par les entreprises enquêtées.

4.3.1. - Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon le secteur d'activité :

Comme notre modèle le met en évidence, l'appartenance sectorielle constitue (de par les contraintes structurelles qu'elle impose aux entreprises, au niveau concurrentiel et organisationnel) un des facteurs de contingence fondamentaux qui déterminent les configurations spécifiques des processus stratégiques mis en oeuvre par les entreprises et de ce fait, aussi les configurations prises par les objectifs et les vecteurs stratégiques d'activité choisis par leurs principaux responsables.

Cette relation de détermination se retrouve aussi, comme on peut le voir dans le tableau OVS 1, au niveau des stratégies d'implantation des entreprises à l'étranger, dans notre recherche : l'implantation d'entreprises françaises au Portugal.

Ainsi, on peut voir que dans le secteur alimentaire, deux des entreprises (66% du total de ce secteur) qui se sont implantées au Portugal avec l'objectif de s'approvisionner en matières premières (ou produits primaires) locales

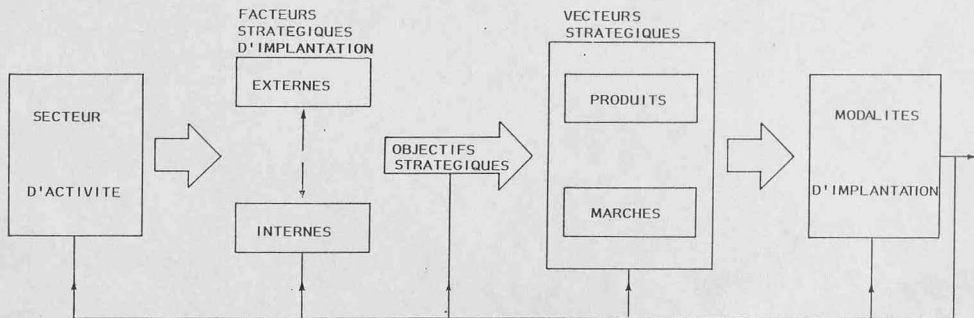


Fig. 3 - La relation de détermination systémique entre le facteur de contingence secteur d'appartenance et les objectifs et vecteurs stratégiques d'implantation.

TABLEAU CIVE 1 (1)

OBJECTIFS STRATEGIQUES D'IMPLANTATION				DOMAINS STRATEGIQUES D'IMPLANTATION				
ENTREPRISE COMMERCIALE				Diminution de Coûts	OBJECTIFS FINANCIERS	POSITION DES PRODUITS FABRIQUES OU VENDUS AU PORTUGAL DANS LE SYSTEME DE CLASSEMENT DE PRODUITS DU GROUPE	MARCHÉ DES IMPLANTATIONS LOCALES	PRODUITS DES IMPLANTATIONS LOCALES
10	17	14	16	1	1	1	France	1 produit
47	16	16	16	4	4	2	Autres pays d'Europe	2 produits
22	16	16	16	1	1	7	Extrême-Orient	3 produits
4	16	16	16	3	3	6	Autres continents notamment E.U.A.	4 produits
3	35	53	13	1	1	5	Marchés intérieurs et extérieurs	5 produits
3	13	2	2	1	1	37	1 produit	Plus que 5 produits
15	7	7	7	1	1	6	2 produits	Représentation
26	7	7	7	1	1	4	3 produits	Marché intérieur
2	7	7	7	1	1	2	4 produits	
3	7	7	7	1	1	7	5 produits	
7	7	7	7	1	1	6	Plus que 5 produits	
7	7	7	7	1	1	4	Représentation	
14	7	7	7	1	1	2	Marché intérieur	
1	7	7	7	1	1	7		
3	7	7	7	1	1	4		
1	7	7	7	1	1	2		
1	7	7	7	1	1	7		
26	7	7	7	1	1	4		
16	7	7	7	1	1	2		
52	7	7	7	1	1	7		
50	7	7	7	1	1	4		
5	7	7	7	1	1	2		
7	7	7	7	1	1	7		
6	7	7	7	1	1	4		
4	7	7	7	1	1	2		
2	7	7	7	1	1	7		
7	7	7	7	1	1	4		
6	7	7	7	1	1	2		
5	7	7	7	1	1	7		
37	7	7	7	1	1	4		

(1) Resultats globaux

(par ex. Saupiquet et Atom SA) l'ont fait en envisageant en même temps et nécessairement l'exportation de ces matières premières vers les marchés extérieurs (France et pays tiers). L'autre entreprise, Metayer Arom., en s'implantant a surtout eu comme objectif, d'améliorer sa présence commerciale sur le marché local. En ce qui concerne les domaines d'activité, toutes les entreprises de ce secteur vendent ou produisent au Portugal leurs produits originaires mais avec des gammes plus réduites. Un des produits de l'une de ces entreprises, Saupiquet, est considéré par ses responsables comme étant un produit de haut de gamme, étant donné non seulement la bonne qualité de la matière première locale (le poisson) mais aussi le savoir faire des ouvriers portugais. Une autre entreprise, Atom SA - fabrication de tomate en poudre, a eu au Portugal une activité de transformation de tomates fraîches déjà abandonnée par la maison-mère.

Dans le secteur des boissons, deux entreprises (66%) se sont implantées pour s'approvisionner en vin de Porto afin d'améliorer leur position commerciale en France et dans d'autres pays d'Europe, avec ce produit, qui correspond, pour elles, à un élargissement de gamme. Ces entreprises sont Moët Hennessy et La Martiniquaise. L'autre entreprise, Pernod-Ricard, s'est implantée uniquement pour pouvoir rattachier plus facilement les recettes des ventes au Portugal de son produit Dubonnet.

En ce qui concerne les domaines d'activité des filiales on peut remarquer non seulement leur stabilité mais aussi l'existence de gammes locales plus réduites, ce qui correspond aux objectifs stratégiques d'implantation déjà énoncés.

Dans le secteur de la chimie lourde, la filiale du groupe Rhône Poulenc, qui vend surtout des produits du secteur de la parachimie, a des objectifs uniquement commerciaux. Par contre, le groupe CdF Chimie a eu comme objectif de vendre un procédé technologique, avant tout. Le domaine d'activité de la filiale du groupe R.P. consiste dans des gammes vendues uniquement sur le marché intérieur qui sont plus réduites que celles de la maison-mère (groupe très diversifié) mais qui se sont élargies au cours des années. Elles correspondent aujourd'hui à des produits (1) de deux branches d'activité (1), tandis que CdF Chimie produit au niveau local en association avec une entreprise publique, vers les marchés intérieur et extérieur, des produits correspondant à une seule branche d'activité.

(1) R.P. : agrochimie et phytosanitaire.

Dans le secteur de la parachimie : la presque totalité (10) (83%) des entreprises à eu comme objectif d'implantation pénétrer ou améliorer sa position sur le marché portugais, toutefois, les Dérivés Résiniques et Terpiniques ont eu comme objectif l'implantation l'approvisionnement en matières premières (résines de pin), tandis que le groupe Sanofi-Dubernard Hospital a eu comme objectif d'implantation la réduction des coûts industriels (en profitant des bas salaires au Portugal) de fabrication de semi-produits exportés. Trois des entreprises de ce secteur qui se sont implantées en envisageant uniquement la pénétration du marché intérieur, ont aussi développé des activités d'exportation vers les ex-colonies (1) (surtout) ou vers des pays tiers.

En ce qui concerne les domaines d'activité des entreprises de ce secteur, les faits les plus significatifs relatifs à celles produisant pour le marché intérieur résident dans : l'augmentation au cours des années de l'étendue des gammes vendues au Portugal (pour la plupart des entreprises (83%) de ce secteur), ce qui révèle non seulement un élargissement des capacités concurrentielles des entreprises au niveau international, mais aussi un développement des possibilités d'absorption du marché portugais (qui comme on peut le voir, pour la moitié de ces entreprises, absorbe même les produits de la nouvelle génération des maisons-mères respectives). La plupart de ces entreprises (onze - 91% du total du secteur) se sont implantées avec leurs productions originaires mais (surtout pour les grands groupes) avec des gammes réduites. Huit entreprises (66%) ont affirmé ne disposer au Portugal que des activités correspondant à une seule branche d'activité, tandis que, comme on peut le voir dans le tableau, une entreprise a déclaré agir dans deux branches (2) et une autre dans 3 branches (3) d'activité. Ce qui confirme nos conclusions précédentes concernant la réduction des gammes ou des segments de production réalisés au Portugal.

Dans les secteurs des pneumatiques et du verre, les deux entreprises qui se sont implantées (Michelin et SGPM) ont uniquement eu comme objectif la pénétration du marché portugais. Toutes les 2 ont augmenté leurs gammes de produits au cours du processus d'implantation (davantage Michelin que SGPM, car les pneumatiques sont une branche plus évolutive en termes technologiques et de différenciation des produits. En plus l'implantation de Michelin

(1) par ex. Roussel Uclaf, CdF Chimie, Duco. Cette dernière entreprise a même affirmé avoir voulu acquérir une expérience internationale à travers son implantation portugaise.

(2) Roussel Uclaf

(3) L'Oréal

commercialise, au niveau local uniquement, des produits venant de la maison-mère.) mais ces gammes ont toujours été plus réduites par rapport à celles des maisons-mères respectives, étant donné les capacités limitées d'absorption du marché local. Les gammes des deux groupes correspondent à celles de leur métier originaire, qui, dans le cas de SGPM est une activité de vieille génération. La filiale de ce dernier groupe exerce une activité exportatrice minoritaire vers l'Europe et opère dans 2 sous-branches d'activité : le verre et les mosaïques.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, la plupart des entreprises (trois, 60% du total) envisagent uniquement la vente par importation directe des maisons-mères respectives (1) de produits de technologie avancée, sur le marché intérieur. Toutefois, 2 autres réalisent au niveau local des activités de production en partie tournées vers l'exportation (2) à travers des implantations qui ont comme objectif la diminution des coûts industriels. Les domaines d'activité de ces filiales confirment, grosso modo les tendances des autres secteurs en ce qui concerne l'évolution des gammes. Leur étendue relative a augmenté au cours du temps par rapport à celles des maisons-mères respectives mais, sauf quelques exceptions, elles restent toujours plus réduites. Elles correspondent généralement à des produits originaires de la maison-mère. Deux entreprises affirment même que les biens qu'elles produisent, ou vendent, au Portugal sont d'une vieille génération par rapport au cycle de création technologique des entreprises au niveau central.

Dans le secteur de la mécanique lourde, la plupart des entreprises (huit, 81%) ont comme objectif stratégique leur présence sur le marché intérieur portugais. Parmi ces entreprises, 5 articulent aussi ces objectifs de pénétration du marché local avec ceux de la vente de technologie et d'équipements des maisons-mères respectives (Alstom, Prepac, Machines Charbon, CSC) aux filiales locales. Quatre entreprises se sont implantées au Portugal dans le but de vendre également sur d'autres marchés (CPM, Alstom, Machines Charbon, Ets Berthelat). Le responsable de l'entreprise Machines Charbon a même affirmé que son groupe s'est implanté au Portugal en 1956, en partie pour acquérir de l'expérience internationale.

De même, quatre entreprises (CPM, Alstom, CSC, Fichet Bauche) ont déclaré

(1) Thomson CSF, La Télémécanique, CII Honeywell-Bull

(2) CIT - Alcatel - Eurelectric

avoir créé des implantations dans le pays pour bénéficier des bas coûts de la main d'oeuvre locale, les deux dernières pour être plus compétitives sur le marché intérieur, tandis que les 2 premières (Alstom et CPM - achetée par Chicago Bridge), ont aussi des activités de sous-traitance au niveau international. En ce qui concerne les domaines d'activité, il est intéressant de signaler que 3 entreprises ont affirmé avoir au Portugal des activités qu'elles n'ont pas en France, car, comme on a déjà eu l'occasion de le monter, dans deux cas (Machines Charbon et Prepac) les implantations au Portugal correspondent à des stratégies d'intégration en aval, puisque leurs filiales respectives fabriquent des produits avec des équipements produits par les maisons-mères (cf. le chapitre sur les facteurs stratégiques d'implantation). En ce qui concerne l'autre entreprise (les Ets Berthelat) il s'agit seulement d'une activité supplémentaire de commercialisation d'un produit importé de France (des paniers en plastique Alibert) pour rentabiliser les activités globales de la filiale.

Pour ce qui concerne le vecteur produits, toutes les grandes entreprises (Alstom et CMP) opèrent (ou ont opéré pour le cas de CPM) au Portugal dans le domaine de leur métier originaire, leurs gammes sont plus réduites mais ont augmenté au cours des années.

Quatre entreprises (36%) ont affirmé que leurs implantations produisent, ou vendent, uniquement sur le marché intérieur, tandis que 4 ont déclaré que leurs filiales ont aussi une activité exportatrice, à côté de leurs activités sur le marché local (dont 2 pour les ex-colonies).

Dans le secteur de la mécanique de précision, des deux implantations locales du groupe Essilor International, l'une a uniquement des objectifs commerciaux, tandis que l'autre est un atelier de finissage de semi-produits vendus par la maison-mère. Toutes les deux opèrent uniquement pour le marché intérieur.

Les gammes sont restées pratiquement les mêmes depuis le début des implantations.

Dans le secteur automobile, les 3 entreprises implantées (Renault, Citroën, Bertrand Faure) ont toutes eu, tout d'abord, comme objectifs stratégiques d'implantation, la pénétration du marché portugais. Toutefois, les 2 premières ont créé au cours des années 60 des usines de montage pour répondre à des contraintes légales imposées par le gouvernement portugais, tandis que la troisième a surtout suivi ses clients industriels déjà implantés au Portugal

(Renault et Citroën). Sur le plan des domaines d'activité, pour les 3 entreprises de ce secteur, les produits vendus ou produits au Portugal correspondent à leur métier original, mais les gammes des filiales portugaises sont plus réduites que celles des maisons-mères. Dans le cas des 2 groupes automobiles, les gammes de produits vendus au Portugal se sont élargies ces dernières années selon les rythmes de la création technologique et commerciale des maisons-mères respectives. Les produits vendus au Portugal par ces deux groupes sont généralement de bas de gamme étant donné les caractéristiques économiques du marché local. Les deux implantations de B. Faure produisent uniquement pour le marché intérieur, tandis que celles de Renault et Citroën, aussi bien les usines de montage des deux groupes que l'usine de fabrication de demi-produits (de la récente implantation de production Renault) exportent à la fois vers la France et d'autres pays d'Europe.

Le secteur métallurgie-sidérurgie : Dans ce secteur les objectifs stratégiques d'implantation des 3 entreprises enquêtées sont différents, car, comme on l'a déjà vu, la CUAEM s'est implantée au Portugal pour, en bénéficiant d'un prix favorable de l'énergie et de la situation du pays, exporter des semi-produits de ferromanganèse et silicomanganèse vers les marchés tiers (surtout USA). Carnaud a voulu seulement avoir une position dans le marché portugais, tandis que Usinor a visé, fondamentalement, l'amélioration de sa présence commerciale au Portugal à travers une participation minoritaire dans un grand atelier de découpage de bobines en acier, qui facilite la distribution locale de ses produits.

En ce qui concerne les domaines d'activité des implantations des entreprises de ce secteur, on peut voir que les produits avec lesquels ces sociétés opèrent au Portugal appartiennent généralement à leur métier d'origine. Les 3 entreprises produisent vers les marchés extérieurs (CUAEM d'une façon presque exclusive et les autres d'une façon minoritaire) et intérieurs.

Secteur des métaux non ferreux : Dans ce secteur, les 3 filiales appartenant au groupe P.U.K. (P.U.K-AIM, Trefimétaux, CEBAL se sont implantées dans le pays uniquement avec des objectifs de pénétration du marché : la filiale de la maison-mère pour améliorer la position commerciale sur le marché local des produits du groupe, Tréfimétaux pour vendre des demi-produits et des produits finis fabriqués en France à sa filiale minoritaire, qui vend à son tour ses produits sur le marché local, CEBAL pour avoir une simple présence sur le marché local.

Les deux autres entreprises Peñarroya, qui a récemment cédé sa position dans Somincor à la société anglaise RTZ, et les Mines de Borralha, se sont implantées pour s'approvisionner en matières premières à exporter vers l'étranger, après un minimum de traitement local. Peñarroya a aussi déclaré avoir eu comme buts : la vente de sa technologie de traitement de minerais et la réduction de ses risques d'approvisionnement en matières premières.

En ce qui concerne les domaines d'activité, on peut voir dans le tableau OVS1 que P.U.K. a augmenté, au cours du temps, la gamme de ses produits vendus au Portugal mais celle-ci continue à être beaucoup plus réduite que celle du groupe. Peñarroya et les Mines de Borralha affirmaient à l'époque n'écouler presque pas de produits sur le marché intérieur, tandis que P.U.K. - AIM et CEBAL opéraient uniquement sur le marché intérieur. Trefimétaux exporte aussi, régulièrement, une partie de sa production portugaise. On peut voir aussi que, seule P.U.K.-AIM commercialise au Portugal des produits correspondant à 3 de ses branches d'activité.

Secteur papier - carton - emballage : Les objectifs d'implantation avancés par les sociétés Lin crusta et les Papeteries de Charente ont été respectivement la vente de la technologie de la maison-mère, pour la première et la pénétration du marché portugais en envisageant une ouverture vers les marchés des anciennes colonies portugaises pour la deuxième. Cette dernière entreprise a affirmé avoir au Portugal une gamme plus large que celle de la maison-mère en France tandis que l'ancienne filiale de Lin crusta a une gamme plus réduite que son ancienne maison-mère. Ces deux entreprises n'opèrent actuellement que sur le marché intérieur.

Secteur textile - habillement : Dans ce secteur, 2 entreprises se sont implantées (Antoine Segard a trois sociétés au Portugal) envisageant uniquement la pénétration du marché intérieur portugais (Antoine Segard et Vitos), tandis que le groupe Dollfus-Mieg, qui exportait déjà dans le pays, s'est implanté localement pour y améliorer sa présence commerciale. Deux entreprises de ce secteur, pour leur part, se sont implantées au Portugal pour y établir des bases de production à bas coût de main d'oeuvre pour ensuite exporter (surtout vers la France) (1) leur production. Vitos a aussi cité le bas coût de la main d'oeuvre mais, selon elle, ce facteur lui permet d'être compétitif

(1) l'objectif d'implantation de ces entreprises a été de localiser un segment de leur production (de montage de pièces de vêtements, en ce qui concerne Montagut et de fabrication de fil acrylique et fil pour bonneterie en ce qui concerne Tiberghien), dans un pays à main d'oeuvre bon marché.

sur le marché local. Sur le plan des domaines d'activité, toutes les entreprises ont déclaré s'être implantées pour opérer avec des produits correspondant à leur métier d'origine. Toutefois, 2 de ces entreprises affirment que leurs gammes locales sont plus réduites (Dollfus Mieg et P. et J. Tiberghien) et deux autres, qu'elles sont identiques à celles de la maison-mère (A. Segard et Montagut). Deux entreprises ont affirmé produire au Portugal des produits de bas de gamme (P. et J. Tiberghien et Vitos). Sur le plan des marchés : tandis que Dollfus Mieg et A. Segard opèrent uniquement sur le marché intérieur, les autres (Montagut, P. et J. Tiberghien, Vitos - cette dernière exportant cependant d'une façon marginale) écoulent leur production portugaise à la fois sur le marché intérieur et sur le marché extérieur en conformité avec les objectifs déjà avancés.

Dans le secteur de la construction, toutes les entreprises ont affirmé avoir eu des objectifs d'implantation fondamentalement portés sur le marché intérieur (Fougerolle, Dumez, Dragages et TP, Techniques Louis Menard) pour vendre leur capacité technique au niveau local. Toutefois, 2 d'entre elles ont déclaré l'avoir fait à cause des contraintes légales imposées aux entreprises qui veulent opérer dans le pays (cf. les facteurs d'implantation) (Dumez et Dragages et T.P.). Pour ce qui concerne les domaines d'activité, toutes les entreprises de ce secteur ont déclaré s'être implantées dans des domaines d'activité correspondant à leurs métiers d'origine, ce qui constitue, comme on l'a vu, une caractéristique presque générale des entreprises françaises à l'étranger, mais qui s'accroît dans ce secteur. Trois entreprises (75% du total) ont conservé leur gamme depuis le début de leur implantation, étant donné qu'elles travaillent seulement dans des spécialités bien déterminées qui constituent leurs domaines de compétitivité au niveau international. Les trois grands groupes (Fougerolle, Dumez et Dragages et T.P.) ont, comme cela se comprend, des gammes locales de produits et services plus réduites que celles qu'ils ont en France. Toutefois, la société Techniques Louis Menard (PME) qui dispose uniquement d'un know-how dans un domaine spécifique (l'amélioration de sols) opère dans le pays avec la même gamme de services qu'en France. Trois entreprises (75%) opèrent uniquement sur le marché intérieur, mais la filiale de Dragages et T.P. opère à partir du Portugal dans des projets en Afrique lusophone (surtout au Cap Vert).

Secteur du matériel de construction : les deux entreprises de ce secteur (Technal et OFIC SA) présentes au Portugal se sont implantées surtout avec des objectifs de pénétration du marché intérieur, mais Technal a déclaré avoir eu aussi comme objectif la reexportation à partir de la filiale portugaise,

vers les pays de l'Afrique lusophone. Pour ce qui concerne les domaines d'activité, ces deux entreprises (qui sont des PME) se sont implantées au Portugal avec les produits qui constituaient leurs métiers d'origine. Les gammes commercialisées au Portugal par les 2 entreprises sont identiques à celles des maisons-mères respectives. Quant aux marchés, tandis que la filiale locale d'OFIC SA vend seulement sur le marché intérieur, celle de Technal, qui a des liaisons avec le groupe multinational Alcan, exporte aussi vers certains pays de l'Afrique lusophone (surtout le Cap Vert), réalisant ainsi ses objectifs stratégiques d'implantation.

Dans le secteur des industries diverses, la seule entreprise implantée est l'Air Liquide qui a eu comme unique objectif stratégique d'implantation, selon les affirmations de ses responsables, la conquête d'une partie du marché portugais. Elle s'est implantée dans son domaine d'activité d'origine (le gaz industriel) et la gamme produite localement, quoiqu'ayant augmenté au cours des années, est toujours restée plus réduite que celle de la maison-mère.

Dans le secteur de l'ingénierie, la totalité des entreprises implantées ont eu comme objectif d'implantation la présence sur le marché local (Technip, Bureau Veritas, CCMC, Cegos, Sema, CGA, Sofrerail, SGTE, Ceric). Toutefois, 3 entreprises (Technip, CGA, Sofrerail) (33% du total), qui se sont uniquement implantées pour suivre la réalisation de projets, l'ont fait également poussées par des contraintes légales. Une entreprise (SGTE) a déclaré avoir aussi, à travers l'association avec d'éventuels partenaires ou sous-traitants locaux, voulu opérer à des prix compétitifs sur le marché international. La plupart de ces entreprises (huit - 88%) ont déclaré avoir eu aussi comme objectif d'implantation la vente de la technologie maison-mère. Pour ce qui concerne les domaines d'activité, on remarque que la plupart des entreprises (six - 66% - Sema, Bureau Veritas, Cegos, CCMC, Technip) se sont implantées au Portugal dans le domaine de leur métier d'origine, mais opèrent au niveau local avec des gammes de produits plus réduites que celles de la maison-mère. Deux des entreprises (Technip et Ceric) ont affirmé avoir maintenu leurs gammes depuis le début. Sur le plan des marchés, cinq entreprises, non seulement celles qui se sont implantées uniquement pour suivre des projets (Technip, CGA, Sofrerail) mais aussi des entreprises comme Ceric et CCMC, opèrent exclusivement sur le marché intérieur, tandis que les autres opèrent aussi sur les marchés extérieurs (fondamentalement les ex-colonies pour Cegos et Sema).

Dans ce secteur, ce qui nous a semblé intéressant, au-delà des simples implantations déterminées par des contrats, ou l'attraction (relative) du

marché local, c'est le mouvement d'opérations au niveau international à partir de bases locales, envisagé depuis le début par des implantations, comme par exemple celle de SGTE et déjà mis en pratique depuis le début de leur implantation par Cegos et Serra. Ce mouvement trouve son fondement, d'après les interviews que l'on a réalisées, dans les prix actuellement peu compétitifs de certains services d'ingénierie française pour opérer sur les marchés du tiers monde. D'après les indications fournies par la filiale française Serra les services de la maison-mère sont déjà trop chers pour être compétitifs sur le marché portugais. De ce fait, le recours au travail de certains techniciens portugais pour réaliser des services ou segments de services, pas trop sophistiqués, peut rendre compétitifs certains projets de ces groupes, visant les marchés des pays sous-développés.

Secteur du tourisme et hôtellerie : dans ce secteur, la totalité des entreprises enquêtées (Jacques Borel, Eurest, Havas-tourisme, l'implantation de ce dernier groupe datant du siècle dernier, au temps de l'Agence Havas), ont déclaré avoir eu comme objectif stratégique d'implantation la présence sur le marché portugais, car les caractéristiques du secteur imposent obligatoirement, pour pouvoir opérer sur le marché portugais, une implantation locale. Havas - tourisme - a aussi envisagé, à travers l'activité de sa filiale, qui a changé depuis le début, portugaise, avoir des retombées positives sur son marché en France, fondamentalement à travers la vente de voyages touristiques. En ce qui concerne les domaines d'activité on peut remarquer que toutes les 3 entreprises ont des gammes plus réduites que leurs maisons-mères. Deux entreprises (Jacques Borel et Havas-Tourisme) ont déclaré que les produits avec lesquels elles se sont implantées au Portugal sont de moyenne génération pour le groupe, tandis que Eurest a déclaré s'être implantée au Portugal avec le produit d'origine de la maison-mère. Sur le plan des marchés et en conformité avec les objectifs stratégiques ci-dessus révélés, on peut remarquer que 2 entreprises (Eurest et Jacques Borel) n'opèrent que sur le marché interne, tandis que Havas (tourisme) opère aussi à travers sa filiale portugaise sur d'autres marchés.

Le secteur de la publicité : la seule entreprise enquêtée dans ce secteur a été J.C. Decaux (le groupe Havas a eu une participation importante dans une société de publicité portugaise qui a disparu du marché portugais). Cette entreprise a eu comme objectif fondamental d'implantation la pénétration du marché portugais. Toutefois, deux autres objectifs associés ont été aussi avancés par ses responsables : l'obtention d'une expérience internationale

et la vente de la technologie maison-mère. Pour ce qui concerne le domaine d'activité de sa filiale portugaise, il correspond à ses produits d'origine. La gamme de produits avec lesquels elle opère sur le marché portugais, quoique elle ait augmenté au cours des années, est encore plus réduite que celle de la maison-mère.

Secteur des banques et assurances : dans ce secteur toutes les entreprises (UAP (l'Urbaine), GAN, AGF, La Préservatrice, Crédit Lyonnais) ont déclaré avoir comme objectif stratégique d'implantation la présence sur le marché portugais. Toutefois, les 4 entreprises d'assurances ont déclaré avoir aussi des objectifs de réduction des risques financiers à travers la diversification et l'élargissement de la clientèle (ce qui est essentiel dans ce secteur) et aussi des investissements en patrimoine. Dans les domaines d'activité toutes les entreprises du secteur ont déclaré s'être implantées au niveau local avec les produits originaires de la maison-mère, mais avec des gammes plus réduites. Sur le plan des marchés des implantations locales, le Crédit Lyonnais, La Préservatrice et l'UAP ont déclaré avoir toujours opéré sur le marché intérieur portugais, tandis que l'AGF et le GAN ont déclaré avoir opéré, avant le 25 avril 74, dans les ex-colonies portugaises.

D'après les données que l'on vient de présenter on peut conclure que les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation auxquels elles correspondent sont en grande partie déterminés par les contraintes inhérentes au secteur d'appartenance des entreprises qui, selon ses caractéristiques technique et concurrentielles, impose des contraintes spécifiques aux stratégies des entreprises. Toutefois, on peut remarquer au vu également des données du tableau OVS1, que d'autres variables et dimensions (notamment la taille, les facteurs de l'environnement, la date de l'implantation, les objectifs stratégiques d'implantation) déterminent les configurations instrumentales (en termes de domaines d'activité) des stratégies d'implantation poursuivies.

4.3.2. - Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon la taille des entreprises :

Comme on vient de le voir, les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation ne varient pas l'une façon linéaire et directe en fonction des secteurs d'appartenance des entreprises. D'après notre schéma multidimensionnel d'analyse des décisions stratégiques, explicité par un modèle systémique, la relation de détermination existant entre ces deux variables est plutôt systémique, au sens de variables (ou dimensions) intégrant des systèmes déci-

sionnels et organisationnels qui ont leurs lois et leurs articulations phénoménologiques propres, comme c'est le cas des décisions stratégiques d'implantation à l'étranger prises par ces entreprises.

On va, dans ce sous-chapitre, essayer de voir comment les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation poursuivis par les entreprises françaises au Portugal varient en fonction de leur taille. La démarche de lecture du tableau sera différente ici de celle qu'on a utilisée pour la variable secteur d'appartenance, où l'on a vu pour chaque secteur quels étaient les différents objectifs et vecteurs stratégiques d'implantation poursuivis par les entreprises qui intégraient les différents secteurs.

Dans ce sous-chapitre on procèdera dans un ordre de lecture inverse. Ainsi, on partira de l'identification des objectifs et des vecteurs stratégiques d'implantation (qui composent le vecteur des colonnes du tableau OVS2) pour indiquer ensuite les classes de taille des entreprises qui ont déclaré poursuivre ces objectifs.

Ainsi, on peut voir dans le tableau que les objectifs révélant une préoccupation prioritaire pour la pénétration du marché local (simple présence sur le marché portugais, amélioration de la présence commerciale sur le marché, obstacle à l'implantation d'un éventuel concurrent) sont indiqués par 7 groupes ayant plus de 20.000 MF de C.A., c'est-à-dire la totalité des entreprises de cette classe de taille (sept). Ce fait a été déjà mis en évidence quand on a abordé le problème de la perception organisationnelle des facteurs stratégiques d'implantation. Comme on l'a alors mis en évidence, les grandes entreprises se montrent surtout intéressées par la pénétration du marché portugais. On peut voir aussi la même logique d'implantation se développer pour les entreprises de la classe de taille entre 10.000 MF et 20.000 MF puisque toutes les entreprises de cette classe de taille (1) ont cité l'objectif d'implantation : amélioration de la présence sur le marché.

Dans la classe de taille des entreprises entre 2.000 MF et 10.000 MF les objectifs de présence sur le marché sont cités par 16 entreprises (2) (69%) ce qui révèle que cette logique est encore dominante pour ces entreprises mais déjà d'une façon moins exclusive.

(1) Il y a 2 entreprises : Renault et Citroën, qui ont créé au Portugal respectivement 3 et 2 filiales.

(2) Il y a 2 implantations dont les objectifs sont aussi l'amélioration de la position commerciale en France par ex. Havas-Tourisme.

Ce mouvement se poursuit dans la classe de taille entre 1.000 et 2.000 MF où, toutefois, seulement 4 entreprises (57%) se trouvent dans ces conditions. Cependant, ce pourcentage s'élève à 77% pour les entreprises de la classe de taille entre 500 et 1.000 MF de C.A. Pour les entreprises ayant un C.A. entre 500 MF et 100 MF de C.A., ce pourcentage est de 69,5%, tandis que pour les entreprises de moins de 100 MF de C.A. les objectifs de présence sur le marché sont cités par 81,8% des entreprises de cette classe de taille.

Les objectifs de diminution des coûts industriels :

Comme on peut le voir dans le tableau OVS2, seulement deux entreprises de plus de 10.000 MF (22%) citent cet objectif, ce pourcentage baisse à 17% dans la classe de taille immédiatement en-dessous (entre 2.000 et 10.000 MF de C.A.) et baisse encore à 14% pour celle entre 1.000 et 2.000 MF et à 11% pour celle entre 500 et 1.000 MF, et remonte à 17% pour la classe de taille comprise entre 100 MF et 500 MF de C.A. et ensuite à 27% pour les entreprises ayant moins de 100 MF de C.A.

En ce qui concerne cet objectif stratégique, le facteur de détermination fondamental vient à notre avis, de la dynamique de l'internationalisation sectorielle provoquée par la crise qui pousse certains secteurs ou sous-secteurs à s'implanter à l'étranger pour réduire les coûts de production (par ex. dans le textile et la mécanique lourde) selon des modalités variables en fonction des contraintes concurrentielles et des structures de production spécifiques aux différents secteurs.

L'objectif de pénétration d'autres marchés :

Cet objectif a aussi été cité avec une fréquence variable selon les classes de taille (par ordre décroissant de C.A.) : par 28,5% des entreprises de la classe de taille de plus de 20.000 MF de C.A., 0% pour celles ayant entre 10.000 MF et 20.000 MF de C.A., 17% pour celles ayant entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A., 14% pour celles ayant entre 1.000 et 2.000 MF de C.A. et 33% pour celles ayant entre 500 et 1.000 MF de C.A., 30% pour celles ayant entre 100 et 500 MF de C.A. et 27% pour celles ayant moins de 100 MF de C.A. A notre avis, on doit interpréter ces résultats de la façon suivante : à part les entreprises qui se sont implantées pour produire à bas coûts il y a des entreprises qui se sont implantées en envisageant aussi les marchés des anciennes colonies, cet intérêt ne s'est pas estompé, comme on a eu l'occasion de le voir, avec la décolonisation.

Les objectifs de recherche de matières premières ou de produits primaires :

Ces objectifs varient directement en fonction de la taille, mais dans ce cas spécifique la détermination fondamentale est de nature sectorielle, quoique le facteur taille (à cause des ressources qui sont nécessaires pour procéder aux activités locales d'extraction ou d'exploitation) soit aussi essentiel.

L'objectif augmentation des ventes de matériel ou de demi-produits fabriqués par la maison-mère :

Cet objectif varie, quant à lui, dans les réponses qui nous ont été fournies, de la façon suivante selon la taille des entreprises (par ordre décroissant de classe taille) : 42%, 50%, 21,7%, 0%, 8%, 18%.

Il ressort de ce résultat que ce sont surtout les grandes entreprises qui ont la capacité de lier les filiales étrangères soit à l'achat de matériel, soit à l'achat de demi-produits produits au niveau central et qui doivent être transformés par les implantations portugaises, en grande majorité pour le marché local.

La variation de l'objectif vente de la technologie maison-mère selon la taille des groupes est la suivante : 28,5%, 0%, 26%, 14%, 33%, 39%, 54%.

Ce résultat est en apparence surprenant, car au premier abord on pense que les plus grandes entreprises disposent d'une plus grande capacité technologique et organisationnelle pour imposer aux filiales. Ces résultats doivent, à notre avis, s'interpréter sous deux perspectives :

1) d'une part, il faut voir que beaucoup de PME implantées au Portugal et qui, pour la plupart, sont déjà fortement internationalisées, disposent d'un procédé technologique spécifique ou d'un produit spécifique qu'elles exploitent au niveau international (Techniques Louis Menard, CCMC, Prepac, OFIC SA - Onduline - etc.)

2) la perception de cette situation de vente de procédés ou de techniques spécifiques est plus aigüe pour les PME, car toute leur stratégie et leur survie repose sur le maintien et l'exploitation de ces capacités.

L'objectif d'obtention d'une expérience internationale semble lui aussi directement lié à la taille des entreprises, car il est uniquement avancé par des entreprises appartenant à la classe de taille entre 100 et 500 MF de C.A. Ce fait a déjà également été mis en évidence, quand on a abordé le problème

des facteurs d'implantation, en indiquant que certaines entreprises (J.C. Decaux, Machines Charbon, Guittet-Duco) généralement petites mais pas forcément (1), ont trouvé au Portugal un pays ayant un environnement accessible pour s'installer et acquérir une expérience internationale.

Les autres objectifs semblent varier aussi en fonction de la taille, mais le nombre et la dispersion de leurs références par les responsables des entreprises ne nous permettent pas de mettre en évidence des relations significatives.

4.3.2.1. - La variation des domaines d'activité des implantations selon la taille des entreprises :

Les produits des implantations locales :

D'après les données du tableau OVS2, la répartition en pourcentage (du total des entreprises de la classe de taille correspondante) des entreprises qui affirment s'être implantées au Portugal avec des produits correspondant à leur métier d'origine est la suivante par ordre décroissant de classe de taille : 43%, 50%, 39%, 85%, 66%, 56%, 91%. Cette variation doit, à notre avis, être interprétée selon 2 perspectives :

1) dans les groupes de plus de 2.000 MF de C.A., ceux qui présentent des pourcentages (de cas d'implantation au Portugal avec des produits correspondant à leurs métiers d'origine) les moins élevés, sont des grands groupes constitués au cours d'un long processus de croissance et d'absorption. De ce fait, leurs métiers d'origine ont déjà été dépassés et ne correspondent plus à leurs domaines stratégiques actuels d'internationalisation.

2) Les petites et moyennes entreprises ont une internationalisation récente et elles se sont internationalisées, en règle générale, dans les activités qu'elles dominent le mieux en termes de métier, qui souvent correspond à leur métier d'origine.

La répartition en pourcentage des entreprises qui ont affirmé que leur gamme vendue (ou produite) au Portugal est plus réduite que celle de la maison-mère est la suivante (par ordre décroissant de classe de taille) : 100%, 100%, 52%, 85%, 33%, 52%, 54%. Ce résultat montre d'une façon claire la fait que toutes les grandes entreprises, très diversifiées, n'opèrent sur

(1) C'est le cas de Fougérolle en 1936 et de havas au siècle dernier (1895)

le marché portugais qu'avec une partie (parfois réduite) de leur gamme. Toutefois, certaines moyennes entreprises, pas très diversifiées (par ex. Antoine Segard, Montagut, Techniques Louis Menard, OFIC SA) opèrent au Portugal avec toute l'étendue de leurs gammes, ce qui confirme non seulement certaines conclusions auxquelles on est arrivés dans les chapitres précédents, mais aussi celles présentées dans le paragraphe précédent.

Les entreprises qui ont déclaré que leurs gammes au Portugal ont augmenté au cours des étapes de développement des implantations varient aussi de la façon suivante (par ordre décroissant de la classe de taille de ces entreprises) : 71%, 0%, 26%, 28%, 22%, 26%, 36%. Ces résultats sont seulement évidents pour les très grandes entreprises (Rhône Poulenc, P.U.K., Michelin) (1) qui ont fait une pénétration progressive sur le marché portugais en commençant avec un nombre d'activités (ou produits) réduit, mais en augmentant leurs gammes locales au fur et à mesure que leur expérience du marché augmentait. Les autres entreprises, plus petites, mais pas d'une façon linéaire, présentent nettement un dynamisme d'implantation plus réduit en termes d'accroissement du nombre de produits vendus (ou produits) sur le marché portugais.

On voit que les entreprises qui vendent au Portugal la même gamme que celle de la maison-mère sont exclusivement des entreprises de moins de 500 MF de C.A., ce qui confirme notre interprétation en ce qui concerne les réponses des entreprises de plus grandes dimensions qui ont affirmé opérer au Portugal avec une gamme plus réduite de produits.

Les réponses des entreprises affirmant que les filiales portugaises avaient des produits ou des domaines d'activité qui ne faisaient pas partie des activités de la maison-mère se retrouvent aussi exclusivement parmi les entreprises de moins de 500 MF de C.A.

Cette situation relève de deux types de raisons :

- 1) certaines entreprises moyennes productrices d'équipements (Machines Charbon, Prepac) se sont diversifiées à travers une intégration en aval uniquement à l'étranger.
- 2) D'autres entreprises (Ets Berthelat) moyennes ont recours à d'autres activités (par exemple la commercialisation de produits d'autres entreprises)

(1) les 2 groupes dans la classe de taille entre 10.000 et 20.000 MF de C.A, Usino et Thomson CSF, appartiennent à des secteurs où le dynamisme commercial se manifeste d'une façon différente que par la simple augmentation des gammes vendues, la sidérurgie et l'électronique professionnelle.

pour rentabiliser l'activité de leurs filiales.

Les entreprises qui ont affirmé avoir maintenu la même gamme depuis le début de leur implantation intègrent le pôle complémentaire des entreprises qui, soit n'ont pas encore eu le temps de changer considérablement de gamme de produits, soit maintiennent leur domaine spécifique d'internationalisation. Cette dernière hypothèse semble apparemment se confirmer dans le fait qu'aucune des grandes entreprises n'a maintenu sa gamme inchangée depuis le début de l'implantation et que, comme on peut le voir dans le tableau OVS2, le pourcentage de réponses affirmatives augmente nettement (quoique pas d'une façon linéaire) selon les classes de taille par ordre décroissant : 0%, 0%, 13%, 28%, 22%, 17%, 36%.

La série de pourcentages correspondant aux réponses affirmatives des entreprises qui vendent au Portugal des produits de vieille génération est la suivante (dans l'ordre décroissant de classes de taille) : 0%, 0%, 4%, 0%, 22%, 17%, 0%.

On peut voir que les entreprises ayant entre 1.000 MF et 100 MF de C.A., révèlent plus de tendance que les autres pour vendre sur le marché local des produits d'une vieille génération. Les entreprises dans cette classe de taille révèlent aussi, quoique d'une façon moins évidente, une plus grande tendance pour vendre au niveau local des produits de bas de gamme.

Les deux entreprises produisant au Portugal des produits de haut de gamme (au niveau des groupes respectifs) se situent dans les classes de taille de 100 MF à 500 MF de C.A. et de 500 MF à 1.000 MF de C.A. (La Martiniquaise et Saupiquet qui produisent au niveau local des articles intégrant des matières premières portugaises, ou en utilisant un savoir-faire spécifique de la main d'oeuvre portugaise).

Les entreprises affirmant que les produits commercialisés au Portugal sont d'une génération moyenne ont plus de 2.000 MF de C.A. Ce qui peut s'expliquer aussi par le fait que certains grands groupes à dynamisme technologique élevé étant donné le niveau de développement intermédiaire du marché portugais, y exploitent des produits qui ne sont pas d'une vieille génération, mais qui n'appartiennent pas, non plus, aux toutes récentes générations technologiques sur le plan des marchés.

Les entreprises qui ne vendent pas leur production sur le marché intérieur se distribuent, en pourcentage, de la façon suivante : 0%, 0%, 13%, 0%, 11%, 4%,

18%. La raison déterminante de cette situation nous semble être, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, d'ordre sectoriel (cf. la dynamique d'internationalisation des secteurs textile, industries alimentaires, boissons, etc), car elle concerne surtout les entreprises qui se sont implantées au Portugal, soit pour s'approvisionner en matières premières, soit pour chercher à réduire leurs coûts de production, pour vendre leurs produits à des prix compétitifs sur le marché international. Toutefois, on doit signaler qu'aucune des entreprises ayant un C.A. supérieur à 10.000 MF, n'y figure et aussi, qu'à part les deux entreprises de la classe de taille entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A., les 4 autres entreprises se concentrent toutes dans les classes de taille de moins de 1.000 MF de C.A.

Cette situation nous semble être complémentaire de celle déjà mise en évidence dans des chapitres antérieurs : les grands groupes français s'intéressent surtout au marché portugais.

Les entreprises qui vendent (ou écoulent leur production) uniquement sur le marché intérieur se distribuent de la façon suivante (selon leur classe de taille, cf. tableau OVS2) : 43%, 50%, 32%, 14%, 22%, 43%, 45%. Cette série de pourcentages nous permet de nuancer et d'approfondir les conclusions précédentes car, si effectivement les grands groupes s'intéressent surtout au marché portugais, certaines de leurs filiales exportent (ou réexportent) une partie de leur production vers d'autres pays (par ex. les ex-colonies : Roussel-Uclaf et SGPM). En ce qui concerne le pourcentage de petites entreprises qui ne vendent (ou ne vendaient) leur production que sur le marché intérieur, cette situation révèle que dans certains cas (1), ces entreprises disposent d'un dynamisme ou de capacités commerciales, plus faibles que les grands groupes et, de ce fait, elles ont créé au niveau local des filiales qui se cantonnent plus facilement dans le petit espace du marché portugais, sans chercher à exploiter d'autres possibilités en matière de marchés.

Ces considérations sont corroborées par l'existence d'une complémentarité entre cette dernière série de pourcentages et celle relative aux pourcentages d'entreprises dont les filiales portugaises vendent leur production, à la fois sur le marché intérieur et extérieur (sans compter celles qui vendent uniquement leurs produits à l'extérieur).

Pour ce qui concerne le degré de diversification des implantations

(1) outre le cantonnement stratégique décidé le plus souvent par les instances du siège.

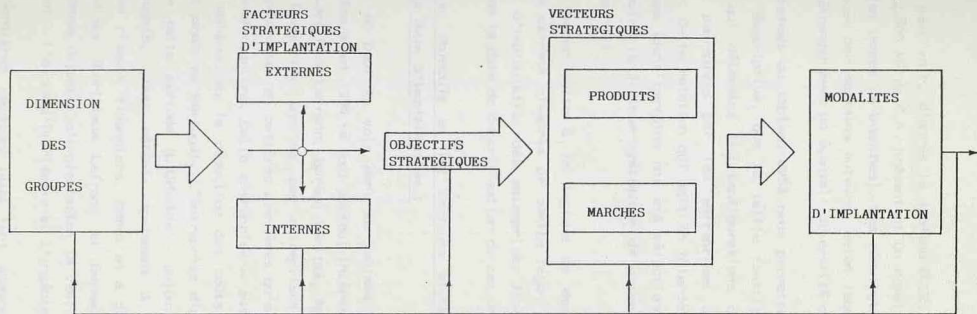


Fig. 4- La relation de détermination systémique entre le facteur de contingence-taille et les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation.

locales, on peut voir, d'après le tableau OVS2, que seulement les entreprises de plus de 2.000 MF de C.A. présentent un domaine d'activité au niveau local, diversifié (en termes de branches). Ces résultats confirment, de ce fait, l'idée souvent avancée par certains auteurs, selon laquelle seuls les grands groupes opèrent à l'étranger avec un éventail diversifié de branches d'activité.

Les données du tableau OVS2 nous permettent donc de mettre en évidence d'une façon descriptive, que la taille constitue un facteur de contingence fondamental qui détermine les configurations des objectifs et des vecteurs stratégiques poursuivis par les entreprises à travers leurs implantations à l'étranger. Cette relation qui agit en interdépendance avec d'autres facteurs de contingence (dont certains ont été sélectionnés pour les besoins de notre recherche), selon la logique systémique de notre modèle, peut être représentée par la figure 4.

Pour donner suite à la logique de description systémique de notre modèle, nous verrons ci-après de quelle façon les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation des entreprises françaises au Portugal ont varié en fonction de la date de concrétisation de ces implantations.

4.3.3. - Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon la date d'implantation :

Comme on peut le voir dans le tableau OVS3, les entreprises qui se sont implantées avant 1900 se sont surtout intéressées (83%) au marché intérieur portugais (Lorilleux Lefranc, Bureau Veritas, Agence Havas, L'Urbaine, Crédit Lyonnais). Toutefois, une de ces entreprises (Saupiquet) s'est implantée pour s'approvisionner en matières premières qu'elle exportait après une transformation manufacturière. Cette entreprise a aussi indiqué qu'elle a eu comme objectif d'implantation la réduction des coûts de production, à travers les bas salaires payés au Portugal. L'entreprise d'assurances qui s'est implantée au cours de cette période (L'Urbaine - aujourd'hui UAP) pour exploiter le marché portugais, s'est référée également à l'objectif complémentaire de réduction des risques financiers, comme on a déjà eu l'occasion de le voir. Deux entreprises (Lorilleux Lefranc et Bureau Veritas) ont affirmé avoir eu, aussi, comme objectif d'implantation la vente de la technologie maison-mère respectivement : l'encre d'imprimerie et l'ingénierie de contrôle de matériels.

Ces dernières réponses nous font avancer l'hypothèse selon laquelle l'avance technologique en tant que facteur de multinationalisation, n'est pas

spécifique à la période de l'après guerre, comme l'affirment certains auteurs comme René Gendarme, in " Les sorcières dans l'Economie ", éd. Cujas, Paris 1981, mais qu'il était déjà déterminant à cette époque-là. Dans la période entre 1900 et 1920, la seule entreprise implantée, les Mines de Borralha, a eu pour seul objectif d'implantation la recherche d'un approvisionnement stable en matières premières.

Dans la période 1920-1930 l'intérêt exclusif des entreprises implantées pendant cette époque (Citroën, Air Liquide, AGF, GAN, La Préservatrice) se porte aussi vers le marché intérieur portugais, qui a agi à l'époque, pour ces entreprises, comme une possibilité supplémentaire, d'écoulement de la production maison-mère, ou de la production locale, quand elle était techniquement indispensable (Air Liquide et les Compagnies d'Assurances). Les entreprises d'assurances implantées à cette époque ont affirmé aussi avoir eu pour objectif la réduction des risques financiers.

Dans la période 1930-1940, la seule entreprise implantée, Fougerolle, a eu comme objectif d'implantation la présence sur le marché local, pour vendre les capacités techniques de la maison-mère en matière de génie civil.

Dans la période 1940-1950, les trois entreprises implantées (Alsthom-Neyrpic, Valentine, Michelin) ont toutes eu comme objectif d'implantation une présence ou l'amélioration de leur présence, sur le marché local. Toutefois, Alsthom (Neyrpic) a avancé aussi comme objectifs complémentaires d'implantation, l'exportation de demi-produits, de technologie maison-mère et aussi la production locale, en régime de sous-traitance, de certains segments de projets, ou commandes, pour la France ou autres marchés, de façon à pouvoir bénéficier du bas coût de la main d'oeuvre locale.

Dans la période 1950-1960, l'objectif de pénétration du marché portugais a été aussi unanimement affirmé par les entreprises implantées au cours de cette époque (CII-Honeywell Bull, Lincrusta, Trefimetaux, Machines Charbon, Moteurs Baudouin, L'Oréal, La Cellophane - RP, Roussel Uclaf). Toutefois, certaines entreprises citent, comme objectifs complémentaires d'implantation : l'obtention d'une expérience internationale (Machines Charbon), ce qui se comprend étant donné la date d'implantation et la taille de cette entreprise. C'est en effet pendant cette période qu'une deuxième vague d'entreprises françaises, souvent des moyennes entreprises, a entamé une stratégie décidée d'implantation à l'étranger : Roussel Uclaf a aussi visé comme objectif complémentaire d'implantation, la possibilité de réexporter vers les marchés des

colonies portugaises de l'époque. Six entreprises (75%) implantées à cette époque (Roussel Uclaf, L'Oréal - des principes actifs -, La Cellophane, Trefimetaux, Machines Charbon, Moteurs Baudouin - équipement -, CII - Honeywell Bull), ont visé explicitement l'exportation de demi-produits (ou de matériel) à partir de la maison-mère. Deux d'entre elles (CII-Honeywell Bull et Moteurs Baudouin) ont uniquement eu des objectifs de commercialisation, au niveau local, des productions de la maison-mère.

Dans la période 1960-65, qui correspond à la première étape du mouvement d'ouverture de l'espace économique portugais au capital étranger, 15 entreprises françaises se sont implantées pour la première fois au Portugal, et une y a établi une deuxième implantation (Citroën). Parmi ces entreprises, 14 (93%) (Rhône Poulenc, PUK, SGPM, Soc. Française Duco, La Télémécanique, Essilor Internationale (Silor) Dollfus-Mieg, Antoine Segard, Vitos, Renault, Citroën, Ceintreuses Mingori, Ets Berthelat, CMP) ont déclaré avoir eu des objectifs de pénétration du marché portugais (9 de présence simple et 5 d'amélioration de la commercialisation des produits de la firme au Portugal). Deux entreprises se sont implantées pour s'approvisionner en matières premières visant l'exportation vers des marchés tiers (La Martiniquaise et Atom SA). La CMP a visé aussi l'association avec des partenaires locaux pour augmenter sa compétitivité sur les marchés internationaux, profitant des bas coûts de la main d'oeuvre locale. Ce dernier facteur a déterminé aussi l'objectif d'implantation de Vitos, mais, dans ce cas, pour être compétitif sur le marché local. Quatre entreprises (26%) ont affirmé avoir eu aussi comme objectif, l'exportation des demi-produits ou du matériel maison-mère (Rhône-Poulenc, PUK, Vitos, CMP). Une autre entreprise (ingénierie-mécanique lourde) a déclaré avoir aussi voulu vendre la technologie de la maison-mère sur le marché local.

A cette époque se manifeste donc l'effet conjugué, à la fois de l'ouverture de la politique économique portugaise envers des investissements internationaux et de l'accélération du mouvement de multinationalisation des entreprises françaises, qui s'est traduit par une augmentation considérable du nombre d'entreprises françaises implantées au Portugal. Ce mouvement s'est accompagné aussi (cf. tableau OVS3) d'une diversification considérable des objectifs stratégiques d'implantation poursuivis par ces entreprises.

Pour ce qui concerne la période 1965-70 elle correspond, comme on peut le voir, à un net tassement du mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal qui a caractérisé la période précédente (seulement 6 entreprises). On peut observer que, pendant cette période, la pénétration du marché portugais continue à être la motivation principale (66%). Toutefois, d'une

façon moins exclusive, car non seulement cette époque marque l'apparition au Portugal, de la part des entreprises françaises, de ce que C.A. Michalet a appelé des filiales-ateliers, avec l'installation dans le pays de certaines entreprises du secteur textile (Montagut, Leo Gros) qui correspondent à des objectifs de diminution des coûts de production à travers l'utilisation de main d'œuvre bon marché, mais aussi d'autres entreprises (Dérivés Résiniques et Terpiniques) se sont installées au Portugal pour s'approvisionner en matières premières (résine de pin).

La Cegos, implantée aussi pendant cette période au Portugal, a eu aussi comme objectif l'utilisation du marché portugais comme tremplin pour atteindre les autres pays d'expression portugaise. Quatre entreprises (66% de celles implantées pendant cette période) (Cegos, Sofrerail, Dragages et TP, Dérivés Résiniques et Terpiniques) ont affirmé avoir eu aussi comme objectif la vente de la technologie de la maison-mère. Ce fait nous semble significatif car, comme on peut le voir dans le tableau OVS3, non seulement en valeur absolue, mais aussi en pourcentage, le nombre d'entreprises qui ont déclaré avoir comme objectif l'exploitation d'une avance technologique propre augmente à partir de cette époque.

La période 1970-1975 : au cours de cette période le mouvement global d'implantation reprend son rythme du premier lustre des années 60. Dix neuf entreprises de notre échantillon (qui est presque exhaustif) se sont implantées au cours de cette période. Comme on peut le voir, 68% des entreprises qui se sont implantées pendant cette période ont affirmé avoir eu des objectifs de pénétration du marché intérieur portugais (Papeteries de Charentes, CEBAL, J.C. Decaux, Eurest, Jacques Borel, Technal, OFIC SA, Techniques Louis Menard, Prepac, CSC, CERIC, SEMA,...). Toutefois, 5 entreprises (CUAEM, Serra, CIT-Alcatel, Sanofi, Dubernard Hospital, J.C. Decaux) envisagent aussi l'amélioration de leur compétitivité sur les marchés de pays tiers, soit à travers la production sur le territoire portugais (CIT Alcatel, CUAEM et Dubernard Hospital) en bénéficiant des coûts de production favorables (énergie bon marché et réduction des coûts de transport pour CUAEM et salaires bon marché pour CIT Alcatel et Sanofi-Dubernard Hospital), soit par le biais d'une expérience internationale acquise (JC Decaux) à travers l'implantation portugaise, soit encore à travers la réexportation de services vers les pays lusophones (pour la Serra). On doit remarquer que Pernod Ricard a implanté une filiale commerciale pendant cette période uniquement pour pouvoir donner une couverture légale à des rapatriements de bénéfices.

Certaines entreprises (comme la CSC) se sont implantées pour bénéficier de la main d'oeuvre bon marché, qui leur permet d'être compétitives sur le marché intérieur. Six entreprises (CSC, Serra, JC Decaux, Techniques Louis Menard, CERIC, OFIC SA) (31%) se sont implantées en envisageant aussi la vente de technologie maison-mère.

Dans la période 1975-81, la constante majoritaire des objectifs de pénétration du marché intérieur portugais continue à s'affirmer, soit au niveau de la vente de produits finis (12 entreprises) (85%) (par ex. CdF-Chimie, Renault, Delagrangé, Servier, Expanscience, Metayer Aromatiques, Bertrand Faure) soit au niveau de la vente de technologie (78%) (par ex. CMCC, SGTE, CdF Chimie) ou de demi-produits (Usinor, Servier, Expanscience) (21%).

Ces réponses révèlent, au cours de cette période, une augmentation des objectifs d'exploitation de technologies propres qui peuvent se concrétiser à travers différentes formes (parmi lesquelles les participations minoritaires à des entreprises portugaises comme par ex. Bertrand Faure, CCMC, Metayer, CdF Chimie, Usinor).

Cinq entreprises (35%) ont déclaré avoir aussi des objectifs d'opérer sur d'autres marchés à partir de la filiale portugaise (Renault, Moët Hennessy, SGTE, CdF Chimie et Peñarroya), soit en profitant de la main d'oeuvre bon marché (Renault et SGTE) soit en exportant des produits primaires (Moët Hennessy), ou des matières premières (Peñarroya) en bénéficiant de la situation géographique ou des ressources naturelles du pays.

Cinq entreprises (35%) ont aussi déclaré s'être implantées dans le pays pour bénéficier des salaires locaux bon marché, soit pour être compétitifs sur le marché intérieur (Usinor, Metayer Aromatiques et Expanscience) soit pour être compétitifs sur les marchés internationaux (SGTE, Renault).

Ce balayage chronologique des objectifs stratégiques d'implantation nous a donc révélé que ces objectifs ont varié selon les périodes d'implantation, non seulement en fonction du développement du marché et de l'environnement économique portugais, mais aussi du développement du tissu entrepreneurial français. Toutefois, on peut déceler certaines constantes stratégiques qui se maintiennent au cours de toutes les périodes d'implantation. Elles concernent des objectifs qui apparaissent à toutes les périodes et qui visent à travers des configurations stratégiques variables au cours du temps, la création d'un espace de dépendance commerciale articulé à un espace de dépendance

technologique entre les instances centrales des groupes respectifs et les unités organisationnelles locales, qui vise à exploiter, soit les potentialités locales en termes de marché, soit le différentiel entre les deux pays de coûts de la main d'oeuvre, soit la mise en valeur de ressources locales (matières premières et produits primaires).

Evolution des domaines stratégiques d'implantation :

Pour ce qui concerne les domaines stratégiques d'implantation leur évolution, saisie à travers leurs rubriques les plus significatives, a été la suivante, au cours des différentes périodes entre 1850 et 1981 :

Pour la période 1850-1900, la plupart des entreprises ont affirmé s'être implantées avec leurs produits d'origine, mais avec des gammes plus réduites, adaptées au marché (Lorilleux Lefranc, L'Urbaine, Crédit Lyonnais, Havas, Bureau Veritas) ou aux conditions de production locales (Saupiquet).

Cette dernière entreprise a déclaré produire, depuis cette époque, au Portugal un produit haut de gamme en utilisant la bonne qualité de la matière première et de la main d'oeuvre locale. En termes de marchés, 4 entreprises implantées à cette époque ont déclaré vendre par l'intermédiaire de leurs filiales, non seulement sur le marché intérieur mais aussi sur des marchés extérieurs (Saupiquet : France et USA, L'Urbaine : ex-colonies, Crédit Lyonnais, Bureau Veritas et Havas : clientèle internationale), tandis que l'implantation de Lorilleux Lefranc opère uniquement sur le marché interne portugais.

La plupart des entreprises implantées à cette époque opèrent dans une seule sous-branche d'activité. Toutefois, L'Urbaine, aujourd'hui UAP, opère dans les domaines de l'assurance-vie et IARD et le groupe Havas a développé dans le pays des activités dans le domaine du tourisme et de la publicité (après avoir été obligé d'abandonner son activité originale - agence d'informations).

Dans la période 1900-1920 la seule entreprise française qui s'est implantée au Portugal, les Mines de Borralha, est une société constituée pour exploiter une mine de wolfram et exportait toute sa production vers des marchés tiers. L'entreprise a cédé depuis le droit d'exploitation qu'elle détenait au Portugal.

Dans la période 1920-1930, quatre entreprises (80%) (AGF, GAN, La Préservatrice : compagnies d'assurances qui, par contrainte légale, ne peuvent

pas opérer au Portugal dans la branche capitalisation et L'Air Liquide qui n'opère pas dans le domaine de l'ingénierie, ce qu'elle fait en France) ont déclaré opérer au Portugal avec des gammes plus réduites que celles de la maison-mère. Une autre entreprise (Citroën) a déclaré vendre surtout au Portugal des produits de bas de gamme tandis que trois entreprises ont affirmé s'être implantées au Portugal avec les produits correspondant à leurs métiers d'origine.

Quant aux marchés, deux entreprises implantées à cette époque ont déclaré vendre leurs produits exclusivement sur le marché intérieur (L'Air Liquide et Citroën) : la première ayant une production locale et la deuxième au moyen d'importations. Les entreprises d'assurances ont opéré presque toutes, sur les marchés des ex-colonies.

En ce qui concerne les branches d'activité, les entreprises d'assurances opèrent exclusivement dans 2 sous-branches d'activité (Vie et IARD). L'Air Liquide opère dans les branches gaz industriel et soudure et Citroën seulement dans le sous-secteur des automobiles légères.

Dans les années 1930-1940, la seule entreprise implantée appartenant à notre échantillon (Fougerolle) s'est implantée dans son domaine de production d'origine, avec une gamme plus réduite que celle de la maison-mère (1) et qui s'est maintenue stable depuis le début de son implantation. Sa filiale opère seulement sur le marché intérieur portugais.

Pour la période 1940-1950, deux entreprises (66%) ont affirmé s'être implantées avec leurs produits d'origine (2). Egalement deux entreprises (3) ont affirmé opérer sur le marché portugais avec une gamme plus réduite que celle de la maison-mère, mais les gammes de ces mêmes entreprises ont augmenté au cours des étapes d'implantation.

Une entreprise opère (commerciallement) uniquement sur le marché intérieur (Michelin), tandis que les autres (surtout Alsthom-Sorefame) (4) réalisent une partie importante de leur C.A. à l'étranger.

(1) cette société opère uniquement au Portugal dans le domaine des Travaux Publics.

(2) Michelin et Valentine - l'implantation portugaise d'Alsthom a été héritée de Neyrpic.

(3) Alsthom et Michelin.

(4) La Sorefame (filiale minoritaire de Alsthom) travaille souvent en régime de sous-traitance pour le marché international (en fournissant des demi-produits).

Dans la période 1950-1960, qui a correspondu à un essor d'implantation au Portugal d'entreprises françaises de biens intermédiaires (1) et d'équipement (2) et de biens de consommation (3), les entreprises de biens de consommation et intermédiaires (soit 75% du total) ont toutefois affirmé avoir augmenté leurs gammes de produits écoulés sur le marché portugais. La majorité des entreprises implantées au cours de cette période (cinq) ont déclaré s'être implantées dans le domaine de leurs activités d'origine, mais que leurs gammes au niveau local étaient plus réduites que celles de la maison-mère (4). Cependant, la société Machines Chambon s'est implantée, comme on l'a déjà vu, dans une activité en aval par rapport à celle de la maison-mère. 4 de ces entreprises (50%) ont affirmé ne vendre que sur le marché intérieur. En effet, certaines entreprises (comme Roussel-Uclaf et Duco) vendaient aussi avant le 25 avril 1974 sur le marché des ex-colonies ou d'Europe (Trefimetaux).

Presque toutes ces entreprises (sept) opèrent au niveau local dans une seule branche ou sous-branche d'activité, mais L'Oréal, le groupe le plus diversifié implanté au cours de cette période, a déclaré opérer dans trois branches d'activité du groupe.

La période 1960-65 a correspondu, comme on a eu l'occasion de l'affirmer à une ouverture de la politique économique par rapport aux investissements étrangers (5). Beaucoup d'entreprises productrices de biens de consommation et de biens intermédiaires (6) (parmi lesquelles quelques grands groupes industriels français : PUK, Rhône Poulenc, SGPM, Essilor International, Dollfus Mieg) ou de biens d'équipement (La Télémécanique, Renault) se sont implantées au Portugal. Tous ces groupes sont assez diversifiés et dynamiques du point de vue technologique. Par ailleurs, le marché portugais s'est développé, non seulement en termes de biens de consommation, mais aussi industriels.

(1) par ex. Trefimetaux (boues et fils en cuivre), Lincrusta (emballage en carton La Cellophane (pellicule cellulosique).

(2) Machines Chambon (équipements pour fabrication d'emballages) Moteurs Baudouin (moteurs pour bateaux), CII Honeywell-Bull (ordinateurs.)

(3) L'Oréal, Roussel Uclaf.

(4) Pour le cas des Machines Chambon, sa filiale fabrique des produits avec des machines fournies par la maison-mère.

(5) La décennie 1960-70 correspond à une augmentation de 162% du nombre d'entreprises françaises implantées par rapport à celui de la période 1950-60.

(6) Textile (Dollfus Mieg-Vitos-Antoine Segard), Alimentaire (Atom SA), Chimie lourde (R.P.), Boissons (La Martiniquaise), métaux non ferreux (P.U.K.), mécanique lourde (Ets Berthelat, Cintreuses Mingori).

Il n'est donc pas surprenant que tous ces groupes aient déclaré avoir augmenté leurs gammes de produits vendus sur le marché portugais au cours des étapes d'implantation.

Toutefois, étant donné les caractéristiques du marché portugais (en étendue et en possibilités financières) la plupart des entreprises implantées au cours de cette période (onze - 68%) ont déclaré y opérer avec des gammes plus réduites que celles de la maison-mère. Pour des motifs déjà signalés (1), seulement 50% des entreprises affirment s'être implantées dans le domaine d'activité qui correspond à leur métier d'origine. Ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qui se sont internationalisées beaucoup plus tard que les grands groupes, pour exploiter un procédé ou une capacité techniques spécifiques (par ex. Cintreuses Mingori, Ets Berthelat, Essilor International, La Télémechanique, Atom SA, La Martiniquaise).

Deux entreprises (qui, comme on l'a déjà vu, se sont implantées uniquement pour s'approvisionner en matières premières (Atom SA et La martiniquaise) écoulaient exclusivement leur production sur le marché international, nord-américain pour la première et européen pour la deuxième.

Six entreprises implantées pendant cette période (37,5%) ont affirmé écouler leurs produits uniquement sur le marché intérieur. Ce sont surtout des grands groupes : Dollfus-Mieg, R.P., P.U.K., Essilor, La Télémechanique, qui s'intéressent exclusivement au marché portugais et qui n'ont pas besoin de passer par une base de production portugaise pour atteindre d'autres marchés. Toutefois, c'est aussi le cas de certaines petites entreprises, comme les Cintreuses Mingori ou Antoine Segard.

D'autres entreprises : SGPM, Vitos, Ets Berthelat, Duco, exportent une partie de leur production, soit vers l'Europe (pour les 2 premières), soit vers les ex-colonies (pour les 2 dernières).

En ce qui concerne le degré de diversification, on peut remarquer que 50% (huit) des entreprises implantées au cours de cette période, n'opèrent au niveau local que dans une seule branche, tandis que 31% (cinq), pour la plupart des grands groupes, opèrent dans 2 branches dont un, Rhône-Poulenc, dans 3 branches d'activité.

(1) les grands groupes correspondent presque tous à des entités qui sont l'aboutissement de complexes processus de fusion et d'absorption.

La période 1965-70 correspond, comme on l'a déjà montré, à un tassement de la progression du nombre d'implantations françaises au Portugal. La presque totalité des entreprises implantées à cette époque (cinq) (83%) ont déclaré s'être implantées dans le domaine de la production d'origine de leurs entreprises (1). Quatre (66%) ont déclaré que leurs gammes au Portugal sont (ou ont été) (2) plus réduites que celles des maisons-mères. Toutefois, pour Montagut (groupe Léo Gros) qui a mis en place un processus intégré de production entre les différentes filiales françaises et les filiales portugaises, les gammes des filiales portugaises sont les mêmes que celles des filiales en France.

Trois entreprises (50%) ont affirmé avoir maintenu au niveau local leur gamme de produits inchangée depuis le début de leur implantation (3), tandis que 2 (33%) (4) ont déclaré l'avoir augmentée.

On doit interpréter ces données en les situant dans la réalité des stratégies poursuivies par les entreprises implantées au Portugal pendant cette période. Ainsi, parmi les entreprises qui ont déclaré avoir maintenu leurs gammes se trouvent Cebal et Carnaud qui ont cédé leurs implantations au Portugal et les Dérivés Résiniques et Terpiniques qui opère au Portugal uniquement pour s'approvisionner en matières premières.

Au niveau des marchés, 2 entreprises (33%) opèrent uniquement sur le marché portugais (Sofrerail et Dragages et TP), tandis que les 4 autres (Montagut, Dérivés Résiniques et Terpiniques, la filiale minoritaire de Carnaud (5) et Cegos) exportent aussi leur production respectivement : vers l'Asie, via France, pour la première, la deuxième surtout vers la France et Cegos vers les ex-colonies).

En ce qui concerne les branches d'activité, malgré quelques différences d'activité (6) interne, la totalité des filiales portugaises de ces entreprises

(1) à part Carnaud et Dragages et T.P., il n'y a pas de grandes entreprises implantées à cette époque, en plus, ces 2 groupes ne sont pas très diversifiés et n'ont pas été les protagonistes d'un processus accentué de croissance externe, comme d'autres grands groupes français.

(2) CEBAL a cédé sa participation dans ALUCEBAL et Carnaud sa participation dans ORMIS à Metallox.

(3) Dragages et Travaux Publics, Dérivés Résiniques et Terpiniques, Cebal.

(4) Cegos et Montagut

(5) on n'a pas d'indication des zones d'exportation de Ormis (filiale minoritaire de Carnaud).

(6) par ex. l'activité de formation et de conseil pour entreprises, de la Cegos.

travaille dans une seule branche d'activité.

La période de 1970-75 a correspondu à une reprise accentuée des implantations au Portugal d'entreprises françaises. 19 entreprises se sont implantées pendant cette période, soit une augmentation de 216% par rapport à la période précédente.

Douze entreprises (63%) ont déclaré s'être implantées dans des domaines de production (ou de vente) d'origine. Pour expliquer cette situation on doit tenir compte à la fois du fait que les groupes qui se sont implantés pendant cette période sont presque tous (sauf Pernod-Ricard) récents et correspondent à des secteurs bien spécifiques (CIT-Alcatel, Essilor, Eurest, Jacques Borel, Sanofi, Technip) et que les entreprises moyennes qui se sont implantées aussi pendant cette période sont peu diversifiées, ayant presque toujours un créneau principal d'activité spécifique qu'elles essayent d'exploiter à l'étranger.

Huit entreprises (42%) ont affirmé avoir au niveau local des gammes plus réduites que celles de leur maison-mère (1), mais d'autres ont affirmé que les gammes de leurs filiales portugaises sont les mêmes que celles des maisons-mères (2). Il s'agit dans ce cas de petites entreprises disposant de produits ou de techniques assez spécifiques et limitées avec lesquelles elles opèrent au niveau national et international. Deux entreprises ont affirmé que leurs filiales portugaises ont des activités ou des produits que la maison-mère n'a pas (3). Il s'agit d'entreprises relativement petites. Dans un cas (Prepac) il s'agit de la mise en oeuvre d'une stratégie de diversification en aval au niveau international. Cette entreprise a pris une participation dans une entreprise locale équipée avec des machines qu'elle fabrique, dans l'autre cas (Papeteries de Charentes) il s'agit d'un simple élargissement de gamme adapté au marché local.

Le fait qu'un nombre assez élevé d'entreprises ait déclaré avoir maintenu la même gamme depuis le début de l'implantation, ne nous semble pas encore significatif étant donné qu'il s'agit d'entreprises implantées depuis peu.

Deux entreprises implantées aussi au cours de cette période ont affirmé produire au Portugal des produits de bas de gamme et d'une vieille génération.

(1) par ex. Technip, P et J Tiberghien, Eurest, Jacques Borel, JC Decaux, CIT-Alcatel

(2) Techniques Louis Menard et OFIC SA

(3) Prepac et Papeteries de Charentes.

Ces deux entreprises appartiennent à des secteurs (construction électrique et textile (1)) qui au cours des 15 dernières années ont opéré des déplacements de segments des processus de production exigeant du travail peu qualifié, dans des pays à main d'oeuvre meilleur marché, comme c'est le cas du Portugal par rapport à la France.

Neuf entreprises implantées à cette époque écoulent leur production exclusivement sur le marché intérieur. Ces entreprises, soit appartiennent à des secteurs spécifiques qui exigent une production locale (restauration (2), ingénierie (3), publicité (4), emballage (5)), ou correspondent à des logiques d'implantation uniquement commerciales (6), ou de pénétration du marché pour vendre la technologie maison-mère (7) ou être compétitifs sur le marché intérieur (8).

Aucune entreprise n'a déclaré vendre exclusivement pour le marché international (9).

Huit entreprises ont affirmé écouler leurs produits sur le marché interne et externe (10). Certaines d'entre elles comme Technal et Sema utilisent aussi l'implantation portugaise comme tremplin pour le marché des ex-colonies, d'autres comme Tiberghien et CIT-Alcatel et Sanofi-Dubernard Hospital, produisent sur place pour profiter de la main d'oeuvre locale bon marché ou de l'énergie bon marché comme CUAEM.

Pour ce qui concerne le degré de diversification, pratiquement toutes les entreprises opèrent dans une seule branche, sauf Jacques Borel, qui opérait au niveau local dans la restauration collective et les tickets restaurants.

Au cours de la période 75-81, douze entreprises françaises (85%) qui

- (1) par ex. CIT-Alcatel, P. et J. Tiberghien
- (2) Jacques Borel et Eurest
- (3) CERIC et Technip
- (4) JC Decaux
- (5) Papeteries de Charentes
- (6) OFIC SA
- (7) CSC, Prepac, Xylochimie, CEBAL
- (8) CSC et Essilor International (pour sa deuxième implantation)
- (9) CIT-Alcatel et P et J Tiberghien, au début, écoulaient leur production exclusivement sur le marché international, mais peu à peu, elles ont commencé à pénétrer le marché intérieur portugais.
- (10) par ex. CIT-Alcatel, P et J Tiberghien, Sema, Technal, Sanofi, CUAEM.

se sont implantées au Portugal, l'ont fait dans le même domaine que leur production d'origine. Les raisons de cette situation résident, à notre avis, surtout dans les caractéristiques et les contraintes des secteurs et des entreprises qui se sont implantées. Ainsi, non seulement les petites entreprises implantées au cours de cette période suivent la logique d'internationalisation spécialisée déjà avancée ci-dessus, mais aussi les grands groupes implantés pendant cette période se sont implantés dans leur domaine d'activité d'origine. (par ex. Peñarroya, Renault, Usinor, Dumez, CdF Chimie, Bertrand Faure). 10 entreprises (83%) ont aussi affirmé que leur gamme d'activité au Portugal était plus réduite que celle de la maison-mère, ce qui corrobore aussi la tendance et les logiques déjà décelées mais, pour les entreprises implantées au cours de cette période, avec une plus grande fréquence, peut-être parce que le mouvement de concentration et de diversification des entreprises s'est accentué au cours de la fin des années 70 en France (1).

Les données concernant les gammes de produits ne nous semblent pas encore très significatifs étant donné qu'il s'agit d'implantations toutes récentes.

On peut noter néanmoins, pour deux entreprises implantées pendant cette période, que les produits montés et vendus au Portugal sont de bas de gamme (2), pour deux autres, ils sont d'une vieille génération, tandis que pour deux autres entreprises, les produits vendus au Portugal sont de pointe, au niveau des groupes respectifs. Ces résultats ne nous semblent pas significatifs, car il existe, étant donné les caractéristiques du marché local, presque toujours un retard dans l'introduction de produits d'une nouvelle génération au Portugal.

On remarque qu'il y a 8 entreprises (3) qui ont déclaré que leurs filiales produisent ou vendent uniquement pour le marché intérieur, tandis que 5 entreprises ont déclaré vendre non seulement sur le marché intérieur mais aussi sur le marché internationale (4) (pays tiers, France et ex-colonies), tandis que deux entreprises (qui se sont implantées exclusivement pour s'appro-

(1) mais qui semblait s'estomper un peu ou même s'inverser au début des années 80 (cf. la stratégie de défiliation ou de recentrage mise en oeuvre par certains groupes comme Rhône Poulenc et BSN.)

(2) par ex. Renault

(3) Dumez, Bertrand Faure, Thomson CSF, Expanscience, CCMC, SGTE, Fichet Bauche.

(4) Metayer, CdF Chimie, Renault (implantation récente) Delagrande, Servier.

visionner en matières premières) ont déclaré exporter toute la production de leurs filiales (Peñarroya et Moët Hennessy). Une seule entreprise implantée pendant cette période a déclaré opérer au Portugal dans deux de ses branches d'activité : Renault (voitures de tourisme et véhicules industriels).

On doit remarquer aussi qu'un nombre significatif d'entreprises françaises implantées au Portugal pendant les années 70, ont affirmé produire au niveau local des demi-produits (71%) (par ex. Renault, Tiberghien, Bertrand Faure, CUAEM et CdF Chimie). Certains de ces demi-produits sont exportés, soit dans le cadre d'échanges inter-groupes, soit vers le marché international. Ce phénomène est révélateur, à votre avis, d'un mouvement de spécialisation internationale du Portugal dans certains segments de production de secteurs spécifiques (1) profitant des bas coûts de la main d'oeuvre locale (2) (ou d'autres avantages). Cette spécialisation pouvant non seulement se réaliser à travers l'implantation directe de sociétés étrangères, mais aussi de la sous-traitance internationale pratiquée par des entreprises locales.

4.3.4 - La concrétisation des objectifs stratégiques en termes de domaines d'activité :

Par rapport aux tableaux précédents, le tableau OVS4 présente uniquement dans le vecteur colonnes, les domaines stratégiques (en termes de produits / marchés) car, pour ce qui concerne le vecteur objectifs stratégiques d'implantation, il n'y avait pas de sens à croiser deux variables identiques. On va se limiter dans ce sous-chapitre et dans la ligne du modèle systémique déjà explicité, à extraire du tableau OVS4 certaines relations qui nous semblent significatives.

Les filiales dont l'objectif est l'approvisionnement en matières premières, ont dans leur majorité (71%) conservé la même gamme de production qu'au début de leur implantation, car les objectifs d'implantation sont ici différents de la logique commerciale (3).

(1) par ex. le textile, l'automobile, la métallurgie et la mécanique lourde.

(2) même certaines entreprises d'ingénierie (par ex. SGTE) envisagent de recourir au travail de cadres locaux pour réduire les coûts de leurs projets réalisés dans les pays non-industrialisés étant donné que le coût de main d'oeuvre française commence, dans certains cas, à être trop chère.

(3) qui détermine par les impératifs de la concurrence un élargissement et un renouvellement

Cinq entreprises (71%) parmi celles qui se sont implantées pour s'approvisionner en matières premières vendent leurs propres produits sur les marchés extérieurs, dont 4 (57%) exclusivement. Cette situation découle de la logique d'implantation de ces entreprises : l'approvisionnement en matières premières locales pour les commercialiser sur le marché international (surtout vers la France). 80% du total des entreprises industrielles qui ont déclaré ne pas vendre sur le marché portugais, présentent ce type de stratégie d'implantation. Pour ce qui concerne les filiales de commercialisation, on peut remarquer que 88% de ces entreprises opèrent uniquement sur le marché intérieur et qu'une seule d'entre elles affirme réexporter une partie de leurs produits.

Quant aux gammes de produits, 47% des entreprises ayant implanté des filiales commerciales ont affirmé que leurs gammes locales ont sensiblement augmenté, depuis le début de l'implantation. Aussi significatif de cette logique de couverture commerciale du marché portugais, est le fait que 5 entreprises (41% du total) ont déclaré opérer au niveau local dans plus d'une branche (dont 2 dans 3 branches). Il s'agit donc d'une diversification en termes de vente de produits importés.

Les filiales de commercialisation disposant d'un atelier de montage ou de finissage de produits suivent, grosso modo, en termes de domaines d'activité au niveau local, les tendances (à une plus petite échelle) révélées pour les filiales de commercialisation, étant donné la logique essentielle de ce type d'implantation. Toutefois, on peut remarquer aussi que le pourcentage de filiales écoulant leur production sur le marché extérieur augmente (1) (en passant à 33% du total et à 50% de celles qui vendent uniquement leurs produits sur le marché intérieur).

Ce résultat se comprend non seulement pour des raisons d'écoulement strict de la production, mais aussi pour des raisons de rentabilisation de structures industrielles qui ont déjà exigé des immobilisations considérables. Cette mise en valeur des actifs locaux se fait d'autant plus facilement que, dans un pays comme le Portugal, elle permet aussi de bénéficier de la main d'oeuvre locale bon marché (2).

Pour ce qui concerne les filiales de production pour le marché intérieur,

(1) par ex. Citroën et Renault exportent une partie de leurs produits montés au Portugal.

(2) Citroën poursuit déjà une telle stratégie en faisant monter au Portugal sa voiture Méhari.

on peut déceler en analysant le tableau OVS4, encore une logique prédominante de pénétration du marché (1). On voit que pour 42% de ces filiales, les gammes de leurs produits vendus au Portugal ont augmenté au cours des étapes d'implantation. 4 de ces implantations opèrent dans plus d'une branche, ce qui ne semble pas trop s'éloigner, en termes d'objectifs stratégiques d'implantation, d'une logique commerciale stricte. Toutefois, si on fait une analyse des marchés de ces filiales, on s'aperçoit que ce qui a commencé à se profiler dans les ateliers de montage se concrétise ici plus nettement, c'est-à-dire que malgré leur orientation prioritaire pour le marché intérieur, 50% de ces implantations, en profitant des conditions de production locales (2), exportent aussi une partie de leur production.

Les implantations de production pour le marché international : Ces filiales, qui, comme les filiales primaires, ont presque toutes conservé inchangées leurs gammes de production depuis le début, se sont implantées primordiallement pour exporter en profitant des bonnes conditions locales (bas salaires, énergie bon marché, situation géographique). Elles correspondent souvent à des secteurs qui, soit traversent une certaine crise (textile (3)), soit peuvent déplacer une partie de leurs segments de production ou de leurs gammes (construction électrique : CIT-Alcatel, Métallurgie : CUAEM)

Si par ex. CUAEM n'écoule sur le marché intérieur qu'une partie marginale de sa production, d'autres entreprises ont pourtant profité de leur implantation pour pénétrer progressivement le marché intérieur portugais (par ex. Tiberghien et CIT-Alcatel).

Les filiales de production intégrées à des processus de production internationalisés correspondent, comme on a eu l'occasion de le voir, presque toujours aux mêmes facteurs et objectifs stratégiques d'implantation que les filiales de production pour le marché international, mais la concrétisation organisationnelle de ce type de stratégies implique la création d'une structure d'intégration de production au niveau international. C.A. Michalet a caractérisé ce type d'implantation à travers le concept de "filiales ateliers" (4) pour bien

(1) cf. le concept avancé par C.A. Michalet pour expliquer ce type d'implantation "les filiales relais", qui sont selon l'auteur encore soumises à une logique de pénétration de marché.

(2) par ex. les bas coûts de main d'oeuvre, la situation géographique, l'accès aux marchés des ex-colonies.

(3) Tiberghien

(4) cf. le Capitalisme Mondial op. cit.

marquer le caractère de système internationalisé intégré de production à l'intérieur de l'espace organisationnel des groupes multinationaux.

Dans notre échantillon, la société Montagut a créé au Portugal une usine de montage de pièces détachées de tissus en bonneterie fabriquées dans ses usines françaises, ce qui lui permet, en profitant du bas coût de la main d'oeuvre locale, d'exporter, aujourd'hui, des produits textiles vers l'Asie.

Le groupe Renault a créé, en profitant d'un encadrement légal favorable, (1) déterminé par le plan de restructuration de l'industrie automobile portugaise décidé par le Gouvernement portugais en 1977, de nouvelles implantations au Portugal (création d'une usine de moteurs, freins et essieux). Cette nouvelle unité de production vise, selon les responsables, la création d'un espace triparti de production entre l'Espagne, la France et le Portugal, qui permettra à l'entreprise, non seulement de bénéficier sur le marché local d'un certain protectionnisme (accordé par le Gouvernement portugais), mais aussi des conditions géographiques et des coûts salariaux existant dans l'espace ibérique, dans le contexte de la concurrence européenne dans le secteur. Ce genre d'implantations, quoique encore relativement minoritaires, confirment aussi les autres signes que l'on a décelés : les configurations d'une situation de spécialisation productive dépendant du Portugal par rapport à l'espace européen, structurée en grande partie par la dynamique des stratégies des entreprises étrangères qui se sont implantées dans le pays (2).

Une fois analysés les objectifs stratégiques d'implantation et leur concrétisation en termes de vecteurs d'activité, nous analyserons ensuite, selon la concaténation systémique des dimensions de notre modèle, les modalités organisationnelles, mises en oeuvre par les entreprises constituant notre échantillon, pour concrétiser leurs stratégies d'implantation au Portugal.

4.4. - Les modalités d'implantation :

Dans un processus stratégique, la dimension mise en oeuvre des décisions d'orientation qui ont été prises et des programmes d'action qui ont été élaborés,

(1) Décret-Loi n° 351/79 - 30 août - Journal Officiel (Diario da Republica)

(2) Ces entreprises visent surtout à mettre en valeur selon les cas : l'existence d'une main d'oeuvre bon marché, la situation géographique du pays ou les attaches historiques avec les pays lusophones.

à travers un déploiement spécifique et adéquat de moyens organisationnels, est fondamentale (1).

La mise en oeuvre des stratégies rend nécessaire la réalisation orientée et systématique de plusieurs ensembles d'actions organisationnelles bien déterminées. Ces ensembles, généralement assez complexes, ne peuvent pas être appréhendés par un système théorique réductionniste (2) et à syntaxe unidimensionnelle, mais uniquement par des outils intellectuels capables de saisir et d'analyser la complexité socio-technique et organisationnelle inhérente à ces phénomènes.

En ce qui nous concerne, nous avons cherché à appréhender la dimension mise en oeuvre des stratégies d'implantation à travers le concept de processus organisationnels de concrétisation des implantations qui couvre la réalité qui est généralement décrite dans la documentation courante dans ce domaine (3) sous la dénomination de modalités d'implantation. Pour nous, les modalités d'implantation sont un sous-système d'action qui intègre les processus organisationnels globaux de concrétisation des stratégies.

Comme on peut le voir dans la Fig. 1, on a découpé théoriquement le processus des concrétisations organisationnelles des stratégies en plusieurs sous-systèmes d'action pertinents : le mode de contrôle, la modalité d'implantation, les moyens d'implantation, chacun comprenant plusieurs solutions alternatives contingentes qui ont été spécifiées par les responsables interviewés (cf. Fig.1).

Nous allons voir ensuite comment ce système de concrétisation stratégique agit en fonction des facteurs de contingence sélectionnés.

4.4.1. - Les processus de concrétisation des stratégies d'implantation selon les secteurs d'activité :

On a déjà eu l'occasion de mettre en évidence dans le chapitre antérieur que le secteur d'appartenance constitue le champ concurrentiel de déploiement

(1) cf. Victor Berretta : Stratégies et politiques générales dans l'entreprise op. cit., JP Sallenave : Stratégies de l'entreprise face à la concurrence.op.cit.

(2) cf. Edgard Morin : Science avec conscience op. cit., De la méthode, éd. du Seuil, Paris 1977.

(3) cf. C.A.Michalet et Delapierre : La multinationalisation des entreprises françaises, op. cit. ; M. Ghertman et autres : La gestion internationale de l'entreprise op. cit. ; M. Brooke et h. Reemers : La stratégie de l'entreprise multinationale op. cit.

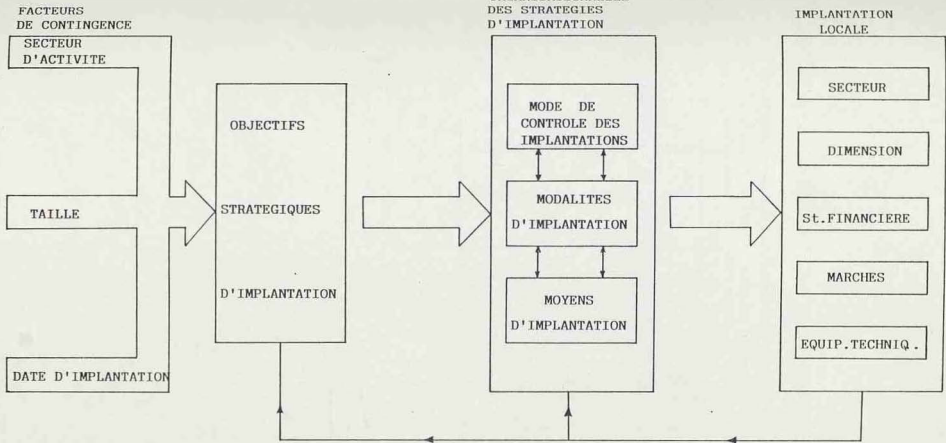


Fig. 1 - Schéma systémique du processus de concrétisation organisationnelle des stratégies

TABLEAU MI B¹ (1)

MODES D'IMPLANTATION											Modes de Financement											
Apport d'actifs technologiques				Autres formes d'apport			Amortissement du capital des filiales			Achèvement des entreprises intermédiaires			Secours auprès de systèmes bancaires portugais	Secours auprès de systèmes bancaires français	Secours auprès de systèmes bancaires internationaux	Achèvement des bénéfices et fonds de la détachés au Portugal	Aides et subventions gouvernementales		Garanties accordées		Contributions de plusieurs modes de financement ou de secours d'implantation	Desinvestissements ou participation dans d'autres sociétés ou dans résidents de pays tiers
Liens	Apport technique et apport en capital	Cession de Know-how	Cession de Matériel et Equipement	Contrat de Formation de Personnel	Assistance Technique	Fonds transférés de la société-mère	Fonds transférés d'autres filiales	Fonds transférés d'une holding	Realisés par la Société-mère	Realisés par d'autres filiales du groupe	Realisés par une Société Filiale du groupe au holding					Françaises	Portugaises	En France	au Portugal			
1	8	7	3	1	2	50		5	3				5	3	1	7	1	2	5		17	9

(1) RESULTATS GLOBAUX

SECTEURS D'ACTIVITÉS	DATE DE LA PREMIERE IMPLANTATION		Avec exportation préalable	Sans exportation préalable	Sur des marchés déjà existants au Portugal	Sur des marchés en création au Portugal		MODE DE CONTROLE DU CAPITAL							
	Avant 1960	Après 1960				Nouveaux pour l'entreprise	Anciens pour l'entreprise	PARTICIPATION MINORITAIRE AU CAPITAL				CONTROLE DE LA MAJORITE DU CAPITAL		Implantation indirecte	Implantations sans capital social
								moins de 10%	entre 10% et 20%	entre 20% et 30%	entre 30% et 50%	50%	entre 50% et 70%		
Alimentaire	1 33%	2 66%	1 33%	2 66%	2 66%	1 33%						1 33%		1 33%	
Boissons		3 100%	1 33%	1 33%	3 100%						1 33%	2 66%			
Chimie lourde		2 100%	2 100%		2 100%				1 50%			1 50%			
Parachimie	6 50%	7 58%	8 66%	4 33%	11 91%	1 8%			3 25%	1 8%	3 25%	3 25%	1 8%	1 8%	
Caoutchouc pneumatiques	1 100%		1 100%		1 100%							1 100%			
Verre		1 100%		1 100%	1 100%				1 100%						
Construction électrique professionnelle	1 20%	4 60%	2 40%	2 40%	2 40%	2 40%					2 40%	4 80%			
Mécanique lourde	3 27%	7 54%	6 54%	1 18%	4 36%	1 9%			2 18%	1 9%	1 9%	3 27%	3 27%		
Mécanique de précision	1	1 100%	1 100%		1 100%							1 100%			
Automobiles et accessoires	1 33%	2 66%	2 66%	1 33%	3 100%			1 33%			2 66%	1 33%	2 66%		
Métallurgie - Sidérurgie		3 100%	1 33%	1 33%	2 66%	1 33%		2 66%			1 33%				
Métaux non-ferreux	2 40%	3 60%	1 20%	4 80%	4 80%						2 40%	1 20%	1 20%	1 20%	
Papier, Carton, emballage	1 50%	1 50%		2 100%	1 50%	1 50%			1 50%						
Textile, habillement		5 100%	1 20%	4 80%	5 100%						2 40%	3 60%			
Construction	1 25%	3 75%	2 50%	2 50%	3 75%	1 25%					2 50%	1 25%			
Matériel de construction		2 100%	2 100%		2 100%				1 50%			1 50%			
Industries diverses	1 100%			1 100%	1 100%							1 100%		1 100%	
Ingénierie	1 12%	7 100%	3 37%	2 25%	7 87%	1 12%				1 12%		2 25%	1 12%	5 62%	
Tourisme, hôtellerie	1 33%	2 66%		3 33%	1 33%	2 66%					1 33%	2 66%			
Publicité		1 100%		1 100%		1 100%						1 100%			
Banques-assurances	5 100%				5 100%							2 40%		3 60%	

(1) Dans chaque case, le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondante au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondante au croisement i j par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	AUTRES PARTICIPANTS A LA PROPRIETE DU CAPITAL DE LA FILIALE OU DE L'IMPLANTATION														
	Partenaires uniquement locaux			Partenaires locaux et français		Partenaires uniquement français		Partenaires locaux et de pays tiers		Partenaires uniquement de pays tiers				Partenaires français, portugais et de pays tiers	
	MAJ.	50%	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	Pas de capital	50%	MIN.	MAJ.	MIN.
Alimentaire	1 33%		1 33%												
Boissons			1 33%										1 33%		
Chimie lourde	1 50%														
Parachimie	4 33%	1 8%	4 33%						1 8%						
Caoutchouc pneumatiques															
Verre	1 100%														
Construction électrique professionnelle			2 40%		1 20%								1 20%		
Mécanique lourde	2 18%		5 45%	1 9%											
Mécanique de précision															
Automobiles et accessoires	2 66%		1 33%						1 33%						
Métallurgie - Sidérurgie									2 66%					1 33%	
Métaux non-ferreux	2 40%		1 20%	1 20%											
Papier, Carton, emballage	1 50%								1 50%						
Textile, habillement	1 20%		1 20%	1 20%											
Construction	1 25%	1 25%	1 25%	1 25%											
Matériel de construction	1 50%														
Industries diverses															
Ingénierie	1 12%		2 25%						1 12%		1 12%				
Tourisme, hôtellerie	1 33%	1 35%											1 33%		
Publicité															
Banques-assurances			1 20%												

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	MODALITES D'IMPLANTATION															
	CREATION D'UNE ENTREPRISE						RACHAT D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE			PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL D'ENTREPRISES DEJA EXISTANTES						
	En régime de propriété unique	En association porteur de locaux privés	En association avec l'Etat porteur de locaux privés	En association avec l'Etat porteur de locaux privés	En association avec des part. français et d'un pays étranger	En association avec des part. françaises et portugaises	En association avec des part. françaises et portugaises d'un pays tiers	En association avec des part. d'un pays étranger et portugais	Tout seul	avec un partenaire local	avec un partenaire français	avec un partenaire de pays tiers	Dans une entreprise propriété d'un national	Dans une entreprise propriété d'un français	Dans une entreprise propriété d'un résident d'un pays tiers	Dans des entreprises dont la majorité du capital a été ultérieurement reprise
Alimentaire	1 33%	2 66%														
Boissons	1 33%								1 33%		1 33%					
Chimie lourde	1 50%			1 50%												1 50%
Parachimie	1 8%	6 50%							1 8%			3 25%				3 25%
Gaoutchouc pneumatiques	1 100%															
Verre		1 100%														
Construction électrique professionnelle	2 4%					1 20%	1 20%									
Mécanique lourde	1 9%	5 45%										4 36%				
Mécanique de précision	1 100%															
Automobiles et accessoires	2 66%	1 33%		1 33%								2 66%				
Métallurgie - Siderurgie					1 33%			2 66%								
Métaux non-ferreux	1 20%	2 40%		1 20%								1 20%				1 20%
Papier, Carton, emballage			1 9%									1 50%				1 50%
Textile, habillement	5 100%	2 40%							1 20%							
Construction	1 25%	2 50%				1 25%										
Matériel de construction	1 50%											1 50%				
Industries diverses	1 100%															
Ingénierie	3 37%	2 25%				1 12%	1 12%	1 12%								
Tourisme, hôtellerie	1 33%	1 33%					1 33%									
Publicité	1 100%															
Banques-assurances	4 80%											1 20%				

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	MODES D'IMPLANTATION							Modes de Financement				
	Apport d'actifs technologiques				Autres formes d'apport			Souscription au capital des filiales			Atravers des emprunts intra-société	
	Brevet	Licences	Apport technique et apport en capital	Cession de Know-how	Cession de Matériel et Equipement	Contrat de Formation de Personnel	Assistance Technique	Fonds transférés de la société-mère	Fonds transférés d'autres filiales	Fonds transférés d'une holding	Réalisés par la Société-mère	Réalisés par d'autres filiales du groupe
Alimentaire			2 66%	2 66%	1 33%			3 100%		1 33%		
Boissons								2 66%			1 33%	
Chimie lourde								2 100%				
Parachimie			2 16%	1 8%				6 50%				
Caoutchouc pneumatiques								1 100%				
Verre				1 100%		1 100%	1 100%					
Construction électrique professionnelle			1 20%					3 60%				
Mécanique lourde			1 9%					6 54%		1 9%		
Mécanique de précision								1 100%				
Automobiles et accessoires				2 66%			1 33%	1 33%		1 33%		
Métallurgie - Sidérurgie								2 66%				
Métaux non-ferreux								4 80%				
Papier, Carton emballage								1 50%				
Textile, habillement				1 20%	1 20%			5 57%		2 40%	1 20%	
Construction					1 25%			3 75%			1 25%	
Matériel de construction								2 100%				
Industries diverses												
Ingénierie			2 25%					1 12%				
Tourisme, hotellerie								2 66%				
Publicité								1 100%				
Banques-assurances								5 100%				

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

Modes de financement											
A travers emprunts intra-société											
	Réalisés par une Société Financière du groupe ou une holding	Emprunts auprès du système bancaire portugais	Emprunts auprès du système bancaire français	Emprunts auprès du système bancaire international	Atravers des bénéfices et fonds déjà détenus au Portugal	Aides ou subventions gouvernementales		Garanties accordées		Combinaison de plusieurs modes de financement ou de moyens d'implantation	Desinvestissement ou participation cede à des locaux ou à des résidents de pays tiers
						Françaises	Portugaises	En France	Au Portugal		
Alimentaire										2 66%	1 33%
Boissons					1 33%					1 33%	
Chimie lourde				1 50%				1 50%		1 50%	
Parachimie		1 8%	1 8%		1 8%			1 8%		3 25%	
Caoutchouc pneumatiques											
Verre											
Construction électrique professionnelle			1 20%					1 20%		1 20%	
Mécanique lourde					2 18%					2 18%	3 27%
Mécanique de précision		1 100%			1 100%					1 100%	
Automobiles et accessoires		1 33%			1 33%		1 33%			1 33%	
Métallurgie - Sidérurgie								1 33%			1 33%
Métaux non-ferreux							1 20%				2 40%
Papier, Carton, emballage											1 50%
Textile, habillement		1 20%	1 20%		1 20%			1 20%		3 60%	
Construction		1 25%								2 50%	
Matériel de construction											
Industries diverses											
Ingénierie								1 12%			
Tourisme, hôtellerie											1 33%
Publicité											
Banques-assurances											

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

des stratégies des entreprises. De ce fait, les modalités organisationnelles de mise en oeuvre de ces stratégies doivent elles aussi adapter leurs configurations spécifiques aux contraintes (stratégiques et organisationnelles) inhérentes au fonctionnement du champ d'action concurrentielle qui constitue le secteur d'appartenance des entreprises. On peut le considérer donc comme un facteur de contingence fondamental qui détermine les configurations spécifiques des systèmes et des pratiques organisationnelles existant dans les entreprises.

Examinons, à un niveau descriptif, comment ce rapport contingentiel de dépendance systémique agit pour les entreprises de notre échantillon.

On peut voir d'après le tableau M11, que dans le secteur industries alimentaires, les 3 sociétés dont les responsables ont été interviewés (1) ont toutes moins de 1.000 MF de C.A. L'une d'elles (2) s'est implantée au Portugal au cours du siècle dernier et les 2 autres (3) après 1960. Saupiquet et Atom SA qui se sont implantées pour s'approvisionner en matières premières locales (poissons et tomates fraîches) l'ont fait sans exportation préalable à partir de la maison-mère, tandis que l'entreprise Metayer Aromatiques s'est implantée pour améliorer sa pénétration du marché local après une période d'exportation vers le Portugal.

Deux entreprises (Saupiquet et Metayer Aromatiques) ont déclaré que les marchés visés par leurs implantations, caractérisés par un vecteur spécifique produits/marchés (4), étaient des marchés déjà existants, soit au Portugal, soit en France, selon les cas et où elles avaient déjà une grande expérience (anciens pour ces entreprises).

L'entreprise Atom SA, en profitant de son expérience dans le métier de fabrication de poudre de tomate (lyophilisée), a ouvert pour le Portugal un nouveau marché d'exportation : la fabrication de poudre de tomate vers le marché international, surtout vers l'Amérique du Nord. Cette entreprise a créé au Portugal une société, où elle était majoritaire, en association avec un partenaire portugais minoritaire.

Saupiquet a implanté au Portugal (en 1890) un établissement de production

(1) Saupiquet, Metayer Aromatiques et Atom SA

(2) Saupiquet

(3) Metayer Aromatiques et Atom SA

(4) Cf. I. Ansoff - Corporate Strategy op. cit.

également vers le marché international, en régime d'exploitation directe et de propriété unique (donc sans constitution de capital social, ni autonomie sociétaire).

La PME Metayer Aromatiques a pris une participation de 23% au capital d'une société portugaise avec un partenaire portugais majoritaire.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, ces trois entreprises ont déclaré avoir financé leur souscription au capital (pour Metayer Aromatiques et Atom) de leurs filiales, ou fourni des fonds d'exploitation à la succursale (pour Saupiquet), à travers des fonds transférés de la maison-mère. Cependant, deux entreprises (Metayer Aromatiques et Saupiquet) ont déclaré avoir eu recours pour s'implanter, à une combinaison, soit de différents modes de financement (Metayer a financé sa participation à la fois, avec des fonds transférés de la maison-mère et avec des fonds transférés d'un holding que la société possède en Suisse), soit ^{avec} d'autres moyens d'implantation, car elles ont cédé à leurs implantations portugaises du know-how et aussi du matériel (seulement Saupiquet, dans ce dernier cas).

Dans le secteur boissons, toutes les entreprises (Moët Hennessy, Pemod-Ricard et La Martiniquaise) enquêtées se sont implantées au Portugal depuis 1960.

Une seule entreprise, Pemod-Ricard, qui s'est implantée uniquement pour pouvoir rapatrier les recettes de ses ventes au Portugal, a déclaré avoir eu une activité d'exportation préalable. La Martiniquaise n'a pas eu d'exportation préalable, tandis que pour Moët Hennessy, elle était marginale. Ces trois entreprises se sont installées pour opérer sur des marchés existants et anciens pour elles (la commercialisation de boissons alcoolisées), malgré le fait que la production et la vente de vin de Porto ait été un élément, de gamme nouveau pour La Martiniquaise (Porto Cruz) et Moët Hennessy (Porto Rozes).

Elles détiennent toutes trois des sociétés locales, où elles sont majoritaires, mais pour le groupe Pemod-Ricard, la filiale, héritée de Cuisenier, a été créée en régime de propriété unique, tandis que pour Moët Hennessy, la filiale a été achetée en association avec un partenaire d'un pays tiers (mais résidant au Portugal), minoritaire, détenant environ 30% de son capital. Pour La Martiniquaise, il s'est agi d'un rachat, en association avec un partenaire portugais minoritaire, qui détient 15% du capital (Messias) de filiale locale.

Pour ce qui concerne les moyens d'implantation, les 2 groupes de plus grandes dimensions, Moët-Hennessy et Pemod-Ricard, ont souscrit le capital

de leurs filiales à partir de fonds transférés de la maison-mère, tandis que La Martiniquaise a financé sa souscription au capital de sa filiale avec des prêts et des commissions retenues dans le pays.

Dans la chimie lourde, les 2 grands groupes : Rhône-Poulenc (implanté au début des années 60 avec une filiale de commercialisation) et CdF-Chimie (qui a participé à la création d'une usine de polyéthylène qui n'a commencé à fonctionner qu'en 1980) ont suivi des processus d'implantation différents.

Ces deux groupes ont exporté, préalablement, vers le Portugal avant d'y installer une entreprise orientée vers des marchés déjà existants et anciens pour eux.

La filiale de Rhône-Poulenc a été créée en régime de propriété unique, tandis que CdF ne détient que 28% du capital d'EPSI en association avec des partenaires locaux majoritaires (une entreprise publique : la Companhia Nacional de Petroquímica).

En ce qui concerne les moyens d'implantation, Rhône-Poulenc a financé le capital de sa filiale avec des fonds issus de la maison-mère, tandis que CdF a souscrit à ce capital au moyen d'un montage de financement qui incluait des fonds de la maison-mère et des prêts-fournisseurs avec la garantie de la COFACE.

Le contrôle de la filiale de Rhône-Poulenc a été progressivement pris à des anciens actionnaires locaux, qui étaient aussi, à leur tour, les anciens agents du groupe au Portugal. Ce groupe a mis en oeuvre une stratégie d'implantation par étapes, prudente, de façon à s'assurer, sans trop de risques, en termes d'engagement de capital, une pénétration progressive sur le marché local.

Pour ce qui concerne la parachimie, deux grands groupes se sont implantés au Portugal avant 1960 : Roussel-Uclaf et L'Oréal, tandis que Sanofi, par l'intermédiaire de sa filiale Dubernard Hospital, s'est implanté en 1971.

Trois moyennes entreprises : Lorilleux Lefranc du groupe P.U.K., la Société de Peintures et de Vernis Valentine (appartenant à l'époque au groupe Nobel-Bozel) et la Cellophane du groupe Rhône-Poulenc, se sont implantées au Portugal avant 1960, tandis que 50% des entreprises de ce secteur (comme la Société de Peintures Duco - appartenant aujourd'hui au groupe CdF-Chimie -, Xylochimie - du groupe Rhône-Poulenc -, Les Dérivés Résiniques et Terpiniques,

Les Laboratoires Servier, Les Laboratoires Delagrangé, Expanscience) se sont implantées après 1960.

Huit entreprises de ce secteur (dont 2 grands groupes) ont déclaré s'être implantées au Portugal après une période préalable d'exportation directe dans le pays : par ex. Roussel Uclaf, L'Oréal, Xylochimie, Laboratoires Servier et Société Duco, tandis que 4 entreprises : Sanofi, Lorilleux Lefranc, Valentine et Dérivés Résiniques et Terpiniques ont déclaré s'être implantées sans activité préalable d'exportation directe.

La presque totalité des entreprises de ce secteur (11, soit 91%) ont déclaré s'être implantées pour opérer sur les marchés existant déjà au Portugal et anciens pour elles. Une seule (Xylochimie) a affirmé avoir créé son propre marché au Portugal (1).

Pour ce qui concerne le mode de contrôle du capital des filiales locales, tous les grands groupes sont majoritaires dans leurs filiales. L'Oréal et Roussel Uclaf à 100% et Sanofi à 66%, tandis que les entreprises moyennes ont une situation plus variée. Ainsi, Lorilleux Lefranc détient une succursale sans autonomie sociétaire, ni capital social, en régime d'exploitation directe. Trois sociétés ont des participations minoritaires dans le capital de leurs filiales : Duco, Valentine et Dérivés Résiniques et Terpiniques. Xylochimie détient 60% du capital de sa filiale portugaise, Expanscience détient 80%, tandis que les Laboratoires Delagrangé et la Cellophane (R.P. Films) ont respectivement 51% et 55% du capital de leurs filiales. Les Laboratoires Servier, qui n'ont pas réussi à obtenir l'autorisation légale d'implantation, ont mis en oeuvre un artifice juridique qui consiste à s'implanter par l'intermédiaire d'"hommes de paille" locaux qui ont créé sur place une société autonome reliée par la gestion à la maison-mère.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, une seule entreprise (moyenne) a créé un établissement en régime de propriété unique (Lorilleux Lefranc) mais, comme on vient de le voir, il s'agit d'une succursale en régime d'exploitation directe. Six entreprises (50%) dont deux grands groupes (L'Oréal et Sanofi), ont créé au Portugal une entreprise en association avec des partenaires locaux privés : Xylochimie, Valentine, Expanscience et Les Dérivés

(1) Cependant, cette affirmation doit être sujette à caution, car s'il est certain que l'entreprise détient un produit breveté destiné au traitement du bois, le pentachlorophenol, en revanche il est évident que le marché du traitement chimique du bois existait déjà dans le pays avant son implantation.

Résiniques et Terpiniques. Quatre entreprises de ce secteur ont procédé par prise de participation dans des entreprises locales déjà existantes : Duco, La Cellophane et Laboratoires Delagrangé. Roussel Uclaf a procédé par rachat autonome d'une entreprise locale existante.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, trois entreprises (25% du total du secteur), Roussel Uclaf, Expanscience et Lorilleux Lefranc, ont déclaré avoir monté une combinaison de plusieurs modes de financement, ou d'implantation, qui vont des fonds transférés de la maison-mère complétés par le recours au crédit local (pour Expanscience), aux fonds transférés de la maison-mère avec un apport technique (pour Lorilleux Lefranc - il s'agit d'une succursale) et aux fonds transférés de la maison-mère complétés par des fonds détenus localement (pour Roussel Uclaf). Les autres entreprises ont financé leurs implantations au moyen de fonds transférés à partir de la maison-mère, sauf les Laboratoires Servier qui, du fait qu'ils opèrent avec des "hommes de paille" locaux ayant constitué une société indépendante, n'ont pas eu besoin de financer des immobilisations ni de constituer un capital social.

Trois sociétés : L'Oréal, Laboratoires Delagrangé et La Cellophane (Rhône-Poulenc Films) ont repris progressivement la majorité, ou la totalité, des actions de leurs filiales aux anciens partenaires portugais, de façon à mieux contrôler les affaires locales.

Dans le secteur des pneumatiques, la seule entreprise implantée, Michelin, l'a fait en 1945, après une période préalable d'exportations directes. Cette implantation opère sur un marché traditionnel pour le groupe. Michelin a d'abord créé une succursale, en régime de propriété unique, qui s'est transformée en société de personnes, détenue à 100% par les propriétaires du groupe, en 1979. Les fonds nécessaires à la constitution de la première implantation sont venus de la maison-mère (1).

Dans le secteur du verre, SGPM, qui est aussi la seule entreprise française du secteur implantée (en 1962) au Portugal, l'a fait sans avoir réalisé d'exportations directes préalables (2), pour opérer sur un marché existant déjà dans le pays et ancien pour le groupe en termes de métier.

Cette entreprise a participé à la création d'une entreprise locale en

(1) cette société dépend du holding du groupe créé en Suisse

(2) Le secteur ne se prête pas à des exportations sur de longues distances.

association avec des actionnaires privés portugais.

Le moyen d'implantation a été la cession de know-how, de formation et d'assistance technique en échange d'une participation minoritaire dans le capital (20%).

Dans le secteur de la construction électrique, la plupart des entreprises implantées sont de grandes dimensions : CII-Honeywell Bull, Thomson CSF, CIT-Alcatel, La Télémechanique, à l'exception de Eurelectrique qui est une PME.

Elles se sont toutes implantées au Portugal après 1960, à l'exception de CII-Honeywell Bull qui s'est implanté en 1955. Deux d'entre elles (Thomson CSF et La Télémechanique) se sont implantées après une période d'exportation directe, tandis que 2 autres (CII-Honeywell Bull et CIT-Alcatel) l'ont fait sans avoir pénétré le marché local par voie d'exportation. Cette différence correspond à des différences spécifiques sectorielles et de stratégie d'implantation, car pour ce qui concerne le marché des ordinateurs (domaine d'activité de CII-Honeywell Bull) il faut être présent sur place (avec une structure commerciale et une force de vente propres) pour pouvoir vendre. Dans le cas de CIT-Alcatel, cette entreprise a implanté au Portugal une filiale de production de matériel téléphonique pour les marchés international et local, tandis que Thomson a pu développer ses ventes d'équipement électronique au Gouvernement Portugais (surtout à l'époque de la guerre coloniale) avant d'implanter une filiale commerciale ayant un léger atelier de service après-vente et d'adaptation de produits. De même, La Télémechanique, qui produit, quant à elle, des équipements nettement moins sophistiqués, a pu exporter vers le Portugal pendant un certain temps à travers un agent, avant d'implanter, elle aussi, une filiale commerciale.

Ceci explique en partie le fait que, pour CII-Honeywell Bull et CIT Alcatel, il s'est agi d'une pénétration sur des marchés en création au et pour le Portugal, mais qui étaient déjà anciens pour ces entreprises aussi bien en France qu'au niveau international. Dans ce cas, il s'est agi du marché des ordinateurs au Portugal (pour CII-Honeywell Bull) et de la production de matériel téléphonique au Portugal pour l'exporter vers des pays tiers.

Toutes les filiales des entreprises de ce secteur sont contrôlées d'une façon majoritaire. Dans les cas de Thomson CSF et CII-Honeywell Bull il s'agit même de filiales à 100% créées en régime de propriété unique, tandis que CIT-Alcatel a créé sa filiale en association, détenant 80% de son capital (10% appartiennent au Crédit Lyonnais et à un associé local). La Télémechanique

détient 76% du capital de sa filiale (14% appartiennent à son ancien agent) et Eurelectrique détient 54% de la sienne (46% appartiennent à une société allemande).

Toutes ces filiales ont donc été créées en régime de propriété unique ou en association. Etant donné que la plupart des filiales des grands groupes sont uniquement de commercialisation, leur pratique normale consiste à contrôler directement et intégralement le marketing de leurs produits, ce qu'ils ne peuvent réussir qu'à travers l'établissement de filiales où il sont, au moins, majoritaires.

En ce qui concerne CIT-Alcatel elle a sollicité à la fois l'appui d'une banque française et d'un associé local pour implanter une filiale de production. On doit signaler qu'il s'agit d'un groupe pas très internationalisé. La Télémécanique (l'une des entreprises françaises les plus internationalisées, en termes de zones géographiques et de marchés) a conservé comme actionnaire minoritaire son ancien agent local. Eurelectric a créé, en association avec une entreprise allemande, une filiale de production de matériel électrique de bas de gamme (fils électriques et interrupteurs), il s'agit d'une PME, pas très internationalisée, qui a donc eu besoin de l'appui financier et commercial d'un autre partenaire. La majorité des entreprises de ce secteur (trois) (1) ont financé leur souscription au capital des filiales (pas très élevé car il s'agit pour la plupart de filiales de commercialisation) à partir de fonds transférés de la maison-mère. CIT-Alcatel a monté un système composite de moyens d'implantation, puisqu'il avait une stratégie d'implantation différente, en combinant : l'apport en capital transféré de la maison-mère, des emprunts auprès du système bancaire français et a bénéficié d'aides fiscales de la part du Gouvernement Portugais, étant donné qu'il s'agissait d'un investissement producteur d'exportations.

Dans le secteur de la mécanique lourde, 3 entreprises (27% des entreprises du secteur intégrant notre échantillon), dont un grand groupe (Alstom Atlantique, par l'intermédiaire de sa filiale Neyrpic) se sont implantées avant 1960. Les deux autres entreprises sont Machines Charbon (implantée en 1955) et les Moteurs Baudouin (implantée en 1956). Les 9 autres entreprises (73%) (2), se sont implantées après 1960 (dont les CMP, Prepac, Fichet Bauche, Ets Berthelat

(1) on n'a pas eu de réponse pour Eurelectric

(2) on n'a pas eu de réponse à ces questions de la part des Ets Neu, ni de SEDIS-Compagnie de Transmissions mécaniques.

CSC et les Cintreuses Mingori). 5 entreprises (45%) ont déclaré avoir eu une période d'exportation directe avant leur implantation (CMP, Fichet Bauche, Prepac, Ets Berthelat, CSC) tandis qu'une seule, les Machines Charbon, a affirmé s'être implantée sans avoir préalablement exporté ses produits dans le pays. Quatre entreprises (36%) ont affirmé s'être implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour elles (Alsthom, Fichet Bauche, CSC, Machines Charbon), tandis que Prepac a affirmé avoir créé son propre marché au Portugal en exploitant son produit breveté (machines de fabrication d'emballages en plastique).

Pour ce qui concerne le mode de contrôle du capital, au moment du processus d'implantation, les 2 grands groupes du secteur (Alsthom et CMP) ont souscrit des participations minoritaires respectivement de 20% et 12%. Prepac détient 22% du capital, les Ets Berthelat, SEDIS et Fichet Bauche détiennent entre 50 et 70% du capital de leurs filiales, tandis que CSC et les Moteurs Baudouin en détiennent respectivement 75% et 85%. La filiale des Machines Charbon est depuis le début détenue à 100% par le groupe, à travers un jeu de participations de la maison-mère et de sa filiale anglaise. Sept entreprises (63%) se sont associées uniquement avec des partenaires portugais, dont 2 majoritaires (CMP et Prepac), tandis que Alsthom (Neyrpic à l'époque) s'est associé au début avec des partenaires locaux et français.

Pour ce qui concerne la modalité d'implantation, cinq entreprises (45%) ont créé une filiale avec un partenaire local : CSC, Ets Berthelat, Cintreuses Mingori, Moteurs Baudouin, Fichet Bauche (pour sa deuxième implantation), tandis que 4 entreprises (36%) dont CMP, Alsthom, Prepac et Fichet Bauche (pour sa 1ère implantation) ont pris des participations dans des sociétés portugaises déjà existantes.

Quant aux moyens d'implantation, 6 entreprises (54%) (Fichet Bauche, Prepac, Moteurs Baudouin, Machines Charbon, Cintreuses Mingori, Ets Berthelat) ont déclaré avoir financé leur participation au capital des filiales à partir de fonds transférés de la maison-mère.

Alsthom a financé sa participation dans le capital de sa filiale avec des fonds détenus localement et CMP à la fois avec des fonds détenus localement et des fonds transférés du holding du groupe.

CSC a affirmé avoir monté un système de moyens d'implantation en combinant l'apport technique et l'apport du capital transféré de la maison-mère.

Trois entreprises : CMP, Cintreuses Mingori, les Moteurs Baudouin, ont cédé leurs implantations au Portugal à la suite, soit de difficultés internes (pour les 2 premières), soit de choix stratégiques.

Dans la mécanique de précision, la seule entreprise faisant partie de notre échantillon est le groupe Essilor International qui a créé deux implantations au Portugal depuis 1960, après avoir exporté directement pendant un certain temps : une filiale de commercialisation et un atelier d'adaptation de produits. Ces deux filiales sont détenues à presque 100% en régime de propriété unique. La filiale commerciale a été financée à travers des fonds transférés de la maison-mère, tandis que l'investissement correspondant à l'atelier d'adaptation de produits a été financé à la fois localement et par des emprunts auprès du système bancaire portugais.

Dans le secteur automobile, une seule entreprise, Citroën, a implanté une filiale commerciale avant 1960, en 1924. Comme on l'a déjà affirmé, le grand tournant d'implantation des entreprises de ce secteur a eu lieu au début des années 60, quand le Gouvernement portugais a promulgué une loi obligeant toutes les entreprises du secteur présentes sur le marché portugais à avoir une usine de montage dans le pays. Ainsi, à cette époque, deux grands groupes français, Renault et Citroën ont implanté au Portugal, en plus de leurs filiales de commercialisation, des usines de montage. Plus récemment, en 1979 et 1981, à la suite du récent projet Renault qui a créé une nouvelle implantation pour produire des moteurs et autres semi-produits et élargir son activité de montage, et dans la perspective du développement de l'industrie automobile portugaise, l'entreprise Bertrand Faure (construction de sièges pour voitures) s'est implantée aussi dans le pays. Ainsi, les filiales des 2 groupes automobiles se sont implantées après une activité d'exportation directe, ce qui n'a pas été le cas pour les 2 implantations de Bertrand Faure. Ces trois sociétés-mères ont déclaré s'être implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour elles.

En ce qui concerne le mode de contrôle, on doit remarquer que l'usine de montage de Citroën n'est détenue par la société-mère qu'avec 9,48% du capital. Cet exemple prouve que quand la dépendance technologique et commerciale des filiales est totale, la participation majoritaire dans le capital des filiales n'est pas nécessaire pour assurer un contrôle strict de leur gestion. De plus, cette solution, dans de telles conditions, a l'avantage de minimiser les engagements et les risques financiers pour la maison-mère.

Les 2 filiales de Bertrand Faure ne sont détenues, quant à elles, qu'à 36% pour l'une et 33% de leur capital pour l'autre. La filiale de montage de Renault est détenue à 100% du capital par la société-mère, de même que la filiale de commercialisation de Citroën. Dans son dernier projet d'investissement, Renault ne détient que 70% du capital. Aussi bien dans le cas de la première implantation de Bertrand Faure, que dans le cas de la filiale de montage de Citroën, les partenaires sont uniquement locaux et sont majoritaires, tandis que pour son plus récent projet, la Régie Renault s'est associée avec l'Etat Portugais. La deuxième implantation de Bertrand Faure, s'est réalisée à travers une association entre cette entreprise, un partenaire local et Schell.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, 2 implantations (la filiale de commercialisation de Citroën et la filiale de montage de Renault) ont été créées en régime de propriété unique.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, Citroën a transféré du capital de la maison-mère pour financer la première implantation commerciale, mais pour financer l'investissement correspondant à sa filiale de montage, elle n'a utilisé que des fonds détenus sur place, étant donné la part exigüe de sa participation dans le capital de cette dernière implantation.

Le récent projet Renault a été l'occasion, pour cette entreprise, de mettre en oeuvre un montage de financement qui a englobé des fonds transférés du holding de l'entreprise en Suisse, des emprunts auprès du système bancaire portugais et des subventions de l'Etat Portugais. Pour le financement de l'investissement de sa première usine de montage, on n'a pas pu obtenir d'informations sûres, mais on suppose que cet investissement s'est réalisé au moyen d'un financement constitué d'argent transféré de la maison-mère et d'une partie de fonds détenus déjà dans le pays, produit de son ancienne activité exportatrice, uniquement par l'intermédiaire des concessionnaires locaux.

Quant à Bertrand Faure, elle a obtenu les participations au capital de ses deux filiales en échange de la cession de know-how et de l'établissement de contrats d'assistance technique.

Dans le secteur de la métallurgie, les trois sociétés implantées, Usinor, Carnaud et la Compagnie Universelle d'Acétylène et électrométallurgie, l'ont toutes fait après 1960.

Une seule a affirmé avoir exporté préalablement vers le Portugal avant

son implantation (1), Usinor, surtout par l'intermédiaire de son principal partenaire actuel au Portugal. Usinor et Carnaud ont affirmé s'être implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour elles, ce qui va dans la logique de ce secteur, qui a une technologie assez stabilisée, mais dont certains sous-secteurs sont assez internationalisés, en termes d'implantations à l'étranger (2). Toutefois, CUAEM a ouvert pour le Portugal l'exploitation de ferro-manganèse et de silico-manganèse, vers le marché international.

Pour ce qui concerne le mode de contrôle des filiales, aussi bien Usinor que Carnaud ont participé à la création de filiales où elles détenaient moins de 10% du capital, tandis que CUAEM détient 26,5% du capital de sa filiale Eurominas (mais le groupe PUK détient la majorité).

En ce qui concerne les autres participants à la propriété de leurs implantations, Usinor et Carnaud ont eu comme partenaires majoritaires des industriels locaux et des entreprises de pays tiers, tandis que CUAEM a comme partenaires des industriels français liés au groupe P.U.K, portugais et de pays tiers.

Quant aux moyens d'implantation, on n'a eu de réponses que pour Usinor et CUAEM qui ont réalisé le capital de leurs implantations au moyen des fonds transférés de la maison-mère. Usinor a bénéficié d'une garantie COFACE. Carnaud a cédé depuis le milieu des années 70, sa participation minoritaire dans Ormis, par échange de participations avec son partenaire dans l'oligopole européen du secteur, Métal Box.

Dans le secteur des métaux non ferreux, les implantations françaises au Portugal sont dominées par le groupe P.U.K. qui est arrivé à détenir 3 filiales dans ce secteur (2 par l'intermédiaire de ses filiales Trefimetaux et CEBAL) qui, en matière de stratégie internationale agissent d'une façon autonome.

Deux sociétés (40% des entreprises de ce secteur intégrant notre échantillon) se sont implantées avant 1960, les mines de Borralha en 1914 et la Cegedur (du groupe P.U.K. qui a par la suite cédé ses actifs au Portugal à Trefimetaux, du même groupe) en 1955. Les 3 autres (60%) se sont implantées

(1) on n'a pas pu obtenir d'informations détaillées sur l'implantation de Carnaud qui a d'ailleurs été cédée par le groupe.

(2) par ex. les emballages métalliques. cf. Bernard Saulage op. cit.

après 1960 : P.U.K. en tant que groupe en 1961, CEBAL (filiale de P.U.K. en 1973 et Peñarroya en 1980.

La seule entreprise à avoir eu une activité d'exportation préalable, avant de s'implanter sur place, a été P.U.K. Quatre entreprises ont déclaré s'être implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour elles, en termes de métier industriel.

Pour ce qui concerne le mode de contrôle du capital, deux sociétés (Peñarroya et Trefimetaux) se sont implantées en détenant entre 20 et 30% du capital de leurs filiales. P.U.K. a souscrit, au début, seulement 70% d'une filiale qu'il contrôle aujourd'hui à 100%. CEBAL a été majoritaire au début, dans la filiale qu'elle a eu au Portugal et qu'elle a cédé depuis. La Société des Mines de Borralha opérait au Portugal en régime d'exploitation directe, donc sans capital.

Quatre sociétés (80%) se sont associées en majorité avec des partenaires locaux privés, P.U.K. (au début) et Trefimetaux, tandis que Peñarroya s'est associée avec l'Etat Portugais et un organisme public français, le Bureau de Recherches Minières.

Pour ce qui concerne les modalités d'implantation, quatre entreprises ont créé des entreprises (ou des établissements stables) en régime de propriété unique et d'exploitation directe (le cas des mines de Borralha) ou avec des partenaires (Peñarroya et CEBAL), tandis que Trefimetaux a acquis une participation dans une entreprise locale qui existait déjà.

Quant aux moyens d'implantation, trois entreprises (pas de réponse pour CEBAL) ont financé leurs implantations avec de l'argent transféré à partir de la société-mère (P.U.K., Trefimetaux et Peñarroya), cette dernière a également bénéficié d'une subvention de l'Etat Français au titre du plan d'approvisionnement en cuivre.

La société des mines de Borralha a financé l'établissement de son exploitation directe (achat du permis d'exploitation et fonds de roulement) avec des fonds transférés de la maison-mère.

Les mines de Borralha et CEBAL ont cédé depuis leurs implantations, la première à une société d'un pays tiers : il s'agissait d'une société familiale qui a commencé à traverser de graves difficultés financières avec le vieillissement de son propriétaire. CEBAL a cédé sa participation, non seulement

parce que le marché s'est révélé moins prometteur que les prévisions, et aussi à cause des suites politiques et économiques des événements du 25 Avril.

Dans le secteur de l'emballage, deux moyennes entreprises se sont implantées au Portugal, Lincrusta en 1955 et les Papeteries des Charentes en 1971, sans avoir eu une activité préalable d'exportation. La première, comme on l'a déjà vu, pour répondre à la demande de l'Etat Portugais qui a voulu créer une usine d'emballages pour munitions, la seconde a répondu à un appel d'un industriel privé portugais. Lincrusta a ainsi participé à la création d'un marché spécifique au Portugal avec son expérience préalable du métier, tandis que les Papeteries de Charentes se sont implantées sur un marché déjà existant au Portugal et ancien pour l'entreprise, en tant que métier.

Au début, Lincrusta détenait 48% et les Papeteries de Charentes 15% du capital de leurs filiales respectives. Lincrusta s'est associée avec des partenaires locaux, tandis que les Papeteries de Charentes se sont associées avec les partenaires locaux et de pays tiers (italiens).

En ce qui concerne la modalité d'implantation, Lincrusta a participé à la création d'une entreprise (Novemal) en association avec l'Etat Portugais et d'autres industriels privés portugais, tandis que les Papeteries de Charentes ont pris une participation minoritaire de 15% (devenue depuis majoritaire) dans une société portugaise au moment de sa création.

Quant aux moyens d'implantation, on n'a eu d'informations qu'en ce qui concerne les Papeteries de Charentes qui a financé sa participation au capital de sa filiale avec du capital transféré à partir de la maison-mère. Les deux implantations ont eu des destins différents : tandis que les Papeteries de Charentes sont devenues majoritaires dans le capital de leur filiale (1), Lincrusta a cédé sa participation dans le capital de la Novemal à ses associés locaux (2).

Dans le secteur du textile-habillement, les cinq entreprises implantées appartenant à notre échantillon : Dollfus-Mieg, Vitos, P. et J. Tiberghien, Antoine Segard et Montagut (du groupe familial Leo Gros), se sont implantées

(1) Neocel

(2) quoique selon les informations fournies directement par un des actuels directeurs de Novemal, le sous-groupe Feremal (Usinor) où Lincrusta a été intégrée par la suite, a fait, à plusieurs reprises, des sondages auprès de Novemal, en vue d'une éventuelle reprise de l'implantation.

au Portugal après 1960. Ces cinq maisons-mères ont établi 8 sociétés au Portugal (1). Des 5, seul Dollfus Mieg (qui a uniquement implanté une filiale de commercialisation au début des années 60) s'est implanté après une activité préalable d'exportation. Les 4 autres se sont implantées pour poursuivre des objectifs stratégiques différents. Comme on l'a déjà montré, elles ont implanté des filiales de production, ou de montage, pour profiter des bas coûts de la main d'oeuvre locale. De ce fait, l'insertion de ces implantations dans la dynamique sectorielle en France obéit à une logique différente. Elles se sont toutes implantées au Portugal, comme le montre le tableau MI1, sur des marchés qui existaient déjà et anciens pour elles en termes de métier. Deux d'entre elles, Vitos et Antoine Segard (pour sa troisième implantation : Pentilã (2)) ont créé des filiales où elles détenaient respectivement 33% et 48% (passés à 23% depuis). 6 de ces implantations : Dollfus Mieg, Antoine Segard (ses deux premières implantations), P. et J. Tiberghien et les 2 implantations du groupe Leo Gros, sont détenues à plus de 70%, ou même en régime de propriété unique.

Deux entreprises, Vitos et P. et J. Tiberghien se sont associées avec des partenaires locaux, majoritaires en ce qui concerne la première et minoritaires en ce qui concerne la deuxième. Antoine Segard s'est associé pour créer une 3ème implantation avec des industriels locaux et un partenaire français le groupe Mothes.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, 3 entreprises ont déclaré avoir créé des filiales en régime de propriété unique, Dollfus-Mieg, Montagut (deux) et Antoine Segard (deux), tandis que Vitos, Tiberghien et Segard (pour sa 3ème implantation) ont créé des entreprises avec les partenaires déjà cités.

Quant aux moyens d'implantation, 2 entreprises ont affirmé avoir procédé uniquement par transfert de capitaux à partir de la maison-mère : Dollfus-Mieg (ce qui se comprend étant donné la puissance du groupe et le montant nécessaire à la souscription du capital d'une petite filiale comme c'est le cas de sa filiale portugaise) et Antoine Segard qui a aussi affirmé avoir transféré du capital de la maison-mère pour la constitution du capital de sa filiale commerciale et pour la souscription de sa participation à Pentilã.

(1) Le groupe Leo Gros a deux implantations (Empreendimentos Texteis de Barcelos et Orfama TEBE) et Antoine Segard a trois implantations (Empreendimentos A. Segard, Industilã et Pentilã. Les autres ont chacun une implantation.

(2) On n'a pas pu obtenir beaucoup d'informations sur cette société.

Les autres entreprises ont déclaré avoir eu recours à des montages de moyens d'implantation plus complexes. Ainsi Vitos (Ets Vitaux) a souscrit sa participation au capital de sa filiale, non seulement avec des fonds transférés à partir de la maison-mère, mais aussi en partie par capitalisation de son apport en know-how et en formation. Leo Gros (Montagut) a financé ses implantations, non seulement à partir de fonds transférés de son holding en Suisse, mais aussi à partir de fonds transférés de la maison-mère. P. et J. Tiberghien a financé son implantation avec des fonds transférés d'un holding propre à l'entreprise et de prêts octroyés par des fournisseurs, qui ont bénéficié d'une garantie COFACE et aussi par capitalisation de cession de matériel. La deuxième implantation de A. Segard, Industilã, a été financée avec des fonds détenus sur place par l'entreprise.

Dans le secteur de la construction, une seule entreprise (Fougerolle) s'est implantée avant 1960 (en 1936). Les trois autres se sont implantées de la façon suivante : Dragages et Travaux Publics en 1967, les Techniques Louis Menard en 1973 et Dumez en 1979.

Dragages et Travaux Publics et les Techniques Louis Menard se sont implantées après une période d'opérations directes réalisées dans le pays (1), soit directement par la maison-mère, pour Dragages et TP, soit à partir de la filiale espagnole, pour les Techniques Louis Menard. Les deux autres se sont implantées sans avoir eu de période préalable d'opérations directes, au nom de la maison-mère. Trois entreprises se sont implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour elles, mais, en 1936, Fougerolle s'est implantée pour opérer sur des marchés en création à l'époque dans le pays : la construction de barrages hydroélectriques.

Pour ce qui concerne le mode de contrôle du capital, 2 entreprises, Dragages et TP et Fougerolle, détiennent respectivement 39 et 48% du capital de leurs filiales, tandis que les Techniques Louis Menard en détiennent 50% et Dumez 100%. Les autres partenaires sont des associés locaux dans le cas de Dragages et Travaux Publics et Techniques Louis Menard et à la fois français et locaux pour Fougerolle (2).

(1) étant donné les caractéristiques du secteur qui ne permet pas l'exportation véritable de produits ou de services, on ne peut pas utiliser ici la notion d'exportation. Pour comparer cette rubrique avec les autres secteurs, on se réfère ici aux opérations directes réalisées au nom de la maison-mère sur des chantiers au Portugal.

(2) En fait, des employés français et portugais de l'entreprise à qui la maison-mère a accordé une substantielle participation au capital.

En ce qui concerne la modalité d'implantation, les 4 entreprises ont procédé à la création de filiales : en régime de propriété unique pour Dumez et avec les partenaires susmentionnés pour les trois autres.

Quant aux moyens d'implantation, 2 entreprises ont eu recours à un montage de moyens composé de prêts maison-mère à la filiale et de la souscription de capital à travers des fonds apportés de la maison-mère, dans le cas de Dragages et Travaux Publics et de fonds apportés de la maison-mère, outre la capitalisation des équipements cédés dans le cas de Fougerolle.

Dumez a réalisé des emprunts auprès de la filiale locale du Crédit Lyonnais, pour pouvoir souscrire au capital de sa filiale, tandis que les Techniques Louis Menard ont apporté des fonds de la maison-mère pour souscrire au capital de sa filiale.

Dans le secteur des matériaux de construction les 2 entreprises OFIC SA et Technal se sont implantées respectivement en 1979 et 1973 après une période d'exportation préalable, sur des marchés déjà existants (avec toutefois des nouvelles propositions en termes de produits en ce qui concerne OFIC SA) au Portugal et anciens pour elles en termes de métier.

Pour ce qui concerne le mode de contrôle, OFIC SA détient à peine 10% d'une société portugaise qui commercialise ses produits, tandis que Technal détient près de 100% du contrôle de sa filiale.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, Technal a procédé par la création d'une entreprise, pratiquement en régime de propriété unique, tandis que OFIC SA a pris une participation minoritaire dans une société locale.

Quant aux moyens d'implantation, les 2 entreprises ont financé leurs souscriptions respectives au capital de leurs implantations locales à travers des fonds transférés de la maison-mère.

La seule entreprise de notre échantillon appartenant au secteur composite des industries diverses (1) est le groupe Air Liquide qui avait déjà implanté une succursale au Portugal en 1920. Etant donné la nature du secteur, il n'y a pas eu de période préalable d'exportation, mais l'entreprise s'est

(1) SGPM, qui est souvent classée dans les industries diverses à cause de sa diversification, a été classée par nous dans le secteur du verre qui est celui qui correspond à son implantation au Portugal.

implantée sur des marchés existants et déjà anciens pour l'entreprise en terme de métier. Plus récemment, en 1974, la succursale a été transformée en société détenue à 100% par la maison-mère.

Dans le secteur de l'ingénierie, une seule société s'est implantée, avant 1960, il s'agit du Bureau Veritas (ingénierie du contrôle de sécurité de matériels). Son implantation date de 1860. Les 8 autres (Technip, Sema, Cegos, CCMC, CERIC, Sofrerail, SGTE, CGA) (88,8%) se sont surtout implantées après 1960.

Trois sociétés (37,5%) (Sema, Cegos et CERIC) ont déclaré avoir exporté des services à partir de la maison-mère avant d'avoir leur implantation locale, tandis que 2 sociétés (25%) ont déclaré s'être implantées au Portugal sans avoir eu une activité exportatrice préalable. Quant aux marchés, 7 entreprises (77,7%) ont déclaré s'être implantées sur des marchés existants dans le pays et anciens pour elles en termes de métier, tandis qu'une seule (Cegos) a déclaré avoir créé ses propres marchés au Portugal (Conseil aux entreprises et formation de cadres).

En ce qui concerne le mode de contrôle, 4 sociétés (Technip, SGTE, Sofrerail, CGA) ont créé des établissements stables sans capital social, tandis que le Bureau Veritas a créé uniquement une agence qui opère en son nom sur le marché local. Les seules sociétés à capital social autonome sont CCMC (qui détient 20% du capital de sa filiale) et Cegos (qui détient 35%) et CERIC (qui détient 80%).

Cette prépondérance de la création uniquement d'établissements stables (1), ou d'agences, est due aux caractéristiques du secteur, car ces sociétés ne produisent généralement pas à l'étranger le noyau de leurs services, leurs implantations se destinant surtout : soit à vendre et à adapter les produits aux marchés locaux (ex. Sema) soit à gérer la réalisation de chantiers ou autres projets (ex. Technip et Sofrerail).

En ce qui concerne les partenaires, CCMC s'est associée avec des partenaires locaux et belges, tandis que Cegos et CERIC se sont associées avec des partenaires locaux. Technip a créé son établissement stable en association avec une entreprise américaine (Procom).

En ce qui concerne les modalités d'implantation, 3 entreprises du secteur

(1) Figure du droit commercial portugais qui permet la création pour des durées limitées de sociétés sans capital appartenant à des sociétés étrangères et opérant sur place en leur nom.

ont créé des sociétés ou établissements stables en régime de propriété unique (Sofrerail, Bureau Veritas, SGTE), deux en association avec des partenaires portugais (CERIC et Cegos), l'une avec des partenaires de pays tiers (Technip) et une autre avec des partenaires portugais et de pays tiers (CCMC).

La Sema, qui n'a pas réussi (1) à obtenir une autorisation pour créer une filiale, opérait indirectement (avec une solution déjà rencontrée dans le secteur de la parachimie, mise en application par les Laboratoires Servier) par l'intermédiaire d'"hommes de paille" qui ont créé une société juridiquement indépendante ayant comme fonction la vente des services de la maison-mère.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, Cegos et CCMC ont financé les investissements de leurs implantations par l'apport de capital à partir de la maison-mère et par capitalisation de l'apport en know-how, tandis que CERIC a transféré du capital de la maison-mère en bénéficiant pour cela d'une garantie COFACE.

Dans le secteur du tourisme-hôtellerie, la vente de services sur le marché local exige forcément une implantation, soit sous la forme sociétaire de production (par ex. la restauration), soit sous la forme d'agences de vente de services, ou même d'une société filiale, comme dans le secteur du tourisme.

Pour ce qui concerne les modes de contrôle, les entreprises-mères peuvent décider de s'implanter toutes seules, si, comme Eurest (par l'intermédiaire de ses actionnaires Nestlé et Wagons-Lits) elles ont déjà une bonne connaissance du marché local. Pour commencer à opérer, Jacques Borel s'est associé à un grand groupe local qui lui a apporté des connaissances sur le marché et des capitaux qui ont diminué le risque initial de l'implantation.

Havas s'est implantée il y a un siècle (environ en 1880), tandis que les autres (Jacques Borel International et Eurest) se sont implantées respectivement en 1973 et en 1974. Havas (qui a commencé comme agence d'information au siècle dernier) et Jacques Borel (restauration collective) ont déclaré avoir participé au Portugal à la création de leurs propres marchés, tandis que la société Eurest (implantée un an après) a déclaré s'être implantée sur un marché déjà existant depuis peu. Jacques Borel a créé une entreprise en association (50%/50%) avec des partenaires locaux, tandis que la société Eurest Portugal dépend pour moitié (50%/50%) des deux actionnaires du groupe

(1) Selon les dernières informations, la Sema allait créer une vraie filiale au Portugal.

(Wagons-Lits et Nestlé (1)). Au début, Havas détenait son agence en régime de propriété unique, depuis, elle s'est engagée avec la société portugaise Batimate et ne détient plus que 39% du capital de sa filiale.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, toutes les entreprises de ce secteur, appartenant à notre échantillon, ont procédé à des créations au niveau local, soit d'entreprises, soit d'agences en association, au départ, avec les partenaires déjà signalés.

Quant aux moyens d'implantation, les deux entreprises qui se sont implantées le plus récemment (2), ont souscrit le capital de leurs filiales avec de l'argent apporté de leurs maisons-mères. Jacques Borel, après la nationalisation de son partenaire portugais, la C.U.F., a cédé son implantation au Portugal (3).

Dans le secteur de la publicité, la seule entreprise implantée (4), en 1973, JC Decaux, a déclaré ne pas avoir eu d'activité d'exportation préalable. Le secteur exige aussi une présence locale sur le marché, pour, non seulement fournir les services, mais aussi adapter les produits et les programmes aux besoins des clients locaux. Cette entreprise a été à l'origine de la création du marché publicitaire dans le mobilier urbain, au Portugal.

Le mode de contrôle de la filiale portugais par la société-mère est à 100% de son capital. La filiale a été créée en régime de propriété unique avec des fonds transférés de la maison-mère.

Dans le secteur des Banques et Compagnies d'Assurances, comme on l'a déjà montré, toutes les entreprises (UAP : implantation héritée de l'Urbaine, ACF, GAN, La Préservatrice et Le Crédit Lyonnais) se sont implantées avant 1931, et même au siècle dernier (L'Urbaine et le Crédit Lyonnais en 1870 et en 1880 respectivement) et les autres dans la première moitié du siècle : ACF en 1920, GAN en 1929, La Préservatrice en 1930. Toutes se sont implantées

(1) en fait, le siège organisationnel est à Paris, c'est pour cela qu'on l'a considérée comme une entreprise française, en plus, Wagons-Lits est une société belge contrôlée par des capitaux français.

(2) impossible d'avoir une certitude quant aux moyens d'implantation utilisés par Havas à l'époque de son implantation.

(3) en affirmant qu'il ne voulait pas être associé avec un partenaire public.

(4) Havas a eu pendant peu de temps une filiale indirecte de publicité par l'intermédiaire de sa filiale espagnole Marca.

sur des marchés qui existaient déjà au Portugal.

En ce qui concerne le mode de contrôle, 3 sociétés d'assurances (UAP, GAN et La Préservatrice) opèrent au niveau local avec des établissements sans capital, tandis que AGF détient 78% du capital d'une société portugaise, qu'elle possède aujourd'hui en association avec une entreprise publique (au début avec un partenaire local privé). Les 4 autres entreprises ont établi au niveau local des établissements sans capital social. Toutes ces entreprises ont financé leurs implantations (apport de caution pour les établissements et souscription de capital pour la filiale) avec de l'argent transféré de la maison-mère.

Dans ce sous-chapitre nous avons mis en évidence, à un niveau descriptif, les relations de détermination existant entre les spécificités et les contraintes concurrentielles inhérentes à l'appartenance sectorielle des entreprises et leurs modalités organisationnelles de mise en oeuvre des stratégies. Ces résultats, qui ne sont pourtant pas suffisamment concluants quant aux questions que nous nous sommes posées au début du chapitre et qui ne nous permettent pas la formulation de propositions généralisables (1), nous ont néanmoins permis de mettre aussi en évidence, comme l'exprime notre modèle (cf. fig. 1), que la médiation de détermination entre les dimensions secteur d'appartenance et les processus de concrétisation organisationnelle des stratégies, est réalisée à travers des processus décisionnels de nature stratégique. C'est donc ce dernier versant de détermination organisationnelle explicitée par le modèle de la fig. 1 que nous allons analyser dans le prochain sous-chapitre.

4.4.2. - Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation selon les objectifs stratégiques poursuivis :

Les modalités et les moyens organisationnels mis en oeuvre pour concrétiser les stratégies, dépendent, en grande partie, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, des objectifs d'action globale visés par les entreprises. Les objectifs stratégiques d'implantation vont donc déterminer les modalités et les conditions de constitution des filiales, ou des établissements, à travers lesquels ces mêmes objectifs se concrétisent. De ce fait, la nature de ces entités organisationnelles spécifiques, qui sont les entreprises, va déterminer

(1) Nous pensons qu'une approche théorique en termes de contingence organisationnelle est incompatible avec la formulation de lois générales et abstraites qui expliquent les comportements et les structures organisationnels.

TABLEAU M I A 2 (1)

	DATE DE LA PREMIERE IMPLANTATION		Avec exportation préalable	Sans exportation préalable	Sur des marchés déjà existants au Portugal	Sur des marchés en création au Portugal		MODE DE CONTROLE DU CAPITAL							
	Avant 1960	Après 1960						PARTICIPATION MINORITAIRE AU CAPITAL				CONTROLE DE LA MAJORITE DU CAPITAL		Implantation indirecte Actionnaires uniquement locaux	Implantations sans capital social
								moins de 10%	entre 10% et 20%	entre 20% et 30%	entre 30% et 50%	50%	entre 50% et 70%		
Objectifs stratégiques d'implantation															
Approvisionnement en matières premières	2 28%	5 71%	1 14%	5 71%	6 85%		1 14%		1 14%			2 28%	1 14%		2 28%
Implantations de commercialisation	4 23%	10 58%	10 58%	3 17%	12 70%		1 6%	1 6%	1 6%		1 6%	12 70%			
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits		5 83%	5 83%		5 83%			2 33%					3 50%		
Implantations de production pour le marché local	11 43%	14 53%	11 43%	9 34%	17 65%		3 11%	1 4%	2 7%	4 15%	6 23%	1 4%	4 15%	6 23%	2 7%
Implantations de production pour le marché international		6 100%	2 33%	3 50%	4 66%				4 15%			2 33%	3 50%		
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé		2 100%	1 50%	1 50%	2 100%								2 100%		

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

(suite) TABLEAU MI A - MODALITES D'IMPLANTATION 2 (1)

Objectifs stratégiques d'implantation	AUTRES PARTICIPANTS A LA PROPRIETE DU CAPITAL DE LA FILIALE OU DE L'IMPLANTATION														
	Partenaires uniquement locaux			Partenaires locaux et français		Partenaires uniquement français		Partenaires locaux et de pays tiers		Partenaires uniquement de pays tiers			Partenaires français, portugais et de pays tiers		
	MAJ.	50%	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	Pes de capital	50%	MIN.	MAJ.	MIN.
Approvisionnement en matières premières	1 14%		2 28%	1 14%										1 14%	
Implantations de commercialisation	2 11%		4 23%												
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	1 16%							1 16%							
Implantations de production pour le marché local	8 30%		5 19%	1 4%				3 11%	1 4%						
Implantations de production pour le marché international	3 50%				1 16%			1 16%					1 16%		1 16%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé			1 50%												

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

(suite) BLEAU MIA 2⁽¹⁾

Objectifs stratégiques d'implantation	MODALITES D'IMPLANTATION												
	CREATION D'UNE ENTREPRISE						RACHAT D'UNE ENTRE- PRISE EXISTANTE			PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL D'ENTREPRISES DEJA EXISTANTES			
	En régime de propriété mixte	En association internationale locale	En association internationale portugaise et française	En association internationale française et portugaise	En association internationale française et portugaise et française	En association internationale française et portugaise et française	Tout seul	avec un partenaire local	avec un partenaire français	avec un partenaire de propre pays	Dans une entreprise mixte de propre pays	Dans une entreprise propriété d'un français	Dans une entreprise propriété d'un résident d'un pays tiers
Approvisionnement en matières premières	2 28%	2 28%		1 14%			1 14%		1 14%				
Implantations de commercialisation	8 47%	5 29%								1 6%			3 17%
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	3 50%	1 16%				1 16%							
Implantations de production pour le marché local	6 23%	10 38%	1 4%			1 4%	1 4%			7 27%			4 15%
Implantations de production pour le marché international	1 16%	1 16%		1 16%	1 16%	1 16%				1 16%			
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé	1 50%			1 50%									

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU MI B 2⁽¹⁾

Objectifs stratégiques d'implantation	MODES D'IMPLANTATION							Modes de financement				
	Apport d'actifs technologiques			Autres formes d'apport				Souscription au capital des filiales			Atravers des emprunts intra-société	
	Brevet	Licences	Apport technique et apport en capital	Cession de Know-how	Cession de Matériel et Equipement	Contrat de Formation de Personnel	Assistance Technique	Fonds transférés de la société- mère	Fonds transférés d'autres filiales	Fonds transférés d'une holding	Réalisées par la Société-mère	Réalisées par d'autres filiales du groupe
Approvisionnement en matières premières			3 43%				1 14%	4 57%			1 14%	
Implantations de commercialisation								13 76%		1 6%		
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits								3 50%		1 16%		
Implantations de production pour le marché local		1 4%	1 4%	3 11%		1 4%	2 7%	12 46%		1 4%		
Implantations de production pour le marché international			1 16%		1 16%			4 66%		2 33%		
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé								2 100%		2 100%		

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

(suite) TABELAU MIB 2⁽¹⁾

Modes de Financement											
Atravers des emprunts intra-société											
Objectifs stratégiques d'implantation	Réalisés par une Société Financière du groupe ou une holding	Emprunts auprès du système bancaire portugais	Emprunts auprès du système bancaire français	Emprunts auprès du système bancaire international	Atravers des bénéfices et fonds de la detenus au Portugal	Aides ou subventions gouvernementales		Garanties accordées		Combinaison de plusieurs modes de financement ou de moyens d'implantation	Desinvestissement ou participation cades a des locaux ou a des residents de pays tiers
						Françaises	Portugaises	En France	Au Portugal		
Approvisionnement en matières premières					1 14%	1 14%				3 43%	1 14%
Implantations de commercialisation										1 6%	1 6%
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits					2 33%			1 16%			
Implantations de production pour le marché local		1 4%			3 11%					6 23%	5 19%
Implantations de production pour le marché international		3 50%	1 16%	1 16%			1 16%	3 50%		5 83%	2 33%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé		1 50%	1 50%					1 50%		2 100%	

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

à son tour la nature et les caractéristiques des modalités et des moyens organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation mises en oeuvre.

Etant donné que la séquence de ces moyens ne peut pas être formalisée à travers une équation mathématique qui nous aurait permis de tester les affirmations ci-dessus avancées, il nous reste à voir, d'après le tableau M12, comment se distribuent, en termes contingentiels, ces séquences de mise en oeuvre des stratégies, en fonction des différents objectifs stratégiques d'implantation : Approvisionnement en matières premières, ou en produits primaires, commercialisation des produits de la maison-mère, constitution d'ateliers de montage, ou de finissage des produits maison-mère, production locale vers le marché local, production locale vers le marché international, établissement d'une filiale de production insérée dans un processus productif internationalisé.

Implantations visant l'approvisionnement en matières premières :

Des entreprises ayant créé au Portugal des implantations visant l'approvisionnement en matières premières, deux seulement (Saupiquet et les mines de Borralha) se sont implantées avant 1960 (respectivement en 1890 et 1914). Six d'entre elles (86%) se sont implantées sans avoir eu une activité d'exportation préalable vers le pays, ce qui se comprend étant donné la nature spécifique des objectifs de l'implantation (1) sur des marchés (généralement d'exportation) déjà existants et anciens pour les maisons-mères respectives en termes de métier, tandis que Atom SA a déclaré avoir créé au Portugal une activité d'exportation de poudre de tomate lyophilisée.

En ce qui concerne le mode de contrôle du capital des filiales ou de la propriété des établissements, on doit remarquer que les 2 sociétés implantées avant 1960 (Saupiquet et les mines de Borralha) l'ont fait uniquement en créant des établissements d'exploitation, en régime de propriété directe et donc sans capital social propre, tandis que les autres entreprises de cet ensemble se sont associées, généralement, avec des partenaires locaux (2). On doit remarquer que Peñarroya s'est associée en position minoritaire (33,5% du capital) avec l'Etat portugais pour exploiter des gisements qu'elle-même

(1) visant l'approvisionnement en matières premières exportées en France ou dans des pays tiers.

(2) sauf Moët-Hennessy qui s'est associée avec un partenaire anglais résidant au Portugal.

avait découverts avec le BRGM) et que les Dérivés Résiniques et Terpiniques ne détiennent aussi que 35% du capital de leur filiale. Les autres entreprises ont des filiales où elles sont majoritaires.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, les 2 seules implantations créées en régime de propriété unique sont des établissements directs (établis par Saupiquet et par les mines de Borralha) tandis que trois entreprises (Peñarroya, Dérivés Résiniques et Terpiniques et Atom SA) se sont associées avec des partenaires locaux et que Moët-Hennessy et La Martiniquaise ont racheté des entreprises locales déjà existantes en association, respectivement, avec des partenaires de pays tiers et locaux.

Pour ce qui concerne les moyens d'implantation, 3 entreprises (43%) ont fait appel à des combinaisons de financement complexes (combinaison de plusieurs modes de financement), 4 (57%) ont affirmé avoir transféré des fonds de la maison-mère, dont 2 exclusivement. Les 2 établissements directs et la filiale des Dérivés Résiniques et Terpiniques ont reçu de la maison-mère un apport en capital (fonds d'exploitation pour les 2 premiers) et des apports en actifs technologiques. Atom SA a cédé sa filiale au Portugal à une entreprise suisse à la suite de difficultés internes.

Les filiales de commercialisation :

On remarque que la plupart des filiales de commercialisation (dix), qui correspondent à 59% du total de cet ensemble d'entreprises, appartiennent à la classe de taille des entreprises de plus de 1.000 MF de C.A., ce qui confirme les idées antérieurement avancées selon lesquelles les grands groupes français ont eu jusqu'à une époque récente un intérêt surtout commercial pour le Portugal.

Quatre entreprises ayant implanté des filiales commerciales (23%) avaient déjà établi leurs filiales avant 1960 : CII-Honeywell Bull, les Moteurs Baudouin, Michelin et Citroën, tandis que 10 (58%) se sont implantées après cette date. Honeywell a déclaré avoir participé en 1955 à la création des marchés pour ordinateurs au Portugal. 10 entreprises (58%), parmi lesquelles tous les grands et moyens groupes, ont déclaré avoir eu une période d'exportation directe avant de s'implanter dans le pays, tandis que 12 (70%) ont déclaré s'être implantées sur des marchés déjà existants et anciens pour elles, ce qui se comprend étant donné la logique des implantations commerciales françaises au Portugal, qui vient d'être énoncée.

En ce qui concerne le mode de contrôle du capital, la grande majorité des entreprises, 12 (70%), et presque tous les grands groupes, détiennent leurs filiales soit à 100%, soit à 70% (par ex. P.U.K., Michelin, Rhône-Poulenc, Thomson CSF, La Télémechanique Electrique, CII-Honeywell Bull, Dollfus-Mieg, Pernod Ricard, parmi les grands groupes, et Technal, Cintreuses Mingori, Moteurs Baudouin, parmi les petites entreprises). Toutefois, d'autres ont établi des participations minoritaires, comme OFIC SA et Floquet-Monopole.

5 entreprises (29%) ont déclaré avoir des associés, mais exclusivement portugais car, pour ce type d'implantations, l'avantage de l'association réside surtout dans la connaissance que les partenaires locaux ont de leur propre marché national. Presque toutes, sauf OFIC SA, ont créé des entreprises en association et, en plus grand nombre, en régime de propriété unique. Comme on peut le voir dans le tableau, 3 entreprises (P.U.K., L'Oréal et Rhône-Poulenc) ont créé, au début, des filiales de commercialisation en association avec leurs anciens concessionnaires mais elles ont repris progressivement la totalité du contrôle de ces filiales.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, la presque totalité des entreprises (13 - 76% de l'ensemble) ont financé la souscription au capital des filiales avec de l'argent transféré à partir de la maison-mère, en effet, les filiales de commercialisation n'exigent pas de gros investissements et les montants correspondants (surtout pour les grands groupes) peuvent être financés sans problèmes par les ressources normales de la maison-mère.

Une des entreprises de ce groupe, les Moteurs Baudouin (société qui appartient aujourd'hui au groupe américain Général Electric) a cédé sa filiale aux propres employés, dans le cadre d'une politique de défiliation.

Filiales de commercialisation avec ateliers de montage ou finissage :

Ce genre de filiales apparait, surtout, après les années 60 et s'expliquent par deux types de mouvements :

1) La politique d'industrialisation suivie depuis les années 50 par les successifs gouvernements portugais, qui ont poussé certaines industries (par ex. l'Automobile) à installer dans le pays des ateliers de montage.

2) La recherche d'une réduction des coûts salariaux de finissage des produits pour certaines industries (par ex. le textile: Antoine Segard, la mécanique de précision : Essilor International, la sidérurgie : Usinor, visant une

meilleure compétitivité des produits vendus sur le marché intérieur.

Presque toutes les entreprises ont déclaré s'être implantées après une période préalable d'exportation directe (1) et donc sur des marchés déjà existants et anciens pour elles en termes de métier.

En ce qui concerne le mode de contrôle, 2 entreprises, Citroën et Usinor, ne détiennent que 9% et 6,7% du capital des entreprises qu'elles ont créées en régime d'association. Toutefois, pour Citroën, il s'agit d'une solution pour diminuer les risques d'implantation, en recourant au capitaux locaux, d'une usine qui dépend totalement, en termes technologiques et de marketing, de la maison-mère. Usinor s'est associée avec des partenaires locaux et de pays tiers. Les autres entreprises (Essilor International, Renault et Antoine Segard) ont créé des filiales dans lesquelles elles détiennent un contrôle total.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, on doit remarquer que 2 entreprises (33%) ont financé leurs implantations d'usines de montage avec de l'argent déjà détenu préalablement dans le pays et provenant de leur activité d'exportation directe préalable.

Les capitaux des autres entreprises ont été transférés directement des maisons-mères (2) ou des holdings, sans avoir recours à des montages financiers spécifiques, étant donné le montant peu élevé des investissements correspondants.

Les implantations de production pour le marché intérieur :

Onze implantations (soit 43% du total des implantations visant la production pour le marché intérieur) se sont implantées avant 1960. On y trouve de grands groupes comme par ex. Air Liquide, Roussel Uclaf, L'Oréal, Cegedur (P.U.K.), La Cellophane (R.P.), Alstom Atlantique, mais aussi des sous-groupes comme Lorilleux-Lefranc (P.U.K.), Valentine (Nobel Bozel), Lin crusta (Usinor), Machines Charbon.

Quatorze entreprises (53%) ont implanté des filiales de production pour le marché intérieur après 1960. On y trouve quelques grands groupes comme par ex. S.G.P.M., Carnaud, Fichet Bauche et d'autres groupes (ou

(1) ou d'importation dans le cas d'Antoine Segard.

(2) L'investissement Usinor a bénéficié d'une garantie COFACE

sous - groupes) moyens comme la société Française Duco, Vitos, Laboratoires Servier, Laboratoires Delagrangé, Papeteries de Charentes, CEBAL (P.U.K.), Xylochimie (R.P.), ou des PME, comme Prepac, Expanscience, Metayer Aromatiques, Ets Berthelat, CSC. 10 entreprises (38%) ont déclaré qu'elles ont implanté une filiale de production après une activité d'exportation préalable (par ex. L'Oréal, Fichet Bauche, Delagrangé, Servier, Duco, Metayer Aromatiques, Xylochimie) tandis que 12 (46%) ont implanté leur filiale de production, soit parce que leur pénétration sur le marché local l'exigeait techniquement (par ex. Air Liquide, SGPM, Machines Charbon, La Cellophane, Papeteries de Charentes), soit pour des raisons économiques ou commerciales (par ex. CEBAL, Metayer, CSC, Servier, etc...). Ces entreprises ne sont donc pas passées par une activité d'exportation préalable.

17 entreprises (65%) ont déclaré s'être implantées sur des marchés qui existaient déjà au Portugal, tandis que 3 (11%) ont déclaré avoir participé à la création d'un marché au Portugal (Lincrusta : emballage pour munitions, Prepac : emballage pour produits laitiers, Xylochimie : traitement du bois).

En ce qui concerne le mode de contrôle, il est assez dispersé, car 13 entreprises (50%) constituent des filiales minoritaires, tandis que 12 (46%) sont des filiales (ou des établissements) détenues pour la plupart en propriété totale par la maison-mère (1). Une filiale, celle de Xylochimie, est détenue à 50%. Cette dispersion dépend, comme on l'a vu, de beaucoup de facteurs (du secteur et de la date d'implantation) mais aussi, en grande partie, de la taille et de la surface financière de l'entreprises-mère.

Quatorze entreprises ont comme partenaires des associés locaux, tandis que 4 ont, à la fois, des associés locaux et de pays tiers. On voit l'utilité que les partenaires locaux ont pour la pénétration sur le marché portugais des entreprises françaises, surtout à travers les financements complémentaires ou la connaissance profonde du marché local, qu'ils apportent. Souvent, ce sont les entreprises locales qui ont sollicité la coopération et la participation des entreprises françaises.

Six implantations ont été créées en régime de propriété unique (par ex. Machines Charbon, Air Liquide, Lorilleux Lefranc, Roussel Uclaf) et dix l'ont été en association avec un partenaire portugais : Lincrusta avec l'Etat por-

(1) 2 entreprises sont des établissements en régime d'exploitation directe : ex. Lorilleux Lefranc et Air Liquide (devenue depuis société autonome).

tugais, ou d'autres partenaires privés comme par ex. SGPM, Prepac, Metayer, Duco, Valentine, Vitos, Bertrand Faure.

Carnaud a participé à la création d'une entreprise en association avec des partenaires locaux et de pays tiers. Il s'agit dans ce cas d'un intérêt conjoint des partenaires de l'oligopole européen des emballages métalliques à l'égard d'une entreprise portugaise produisant pour le marché intérieur. Roussel Uclaf a acheté, seule, une entreprise. Sept implantations (1) se sont faites par prise de participation dans une société locale.

En ce qui concerne les moyens d'implantation, 11 entreprises (42%) se sont constituées avec des fonds transférés de la maison-mère, tandis que seulement 4 ont eu recours à des combinaisons de plusieurs sources de financement ou de moyens d'implantation.

Quatre entreprises ont été créées en association mais la majorité a été reprise progressivement (par ex. L'Oréal, La Cellophane, Expanscience). Par contre, trois ont cédé leurs implantations (Carnaud, CEBAL, Lincrusta), la première à cause d'un arrangement oligopolistique au niveau européen et les autres par désintérêt par rapport à l'évolution du marché local. Etant donné les difficultés pour obtenir une autorisation d'investissement local, Servier a eu recours à un schéma d'implantation indirecte par l'intermédiaire d'"hommes de paille".

On remarque à propos des moyens d'implantation et à la lecture du tableau MI2, que l'implantation de filiales de production pour le marché intérieur a impliqué une plus grande complexité d'instruments financiers ou d'autres moyens d'implantation (2) pour beaucoup d'entreprises pour concrétiser leurs stratégies d'implantation. Ce phénomène doit se comprendre à partir du fait qu'une filiale de production a généralement besoin d'investissements beaucoup plus élevés et donc d'un déploiement de moyens financiers et technologiques plus complexes que dans le cas des autres types d'implantation (commerciales ou ateliers de montage) où ils ne se justifient pas.

Les entreprises sont donc obligées de faire appel, soit à des sources de financement externes, soit à des arrangements contractuels qui leur donnent une participation directe au capital social des filiales, à travers la capitalisation de technologie (de divers ordres) ou d'assistance de gestion, fournie

(1) par ex. Bertrand Faure, Prepac, Metayer, La Cellophane.

(2) des apports de technologie ou d'autres apports para-technologiques.

à ces entreprises.

Filiales de production de produits finis vers le marché international :

Ces filiales se différencient des filiales de production intégrées à des processus de production internationalisés par le fait qu'elles ont été constituées pour produire des produits finis (1) destinés à être écoulés sur le marché international. La presque totalité de ces filiales se sont constituées après 1960.

On y trouve en majorité de grands groupes qui se sont implantés, soit pour profiter des bas salaires (CIT-Alcatel, Construction Métalliques de Provence, Sanofi en association avec sa filiale Dubernard-Hospital), soit pour répondre aux sollicitations de développement industriel d'un partenaire portugais comme CdF Chimie. CUAEM (P.U.K.) et P. et J. Tiberghien se sont installées aussi pour réduire leurs coûts industriels, la première par la possibilité d'obtenir de l'énergie électrique bon marché et la deuxième pour bénéficier aussi des bas salaires locaux.

Seulement deux sociétés (CdF Chimie et CMProvence) ont eu une période d'exportation préalable avant l'implantation. Il s'agit de deux implantations qui, quoiqu'étant orientées stratégiquement vers le marché international, ont écoulé depuis le début de leurs implantations, une bonne partie de leurs produits sur le marché local. De même, certaines implantations qui, au début, ont été exclusivement orientées vers le marché international, se sont orientées progressivement vers le marché intérieur (P.etJ.Tiberghien et CIT-Alcatel, Montagut).

En ce qui concerne le mode de contrôle du capital, on trouve des situations assez disparates. Ainsi, CMP ne détenait que 12%, qu'elle a acquis par prise de participation, dans le capital de la "Construtora Moderna", en association avec des partenaires locaux et la société allemande Mannesmann, CdF-Chimie détient 28% d'une entreprise qu'elle a créée en association avec l'Etat portugais, CUAEM quant à elle, détient seulement 26,5% du capital de sa filiale, mais avec les autres entreprises du groupe P.U.K. qui détient en réalité plus de 50% en tout. En revanche, CIT-Alcatel et P. et J. Tiberghien ont respectivement 80% (10% pour le Crédit Lyonnais et 10% pour un partenaire local privé) et

(1) qui peuvent être aussi des biens intermédiaires, (par ex. dans le cas de la Cie Univ. d'Acétylène) mais qui ne sont pas intégrés dans un processus de production intégré au niveau international.

95% du capital social. Sanofi s'est associée avec des partenaires locaux pour créer sa filiale où le groupe détient 66% du capital.

On voit donc qu'il n'y a pas de détermination directe entre le type de filiale et le mode de contrôle, car d'autres déterminants fondamentalement liés à la politique suivie par les entreprises, viennent déterminer leurs choix en cette matière. Ainsi, CMP et CUAEM ont recherché l'association non seulement de partenaires locaux mais aussi de partenaires de pays tiers (allemands et américains) qui pouvaient leur être utiles du point de vue technique ou du point de vue de la commercialisation internationale de leurs produits.

En ce qui concerne la modalité d'implantation, presque toutes les entreprises ont créé des entreprises en association avec les partenaires que l'on vient de citer, sauf CMP qui a pris une participation dans une entreprise qui existait déjà, la "Construtora Moderna", et qui lui a semblé intéressante pour pouvoir jouer le rôle de sous-traitant pour certaines opérations sur le marché international.

Comme on peut le remarquer à la lecture du tableau MI2, la plupart des entreprises 5 (83%) ont eu recours à des schémas de financement complexes, car il s'agit d'entreprises de production exigeant des investissements élevés qui, comme le montre le tableau MI2, peuvent intégrer à la fois l'apport d'actifs, l'apport technologique (Know-how : CIT-Alcatel et P. et J. Tiberghien : matériel) , emprunts auprès du système bancaire international ou portugais, fonds transférés de la maison-mère ou d'un holding, plus l'obtention de subventions et de garanties. Sanofia déclaré avoir uniquement transféré des capitaux à partir de la maison-mère. La CMP, à la suite de ses difficultés internes a cédé son implantation au Portugal (1).

Les filiales de production intégrées :

Il s'agit d'un type d'implantation étrangère récent, surtout en ce qui concerne la France (2), qui vise à décomposer le processus de production en déplaçant stratégiquement dans plusieurs pays, de façon à pouvoir bénéficier des divers avantages, dont le plus souvent cité est les bas salaires, mais qui peuvent aussi être d'ordre tarifaire et fiscal (3).

(1) la plupart des actifs industriels de CMP ont été cédés en 1981 à la société américaine Chicago Bridge, l'un de ses plus grands concurrents au niveau mondial.

(2) Michalet et Delapierre : La Multinationalisation des entreprises françaises op. cit.

(3) R. Gendarme : Les sorcières dans l'économie, éd. Cujas 1981.

Les deux seules filiales de ce type dans notre échantillon appartiennent à des entreprises très différentes de par leur taille et leur secteur : Renault et Montagut (groupe Leo Gros). Elles se sont implantées après 1960 (Renault s'est implantée progressivement en créant d'abord une usine de montage en 1964 et une usine de moteurs et autres pièces en 1980, le groupe Montagut-Leo Gros en 1968). L'implantation de Renault en 1964 s'est effectuée par l'installation d'une usine de montage, après une période d'exportation préalable, ce n'est pas le cas de Montagut.

Elles ont créé des entreprises, en régime de propriété unique pour le cas de Montagut et Renault s'est associée avec l'Etat Portugais. En ce qui concerne les moyens d'implantation, le projet Renault a donné lieu à un montage financier complexe intégrant les fonds transférés de la maison-mère, du holding du groupe en Suisse, des emprunts auprès des systèmes bancaires portugais et français et des subventions accordées par l'Etat portugais, tandis que Montagut a seulement recouru à des fonds transférés de la maison-mère et aussi de son holding en Suisse.

Dans ce sous-chapitre, à cause de la complexité des processus décisionnels liés aux processus de fonctionnement des entreprises, on n'a pas pu établir de corrélations linéaires entre des variables correspondant aux objectifs stratégiques d'implantation et des variables correspondant aux moyens et aux modalités organisationnels de leur concrétisation, on a néanmoins mis en évidence que la poursuite des objectifs stratégiques d'implantation détermine et façonne les modalités et les moyens concrets utilisés pour leur mise en oeuvre, à travers des relations de détermination qui ne sont pas linéaires, mais complexes et organisationnelles. C'est donc dans une telle perspective que doivent être interprétées nos analyses.

4.4.3. Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation selon la date de leur établissement au Portugal :

Au XIXème siècle, quand les entreprises françaises ont commencé à s'implanter au Portugal (1), aussi bien les structures du capitalisme en France, que les structures économiques au Portugal n'étaient pas encore industrialisées et avaient une prédominance du secteur rural (2), très loin, donc, de la situation actuelle, surtout en ce qui concerne la France.

(1) par ex. Lorilleux Lefranc, Saupiquet, L'Urbaine, Havas.

(2) malgré l'existence du commerce colonial, cf. Armando de Castro - Introdução ao estudo da Economia Portuguesa, éd. Cosmos, Lisboa, 1947.

Date d'implantation	Avec exportation préalable	Sans exportation préalable	Sur des marchés déjà existants au Portugal	MODE DE CONTROLE DU CAPITAL										
				Sur des marchés en création au Portugal		PARTICIPATION MINORITAIRE AU CAPITAL				CONTROLE DE LA MAJORITE DU CAPITAL			Implantation indirecte	Implantations sans capital social
				Nouveaux pour l'entreprise	Anciens pour l'entreprise	moins de 10%	entre 10% et 20%	entre 20% et 30%	entre 30% et 50%	50%	entre 50% et 70%	entre 70% et 100%	Actionnaires uniquement locaux	
1850 1900	2 33%	3 50%		3 50%						3 50%			3 50%	
1900 1920	1 100%	1 100%								1 100%			1 100%	
1920 1930	1 20%	1 20%	4 80%							3 60%			3 60%	
1930 1940	1 50%			1 50%					1 50%					
1940 1950		1 33%	2 66%			1 33%		1 33%					1 33%	
1950 1960	3 37%	3 37%	7 87%	2 25%			1 12%	1 12%						
1960 1965	9 60%	4 26%	13 86%	1 6%	2 13%	1 6%	2 13%	1 13%		2 13%				
1965 1970	5 83%	3 50%	5 83%	2 33%				2 33%	2 33%				2 33%	
1970 1975	6 30%	7 37%	15 79%	3 15%		2 10%	2 10%	1 5%	2 10%	4 21%	3 15%	1 5%	2 10%	
1975 1981	10 71%	6 43%	14 100%			1 7%		3 21%	3 21%	1 7%	6 43%	1 7%	1 7%	

(1) Dans chaque case ij le chiffre d' en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

Date d'implantation	AUTRES PARTICIPANTS A LA PROPRIETE DU CAPITAL DE LA FILIALE OU DE L'IMPLANTATION														
	Partenaires uniquement locaux			Partenaires locaux et français		Partenaires uniquement français		Partenaires locaux et de pays tiers		Partenaires uniquement de pays tiers			Partenaires français, portugais et de pays tiers		
	MAJ.	50%	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	Pes de capital	50%	MIN.	MAJ.	MIN.
1850															
1900															
1900			1												
1920			100%												
1920															
1930															
1940				1		1									
1940				50%		50%									
1940	2														
1950	66%														
1950	1		2						1						
1960	12%		25%						12%						
1960	3		4	1		1		2		1					
1965	20%		26%	6%		6%		13%		6%					
1965	4		2	1		1				1					
1970	66%		33%	16%		16%				16%					
1970	3	1	6		1		1	1	1		1	1	1	1	
1975	15%	5%	31%		5%		5%	5%	5%		5%	5%	5%	5%	
1975	6	1	5	1		1		2		2			1		
1981	43%	7%	35%	7%		7%		14%		14%			7%		

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation corrigée pendant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

(suite) TABELAU MIA 3⁽¹⁾

Date d'implantation	MODALITES D'IMPLANTATION														
	CREATION D'UNE ENTREPRISE							RACHAT D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE			PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL D'ENTREPRISES DEJA EXISTANTES				
	En régie de propriété unique	En association avec des partenaires locaux privés	En association avec des partenaires publics et privés	En association avec l'Etat	En association avec des part. français et étrangers	En association avec des partenaires locaux et étrangers	En association avec un partenaire d'un pays tiers	En association avec des part. d'un pays tiers et portugais	Tout seuls	avec un partenaire local	avec un partenaire français	avec un partenaire de pays tiers	Dans une entreprise étrangère d'un national	Dans une entreprise étrangère d'un français	Dans une entreprise propriété d'un résident d'un pays tiers
1850 1900	5 83%														
1900 1920	1 100%											1 100%			
1920 1930	4 80%														
1930 1940						1 50%	1 50%								
1940 1950	1 33%	2 66%										1 33%			
1950 1960	2 25%	2 25%	1 12%						1 12%			2 25%			2 25%
1960 1965	4 26%	7 46%				1 6%			1 6%	1 6%		2 13%			2 13%
1965 1970	4 66%	4 66%										1 16%			
1970 1975	5 26%	6 31%			1 5%	1 5%	1 5%					2 10%			1 5%
1975 1981	4 28%	4 29%		3 21%				1 7%	2 14%	1 7%		1 7%	4 28%		1 7%

(1) Dans chaque case: 1) le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondante au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i; En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondante au croisement i) par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU MI B 3 (1)

Date d'implantation	Secteur	Licences et appoint en capital	Apport d'actifs technologiques				Autres formes d'apport				Sources de financement			
			Apport technique et appoint en capital	Cession de Know-how	Cession de matériel	Cession de brevets	Contrat de formation	Assistance technique	Fonds transférés de la société-mère	Fonds transférés d'autres filiales	Fonds transférés d'un holding	Réalités par la société-mère	Réalités par d'autres filiales du groupe	
1850			2	2	1			4						
1900			33%	33%	16%			66%						
1900								1						
1920								100%						
1920								2						
1930								40%						
1930					1			1						
1940					50%			50%						
1940								1						
1950								33%						
1950								7						
1960								87%						
1960			1	3			1	6	2	1	1			
1965			6%	20%			6%	40%	13%	1	6%			
1965			1					6		1	1			
1970			16%					100%	16%		16%			
1970			1	2	1			12			1			
1975			5%	10%	5%			63%			5%			
1975			2	2				10	2					
1981			14%	14%				71%	14%					

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

(suite) TABLEAU MIB 3 (1)

Modes de Financement											
Atravers des emprunts intra-société											
Date d'implantation	Réalisés par une Société Financière du groupe ou une holding	Emprunts auprès du système bancaire portugais	Emprunts auprès du système bancaire français	Emprunts auprès du système bancaire international	Atravers des bénéfices et fonds déjà détenu au Portugal	Aides ou subventions gouvernementales		Garanties accordées		Combinaison de plusieurs modes de financement ou de moyens d'implantation	Dedivestissement ou participation cédés à des locaux ou à des résidents de pays tiers
						Françaises	Portugaises	En France	Au Portugal		
1850										2	
1900										33%	
1900											1
1920											100%
1920											
1930											
1930											
1940											
1940					1					1	
1950					33%					33%	
1950					1					1	2
1960					12%					12%	25%
1960		1			3					4	3
1965		6%			20%					26%	20%
1965					1					2	1
1970					16%					33%	16%
1970		3	3		1		2	2		3	2
1975		15%	15%		5%		10%	10%		15%	10%
1975		1	1	1	1	1		2		4	
1981		7%	7%	7%	7%	7%		21%		28%	

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

- Dans un tel contexte les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation des entreprises à l'étranger ont dû être assez différents de ceux mis en oeuvre par les entreprises de nos jours, de même qu'au cours d'autres périodes historiques.

En tant que processus déterminé et déterminant dans le contexte de l'évolution historique des structures économiques des sociétés, les processus de gestion des entreprises ont subi une évolution qui suit, quoiqu'avec des rythmes spécifiques, cette même évolution.

A travers notre enquête (cf. tableau MI3) on n'a pas pu obtenir de données quantitatives sur l'évolution de tous les items intégrant notre questionnaire, étant donné nos limitations de possibilités d'observation et de collecte de l'information. Cependant, quelques résultats significatifs peuvent être mis en évidence à la lecture du tableau MI3.

L'activité exportatrice préalable à l'implantation d'une filiale ou d'un établissement au Portugal, ne prend une allure significative, pour les entreprises de notre population, qu'à partir de 1950. Ce résultat confirme plus ou moins ce que l'on a déjà affirmé dans d'autres travaux sur ce sujet. En effet, les premières multinationales qui sont nées, soit au siècle dernier, soit au début du siècle, étaient encore ce que R.Gendarme appelle des F M N par nature (1), ou des entreprises financières (2), tandis que la logique de multinationalisation de filiales relais, qui visent soit à substituer, soit à étayer l'activité exportatrice des maisons-mères, apparaît surtout après la deuxième guerre mondiale (3). On doit aussi remarquer que 3 (50%) des entreprises implantées au cours du siècle dernier, ont déclaré avoir créé au Portugal leur propre marché, ce qui se comprend, étant donné les structures économiques du Portugal de l'époque, qui pénétrait à peine dans la modernité industrielle et économique. En ce qui concerne le contrôle du capital ou de la propriété, on peut aussi remarquer que pendant le siècle dernier et au début du XXème.

(1) recherchent surtout à travers leurs implantations à l'étranger, un approvisionnement en matières premières (cf. par ex. Saupiquet, Mines de Borralha) ou encore, sont obligées de s'implanter dans le pays pour opérer sur place (par ex. Air Liquide, Lorilleux Lefranc).

(2) Des Banques (Crédit Lyonnais) ou des entreprises d'Assurances (L'Urbaine, AGF, GAN, La Préservatrice).

(3) cf. C.A. Michalet : Le capitalisme mondial op. cit. Toutefois, les travaux de Mira Wilkins : The Emergence of multinational enterprise, Harvard University Press, Cambridge, 1970, ont mis en évidence qu'à la fin du siècle dernier certaines entreprises américaines possédaient déjà de véritables filiales relais à l'étranger : Singer, N.C.R. International Harvester, General Electric.

les formules de contrôle exclusives étaient celles de la propriété unique, soit du capital des filiales, soit des établissements. Les modalités associatives ne commencent à devenir significatives 2 (66% des entreprises implantées entre 40 et 50) qu'après la période 1940-1950, ce qui peut être en partie expliqué par l'effet de l'affaiblissement des structures de production françaises provoqué par la 2ème guerre mondiale.

A part l'implantation de Fougerolle qui a eu lieu pendant les années 30, en association avec des entrepreneurs locaux et français, la formule d'association avec des entreprises de pays tiers, ne prend une allure significative qu'à partir des années 60. Toutefois, 3 entreprises (37,5%) se sont déjà associées pendant l'époque 1959-60 avec des entreprises portugaises.

Les prises de participation dans des entreprises portugaises ne commencent à se concrétiser d'une façon significative qu'à partir de 1950, ce qui, à notre avis, révèle 2 phénomènes :

1) D'une part, il y avait déjà à l'époque, au Portugal, des entreprises relativement bien structurées du point de vue de la gestion, et opérant dans des domaines de marché qui intéressaient les entreprises françaises (par ex. Guittet, Cegedur, qui ont pris des participations dans Flexcote et Companhia Portuguesa de Cobre, respectivement). Souvent, ce sont les entrepreneurs locaux qui prennent l'initiative de l'association.

2) D'autre part, il y a eu toute une génération d'entreprises françaises, sans grands moyens financiers, qui ont commencé à s'internationaliser à l'époque (par ex. Valentine, Guittet, Lincruta) (1).

En ce qui concerne les moyens d'implantation, il semble, à la lecture du tableau MI3, que la formule de la souscription au capital des filiales, par des fonds fournis par la maison-mère, ait été une constante de toutes les époques, cependant, pendant le XIXème siècle, et au début du XXème, les fonds transférés de la maison-mère se destinaient surtout à fournir des fonds d'exploitation pour des succursales ou des établissements (cf. par ex. Saupiquet, Lorilleux Lefranc, Crédit Lyonnais, L'Urbaine, Air Liquide) qui souvent s'accompagnaient aussi de cessions de matériel et de know-how.

Le financement des souscriptions du capital des filiales, à partir des maisons-mères, ne prend une allure significative qu'à partir de 1950

(1) avant d'avoir elles-mêmes été reprises par des grands groupes.

et surtout à partir des années 70, quand les pouvoirs publics français ont commencé à desserrer le contrôle des transferts de capitaux destinés à des investissements directs à l'étranger. Les apports d'actifs technologiques, capitalisés en contre-partie de la participation au capital, ne commencent à constituer une pratique courante qu'à partir des années 60, avec les implantations de SGPM (Covina), de Vitos, de Guittet-Duco et des Dérivés Résiniques et Terpiniques. Ce qui montre que les entreprises françaises et le milieu entrepreneurial portugais commencent, à partir de cette période, à mieux dominer des modalités d'association plus complexes et adéquates aux objectifs de la concurrence au niveau international. D'autres moyens d'implantation qui impliquent l'élaboration de montages financiers plus complexes (1) ne commencent à être cités qu'à partir des années 60, ce qui semble aller à l'encontre des remarques déjà avancées relativement à l'évolution de l'expérience de multinationalisation des entreprises françaises.

On peut voir aussi que certaines entreprises qui se sont installées après la 2ème guerre mondiale (Rhône-Poulenc, La Cellophane (R.P.), P.U.K., L'Oréal, les Papeteries de Charente) en association, souvent minoritaire, avec des partenaires locaux (2), ont repris progressivement la majorité (ou même la totalité du capital). Il s'agit donc de la mise en oeuvre de stratégies d'implantation progressives et à bas risques qui ont été mises en pratique par ces entreprises pour pénétrer le marché portugais. Certaines entreprises (neuf) parmi lesquelles : Lincrusta, Atom SA, CEBAL, Jacques Borel, CMP, qui se sont implantées après 1950, ont cédé leurs implantations portugaises pour des motifs divers qui vont des difficultés internes (Atom, CMP) au désinté- rêt pour le marché portugais (Lincrusta, CEBAL) et aux difficultés déterminées par les événements politiques et sociaux qui ont eu lieu au Portugal après le 25 avril 1974 (Jacques Borel).

4.4.3. - Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies selon la taille des entreprises :

Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, la taille constitue un des facteurs de contingence organisationnelle fondamentaux qui déterminent les configurations prises par les stratégies, les structures et

(1) par ex. le financement à travers un holding, les emprunts intra-groupe, les emprunts auprès des systèmes bancaires portugais ou français, les garanties et les aides gouvernementales, etc.

(2) Souvent les anciens concessionnaires.

TABLEAU M I A 4 (1)

DIMENSION	DATE DE LA PREMIERE IMPLANTATION		Avec exportation préalable	Sans exportation préalable	Sur des marchés déjà existants au Portugal	Sur des marchés pour création en Portugal	MODE DE CONTROLE DU CAPITAL									
	Avant 1960	Après 1960					PARTICIPATION MINORITAIRE AU CAPITAL				CONTROLE DE LA MAJORITE DU CAPITAL			Implantation indirecte Actionnaires uniquement locaux	Implantations sans capital social	
							moins de 10%	entre 10% et 20%	entre 20% et 30%	entre 30% et 50%	50%	entre 50% et 70%	entre 70% et 100%			
C.A. supérieur à 1.000 MF	6	21	18	8	21		1	3	2	3	4		4	17		1
	17%	72%	62%	27%	72%		3%	10%	7%	10%	14%		14%	59%		3%
C.A. inférieur à 1.000 MF	9	20	13	13	25		4		2	3	5	1	7	10	1	3
	26%	57%	37%	37%	71%		11%		6%	9%	14%	3%	20%	29%	3%	9%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprise qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU MI A - MODALITES D'IMPLANTATION 4 (1)

(suite)

AUTRES PARTICIPANTS A LA PROPRIETE DU CAPITAL DE LA FILIALE OU DE L'IMPLANTATION															
DIMENSION	Partenaires uniquement locaux			Partenaires locaux et français		Partenaires uniquement français		Partenaires locaux et de pays tiers		Partenaires uniquement de pays tiers			Partenaires français, portugais et de pays tiers		
	MAJ.	50%	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	MIN.	MAJ.	Pas de capital	50%	MIN.	MAJ.	MIN.
C.A. supérieur à 1.000 MF	8		1	1	1			3					1		
	20%		3%	3%	3%			10%					3%		3%
C.A. inférieur à 1.000 MF	7	1	12	1				2	1				1		1
	20%	3%	34%	3%				6%	3%				3%		3%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU M I A 4 (1)

(suite)

DIMENSION	MODALITES D'IMPLANTATION														
	CREATION D'UNE ENTREPRISE								RACHAT D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE			PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL D'ENTREPRISES DEJA EXISTANTES			
	En régime de propriété unique	En association avec des partenaires locaux privés	En association avec l'Etat portugais et partenaires privés	En association avec l'Etat portugais	En association avec des part. d'un pays tiers	En association avec des partenaires français et portugais	En association avec un partenaire d'un pays tiers	En association avec des part. d'un pays tiers	Tout seuls	avec un partenaire local	avec un partenaire français	avec un partenaire de pays tiers	Dans une entreprise propriété d'un national	Dans une entreprise propriété d'un français	Dans une entreprise propriété d'un résident d'un pays tiers
C.A. supérieur à 1.000 MF	11 38%	5 17%		2 7%		1 3%		2 7%	1 3%		1 3%	5 17%			4 14%
C.A. inférieur à 1.000 MF	9 26%	14 40%	1 3%	1 3%	1 3%					1 3%		4 11%			2 6%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU MI B 4 (1)

(suite)

DIMENSION	MODES D'IMPLANTATION							Modes de Financement				
	Apport d'actifs technologiques				Autres formes d'apport			Souscription au capital des filiales			Atravers des emprunts intra-société	
	Brevet	Liéncés	Apport technique et apport en capital	Cession de Know-how	Cession de Matériel et Equipement	Contrat de Formation de Personnel	Assistance Technique	Fonds transférés de la société-mère	Fonds transférés d'autres filiales	Fonds transférés d'une holding	Réalisés par la Société-mère	Réalisés par d'autres Filiales du groupe
C.A. supérieur à 1.000 MF			1 3%	2 7%		1 3%	1 3%	22 76%		5 17%		
C.A. inférieur à 1.000 MF		1 3%	4 11%	1 3%	1 3%		2 6%	16% 46%		2 6%	1 3%	

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

TABLEAU M I B 4 (1)

(suite)

Mode de financement											
Souscription au capital de la filiale à travers emprunts intra-société											
DIMENSION	Réalises par une Société Financière du groupe ou une holding	Emprunts auprès du système bancaire portugais	Emprunts auprès du système bancaire français	Emprunts auprès du système bancaire international	Attravers des bénéfices et fonds déjà détenus au Portugal	Aides ou subventions gouvernementales		Garanties accordées		Combinaison de plusieurs modes de financement ou de moyens d'implantation	Des investissements ou participation cédée à des locaux ou à des résidents de pays tiers
						Françaises	Portugaises	En France	Au Portugal		
C.A. supérieur à 1.000 MF		2	2	1	4	1	2	3		8	2
		7%	7%	3%	14%	3%	7%	10%		28%	7%
C.A. inférieur à 1.000 MF		3			2			1		8	7
		9%			6%			3%		23%	20%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

les pratiques organisationnelles des entreprises (1).

Pour ce qui concerne les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation des entreprises dans un pays étranger, cette variable constitue, en théorie, une dimension déterminante de leurs potentialités concurrentielles, c'est-à-dire du volume et de la forme de leurs ressources organisationnelles.

A travers les données fournies par les entreprises de notre échantillon, on peut voir (cf. tableau M14 (2)) que les modalités organisationnelles de mise en oeuvre des stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal varient aussi en fonction de leur taille.

Ainsi, on peut voir que les entreprises ayant un C.A. supérieur à 1.000 MF ont des pourcentages plus élevés d'exportations préalables vers le marché portugais, avant leur implantation dans le pays (62% contre 37% que celles de moins de 1.000 MF de C.A.). De ce fait, quand elles se sont implantées au Portugal, il existait déjà au niveau local, un marché pour leurs produits. Ce qui n'a toutefois pas été le cas pour certaines entreprises ayant moins de 1.000 MF de C.A. qui, en s'implantant au Portugal (par ex. les Ets Berthelat, Atom SA, Lorilleux Lefranc) ont ouvert au niveau local (soit vers le marché intérieur, soit vers l'exportation) des marchés pour leurs propres produits.

Contrairement à certaines idées avancées à la suite de travaux de recherche empiriques (3), les entreprises ayant des taux de participation au capital de leurs implantations locales de moins de 10%, sont presque exclusivement des grands groupes (4). Cependant, les entreprises ayant plus de 1.000 MF de C.A. ont, elles aussi, non seulement un pourcentage supérieur de cas de contrôles du capital avec des taux supérieurs à 70%, mais aussi de filiales détenues en régime de propriété unique. Pour leur part, les entreprises de moindres dimensions révèlent plus de tendance à s'associer avec des partenaires locaux privés.

(1) cf. les travaux du groupe d'Aston, D.S.Pugh op. cit.

(2) Qui réunit seulement les réponses fournies par les entreprises industrielles

(3) cf. par ex. Michael Brooke et H. Lee Reemers op. cit, John Stopford et Louis Wells op. cit.

(4) par ex. Usinor et Citroën, pour des raisons diverses, comme on a déjà eu l'occasion de le voir.

En partie dans la ligne aussi de ce qu'on vient de voir, on peut signaler aussi que, d'après les données de notre tableau, les entreprises dont le C.A. est supérieur à 1.000 MF ont plus de tendance à s'associer avec des partenaires locaux majoritaires, tandis que les groupes de moindres dimensions ont davantage de tendance à s'associer avec des partenaires locaux minoritaires(1).

La capitalisation d'apports technologiques combinées avec des apports en capital financier semble être aussi une modalité d'implantation davantage mise en oeuvre par les entreprises de moindres dimensions. Il s'agit de groupes moyens ou même petites qui ont à la fois un niveau technologique assez développé (surtout par rapport au Portugal) et qui commencent à avoir une expérience organisationnelle au niveau international assez affirmée (2).

Par contre, cela s'explique facilement de par leurs ressources et leurs structures organisationnelles au niveau financier, les plus grandes entreprises sont celles qui ont des pourcentages plus élevés de financement des opérations d'implantation et du capital de leurs filiales locales à travers des fonds transférés, soit des maisons-mères respectives, soit de holdings leur appartenant.

De même, ce sont aussi les plus grands groupes qui ont financé, le plus souvent, les souscriptions au capital de leurs filiales à travers des fonds déjà possédés au Portugal, car, soit ils exportaient déjà préalablement dans le pays (3), soit ils avaient d'autres implantations au niveau local ayant produit préalablement des bénéfices.

Une autre donnée significative, dans la suite de ce que l'on a déjà mis en évidence, réside dans les stratégies d'implantation progressive au Portugal (par reprise progressive de la part du capital des partenaires locaux) mises en oeuvre surtout par les grands groupes.

On peut voir aussi, que ce sont les entreprises de moindres dimensions qui ont un taux de désinvestissement, dans le pays, le plus élevé, ce qui est révélateur à la fois de leur situation plus précaire dans les systèmes concurrentiels au niveau international et, de ce fait, de leur plus grande faiblesse devant les inflexions négatives qui sont intervenues dans l'environnement portugais surtout dans les années 70.

(1) Quoique dans ce cas, le facteur déterminant ne soit pas la taille, mais les contraintes stratégiques des entreprises.

(2) Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence.

(3) Produisant, de ce fait, des recettes au niveau local.

Comme on vient de le voir, notre modèle nous a permis de décrire les relations de détermination organisationnelle existant entre les facteurs de contingence choisis (secteur d'appartenance, objectifs stratégiques d'implantation, date d'implantation et dimension des groupes) et les processus organisationnels de concrétisation de leurs stratégies d'implantation au Portugal.

4.5. - Conclusion sur les stratégies d'implantation :

Notre modèle systémique nous a permis de mettre en évidence comment se sont structurées (en termes de processus décisionnels) les stratégies d'implantation au Portugal, des entreprises françaises. Il nous a permis d'appréhender, non seulement quels ont été les facteurs (d'environnement et intrinsèques aux entreprises) qui ont déterminé cette implantation, mais aussi les objectifs stratégiques que ces entreprises (en fonction de leur appréciation de ces facteurs) ont poursuivi à travers leur implantation au Portugal.

Pour conclure ce chapitre nous allons essayer d'établir une synthèse descriptive finale en fonction des principales dimensions qui constituent le modèle.

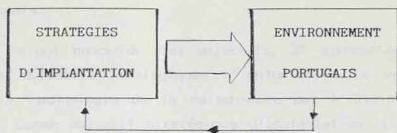
On va donc analyser quels sont les résultats globaux de notre enquête, en ce qui concerne les facteurs d'implantation (positifs et négatifs), les objectifs stratégiques d'implantation et les modalités de mise en oeuvre des stratégies (1). L'interprétation de ces résultats nous permettra donc de répondre d'une façon à la fois analytique et objective à la question globale que nous nous sommes posée dans le premier chapitre : pourquoi et comment les entreprises françaises se sont implantées au Portugal.

Toutefois, on doit toujours être conscient du fait que ces résultats, de par leur niveau de globalité, ne rendent pas compte de la complexité des déterminations concrètes inhérentes aux processus de décisions stratégiques.

Mais malgré leurs limitations analytiques, les données qui se suivent nous donnent des indications pertinentes sur la dialectique décisionnelle : stratégies d'implantation / environnement portugais, qui peut se représenter

(1) Comme l'a montré Pierre Jarniou, la mise en oeuvre des stratégies globales des organisations implique toujours la mise en oeuvre d'une action collective. cf. op. cit.

en termes systémiques de la façon suivante :



Les principaux axes stratégiques d'implantation des entreprises françaises au Portugal :

Comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, la plupart des entreprises françaises implantées au Portugal, visent la pénétration du marché local. Ainsi 59 entreprises (soit environ 72% du total des entreprises) ont indiqué (dont seulement 3 en tant que facteur secondaire) le facteur existence au Portugal d'un marché qui se développe, comme facteur fondamental d'implantation.

Ce résultat doit être rattaché au fait que 80% des entreprises affirment avoir eu comme objectif stratégique d'implantation : soit la simple présence sur le marché portugais (57%), soit l'amélioration de leur présence commerciale sur le marché portugais (23%). Quinze entreprises (18%) envisagent aussi l'exploitation du marché portugais par la voie de la vente de demi-produits ou d'équipement à leurs filiales portugaises.

Ces résultats nous amènent à conclure que pour la grande majorité des entreprises françaises implantées au Portugal, l'espace économique portugais est exclusivement envisagé comme un marché pour des productions effectuées surtout par la maison-mère ou d'autres filiales françaises.

Le deuxième facteur d'implantation, en termes de fréquence d'apparition, est un facteur qui est spécifique aux entreprises (donc à leurs capacités stratégiques) : la détention d'un avantage technologique relatif, cité par 30 entreprises (36% du total). Cet avantage (ou expérience) n'implique pas que l'entreprise soit à la pointe du progrès technologique mondial dans son secteur, l'avantage ici est plutôt par rapport au milieu entrepreneurial portugais, à partir d'une expérience, et à des capacités préalablement acquises dans un milieu économique et industriel plus développé. Cinq entreprises (6%) ont indiqué aussi comme facteur spécifique d'implantation la détention d'un avantage en termes de gestion. Ce facteur semble, en termes d'analyse

stratégique, agir de la même façon que le précédent. Tous deux ont été des facteurs stratégiques décisifs pour la pénétration des entreprises sur le marché portugais.

Pour ce qui concerne les objectifs, 27 entreprises (33%) ont affirmé avoir comme objectifs stratégiques d'implantation la vente ou la mise en valeur de la technologie de la maison-mère par l'intermédiaire des filiales portugaises. Comme objectif stratégique d'implantation lié à celui-ci, on doit signaler que 3 entreprises (3,6%) ont affirmé s'être implantées pour diminuer les coûts de commercialisation, qui onérait leurs produits sur le marché local (1).

17% du total des groupes implantés au Portugal, ont indiqué avoir comme objectif d'implantation, la diminution des coûts industriels. Quoique ce dernier objectif soit surtout l'expression de stratégies d'implantation visant la production à des prix compétitifs vers les marchés étrangers, il peut être aussi lié à des contraintes de compétitivité sur le marché portugais, face à des concurrents locaux (par ex. Vitos et CSC).

Cette logique d'implantation semble aussi être liée à des contraintes stratégiques spécifiques aux entreprises : la poursuite d'une stratégie de diversification internationale de marchés a été avancée en tant que facteur d'implantation par 12 entreprises (14,6%), l'amélioration du service commercial (avancée par 5 entreprises (6%)), la poursuite de clients déjà implantés au Portugal (5%), la riposte à la politique d'autres concurrents et l'existence de problèmes avec les concessionnaires cité par 2 entreprises (2,4%).

En rapport contextuel avec le facteur existence au Portugal d'un marché qui se développe et avec les objectifs de pénétration du marché local, sont aussi les facteurs d'implantation suivants : l'existence d'entraves douanières et administratives qui ont obligé certaines entreprises (10, soit 12% du total) à implanter des filiales de production pour pouvoir pénétrer ou continuer à se développer sur le marché local, le besoin technique de s'implanter pour opérer sur le marché local, cité par 11 entreprises (13,4%).

Le facteur faibles coûts des salaires au Portugal est cité par 7 entreprises (8,5%). Ce facteur doit être mis en rapport, en termes de logique décisionnelle, avec l'objectif de réduction des coûts de production qu'il permet d'obtenir.

(1) par ex. l'implantation d'ateliers d'adaptation de produits par les groupes Essilor et Usinor (ce dernier avec une participation très minoritaire).

Pour certaines entreprises, la réduction de ces coûts résulte d'aides ou de soutiens administratifs (1).

Le facteur existence dans le pays de matières premières spécifiques est cité par 7 entreprises (8,5%) qui ont affirmé aussi avoir comme objectif stratégique d'implantation l'approvisionnement en matières premières.

Ces deux éléments agissent parfois en termes décisionnels dans le même sens que le facteur d'environnement local qui permet l'ouverture commerciale vers les marchés extérieurs : la possibilité d'exporter vers la France a été citée par 4 entreprises (5%) comme facteur primordial d'implantation, la possibilité d'exporter vers des marchés tiers a été citée par 4 entreprises aussi, dont 3 en tant que facteur primordial d'implantation. La possibilité d'exporter vers l'ancien empire colonial a été citée par 5 entreprises (6%) toujours comme facteur secondaire, ce qui exprime le caractère d'appendice qu'avaient ces marchés avant le 25 avril 1974 par rapport au marché métropolitain.

Ce dernier groupe de couples facteurs / objectifs stratégiques d'implantation, désigne les lignes structurelles d'un autre axe important, quoique minoritaire par rapport au premier, d'investissement de l'espace portugais par les multinationales françaises, à travers l'organisation de structures de mise en valeur de certaines de ses ressources spécifiques (par ex. la main d'oeuvre bon marché, les matières premières et d'autres conditions particulières) qui peuvent être sources d'avantages compétitifs sur le marché international (2).

Les autres facteurs (sauf les proximités culturelles et géographique entre le Portugal et la France qui ne sont citées chacune que respectivement par 2 et 3 entreprises) nous semblent accidentels ou secondaires par rapport aux tendances profondes des stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal et pour la structuration de l'espace bilatéral de division internationale du travail déterminé par le mouvement d'investissement au Portugal de ces entreprises.

Les obstacles à l'implantation ressentis par les entreprises ou les facteurs négatifs de l'environnement portugais :

(1) par ex. la CUAEM qui a obtenu un contrat très favorable en termes de coût de fourniture d'énergie de la part de l'Etat portugais.

(2) Qui est toujours stratégiquement découpé en zones opérationnelles spécifiques, par ex. le marché USA pour CUAEM et Atom SA - le marché européen pour Renault et Tiberghien et le marché asiatique pour Montagut.

L'obstacle le plus souvent cité (par 15 entreprises, soit 18%), a été les difficultés avec l'administration locale (1). Cet obstacle agit pour toutes les stratégies et types d'implantation, car il a été avancé par des entreprises de toutes les caractéristiques composant notre échantillon. D'autres obstacles d'ordre administratif, également avancés, sont les normes et les règlements sectoriels qui, comme on l'a vu, concernent surtout les entreprises du secteur de la construction (3, soit 3,6%) et qui ont une nature assez spécifique, et les difficultés à importer du matériel usagé (avancé par 2 entreprises (2,4%) du secteur des boissons et du secteur textile).

Le deuxième obstacle, en termes de fréquence, avancé, est la faible étendue du marché local (cité par 8 entreprises (9%)). Il concerne spécifiquement les entreprises qui se sont implantées dans une optique de pénétration du marché local. En corrélation avec cet obstacle apparaissent les obstacles : la concurrence des entreprises locales et la concurrence au niveau local d'entreprises étrangères (cités respectivement par 4 (5%) et 6 (7,3%) entreprises qui agissent, comme on l'a vu, d'une façon différente selon les secteurs et la taille des entreprises, mais qui constituent des menaces stratégiques globales pour la pénétration du marché portugais.

Un autre obstacle qui concerne aussi les stratégies spécifiques d'implantation est la faible expérience et capacité des industriels portugais de la branche d'implantation, cité par 5 entreprises (7,3%) qui a été ressenti par des entreprises qui se sont implantées pour produire pour le marché local (comme CSC et Metayer Aromatiques) soit par des entreprises qui veulent produire pour l'exportation, comme Renault (2) ou encore celle qui veulent vendre les produits maison-mère (JC Decaux et Technal (3)).

Encore un obstacle important avancé, aussi par 5 entreprises (6%), réside dans les difficultés que ces entreprises ont eu à trouver au niveau local du personnel qualifié (4).

(1) Lenteur des processus de décision administrative, culture administrative arriérée, incapacité de décision des responsables, sont parmi les reproches les plus fréquents, inclus dans cette rubrique.

(2) Renault, à travers sa dernière implantation, a mis en place tout un programme d'aide et de formation à certains sous-traitants locaux.

(3) Dans ces cas, le faible niveau concerne : les entreprises des branches clientes pour Technal et concurrentes pour JC Decaux.

(4) Surtout au niveau des cadres. Ces reproches vont : du manque de connaissances en management et d'esprit de synthèse et de capacité à assumer les responsabilités des cadres et ingénieurs portugais, de leur style trop autoritaire et élitiste avec le personnel subalterne, au manque de connaissances techniques dans certains secteurs plus modernes.

Ces deux derniers obstacles (faible expérience industrielle des partenaires locaux de la branche et manque de personnel qualifié) et ceux constitués par les difficultés d'obtention de crédit local et l'absence d'infrastructures (qui pourtant ne sont cités, respectivement, que par 3 (3,6%) et 1 (1,2%) entreprises) peuvent constituer des obstacles importants (du moins dans certains secteurs) à l'implantation d'entreprises étrangères dans le pays et, de ce fait, à la tendance de spécialisation de l'espace économique portugais, déterminée par ces investissements, que l'on a identifiée et qui se concrétise, soit au niveau de la sous-traitance internationale, soit au niveau de la production locale de certains segments des cycles de production d'entreprises (1) dans certains secteurs spécifiques qui traversent, dans les pays industrialisés, sous l'effet de la crise et du changement de structures de la compétitivité internationale, un processus de délocalisation de la production. Ce mouvement d'implantation peut représenter une hypothèse de dynamisation du développement des structures industrielles au Portugal, surtout dans le cadre de l'adhésion du pays à la CEE.

Les autres obstacles ressentis par les responsables interviewés (difficultés économiques du pays et risque politique) sont, à notre avis, d'ordre plus conjoncturel (2) par rapport aux tendances de fonds que l'on vient d'esquisser.

Les modes de concrétisation organisationnelle des stratégies d'implantation :

Ethymologiquement (3), le concept de stratégie a toujours impliqué (signifié) la programmation d'un déploiement concret de moyens pour réaliser les objectifs inhérents à une politique (4) donnée. Ce n'est qu'après, quand plusieurs disciplines se sont emparées de ce concept, et qu'il a commencé à avoir une utilisation banalisée, que son sens est devenu plus abstrait et parfois même équivoque. C'est pour éviter de tomber dans une utilisation équivoque du concept de stratégie que nous l'avons explicité en termes systémiques. Ainsi, dans notre modèle, la dimension mise en oeuvre des stratégies est essentielle, car elle seule peut nous permettre de comprendre et d'analyser les processus de concrétisation des objectifs stratégiques d'implantation.

(1) Dans l'ingénierie, l'automobile, le textile et la mécanique lourde.

(2) surtout le risque politique qui concerne la période post-74 et qui disparaîtra forcément avec l'adhésion à la CEE.

(3) cf. le mot grec original et l'utilisation qu'en fait Clauzwitz, op. cit.

(4) au sens praxeologique du terme.

Dans cette perspective, on va essayer de dégager un profil global des modalités organisationnelles d'implantation à partir d'une analyse des résultats globaux des rubriques qui constituent le tableau M11.

En ce qui concerne la date d'implantation, comme on l'a déjà vu, environ 70% des entreprises françaises se sont implantées au Portugal après 1960. 35 entreprises (soit 42% du total) ont déclaré s'être implantées après une période d'exportation préalable. Ce résultat doit être mis en rapport avec les objectifs de pénétration du marché local avancés par la majorité des entreprises et aussi avec les étapes progressives de la multinationalisation des entreprises françaises mises en évidence par d'autres travaux antérieurs (1). 27 entreprises (soit 32% du total) ont déclaré s'être implantées sans avoir eu une période d'exportation préalable, ces modalités correspondent à des stratégies d'implantation plus récentes, liées majoritairement à des objectifs de mise en valeur de ressources locales pour le marché international, mais qui peuvent aussi être orientées vers la pénétration du marché intérieur (2).

64 entreprises (soit 78% du total) ont déclaré s'être implantées sur des marchés déjà existants au Portugal et anciens pour les firmes au Portugal, tandis que 12 (19%) ont déclaré avoir participé à la création de leur propre marché au Portugal. Aucune n'a déclaré s'être implantée sur des marchés nouveaux en termes de métier.

Ce résultat global confirme les idées déjà avancées antérieurement sur les domaines de multinationalisation des entreprises qui correspondent presque toujours (et presque obligatoirement pour les petites et moyennes entreprises), sauf pour les stratégies de type congloméral au niveau international, inconnues dans notre population et très rares en France, aux domaines où les entreprises ont plus d'expérience et jouissent, souvent, d'un avantage d'ordre technique ou organisationnel (même relatif dans le cas de ce mouvement bilatéral) qui leur permet d'avoir une assise solide pour leurs opérations internationales (3).

Les 12 entreprises qui ont affirmé avoir créé leur propre marché au

(1) cf. C.N.P.F. : De l'exportation à la croissance internationale, éd. CNPF, Paris, 1979. C.A. Michalet et M. Delapierre : La multinationalisation des entreprises françaises op. cit.

(2) surtout quand l'implantation est un impératif technique pour la pénétration du marché local (par ex. JC Decaux, Papeteries de Charente, etc.)

(3) On a déjà vu cet aspect essentiel des stratégies d'implantation quand on a analysé les facteurs stratégiques d'implantation au Portugal.

Portugal (1), correspondent à des implantations créées dans des domaines d'activité qui n'existaient pas encore ou n'étaient pas encore très développés au Portugal à l'époque de leur implantation.

Pour ce qui concerne le mode actuel de contrôle du capital, la situation la plus fréquente (36 implantations, soit 44% du total (2)) est celle de l'établissement d'implantations détenues à plus de 70% du capital et où ces entreprises n'ont donc pas de partenaires disposant de minorité de blocage. Onze entreprises (13%) contrôlent le capital de leurs filiales dans des pourcentages entre 50% et 70%. 53,6% des entreprises sont donc contrôlées majoritairement ; si l'on ajoute les 12 (15%) implantations qui n'ont pas de capital social (3), cela fait environ (72%) des implantations qui sont contrôlées majoritairement ou totalement par les maisons-mères.

En fait, dans la réalité, ces notions de contrôle du capital et de simple propriété juridique des filiales, ont une importance relative pour l'étude du contrôle réel des implantations étrangères par les maisons-mères, car, comme on l'a vu, certaines entreprises ont pu créer de vraies filiales dont la gestion est totalement dépendante des maisons-mères, indirectement par l'intermédiaire d'"hommes de paille" (4), de même que, par exemple Citroën, ne détient, dans sa filiale de montage portugaise que 9,8% du capital et malgré ce faible pourcentage, on ne peut pas dire que, du point de vue de la gestion effective, cette filiale soit moins dépendante du contrôle de la maison-mère que les autres détenues à la majorité du capital. Cinq entreprises (5,7%) détiennent 50% du capital de leurs filiales locales, 11 (13,6%) entre 30% et 50% du capital, 8 (9,1%) entre 20% et 30%, 4 (4,8%) entre 10 et 20% et 3 (3,6%) moins de 10% du capital de leurs implantations locales.

Pour ce qui concerne les partenaires : 42 implantations (48%) ont été réalisées en association avec des partenaires uniquement locaux, dont 19 (23%) majoritaires, 3 à 50%/50% du capital et 20 (30%) minoritaires. 5 entreprises (5,8%) se sont associées avec des partenaires à la fois locaux et français dont, pour 4 d'entre elles, majoritaires et pour une minoritaires.

(1) leur implantation correspond à des activités qui n'existaient pas au Portugal soit orientées vers le marché intérieur (construction électrique professionnelle, restauration collective) ou vers le marché international (électrométallurgie, emballages en carton pour munitions (1955).

(2) on a décompté 82 implantations dans notre échantillon d'enquête.

(3) des succursales et des établissements.

Six implantations (6,8%) ont été réalisées en association avec des partenaires locaux et de pays tiers, dont pour 4 entreprises, des partenaires majoritaires et minoritaires pour 2 d'entre elles. Quatre entreprises se sont implantées en association avec uniquement des partenaires de pays tiers, dont 2 minoritaires, et à 50%/50% du capital pour une autre. La quatrième a établi une association sans capital social (Technip avec Procom). Une seule entreprise a établi une association avec des partenaires, locaux, français et de pays tiers, qui ensemble sont majoritaires.

Les raisons de l'association avec des partenaires locaux ont déjà été mises en évidence et vont de l'apport de la connaissance de l'environnement local (le plus souvent) à l'apport de capitaux, jugés nécessaires ou efficaces en termes de succès de l'implantation.

Pour ce qui concerne l'association avec des partenaires français ou de pays tiers, les raisons les plus fréquentes sont: l'apport technologique, l'existence d'accords globaux de coopération ou de simple association entre partenaires d'un oligopole dans un cadre géographique déterminé (Carnaud et Metal box) où s'intègre l'espace portugais (au niveau européen), ou les liaisons d'affaires antérieures.

En ce qui concerne les modalités d'implantation, la création d'entreprises est la modalité la plus fréquente. Ainsi, 69 implantations (79% du total) dont 30 (34%) en régime de propriété unique, 25 (28,7%) en association avec un partenaire local privé, 3 (3,4%) en association avec l'Etat portugais, 1 en association avec l'Etat portugais et un partenaire local privé, 3 en association avec des partenaires français et portugais, 1 en association avec des partenaires français, portugais et de pays tiers, 3 en association avec un partenaire d'un pays tiers et 3 en association avec des partenaires portugais et de pays tiers.

Les raisons du choix de ce mode d'implantation ont déjà été souvent analysées dans la littérature sur ce sujet (1). En nous inspirant de ces travaux, on peut avancer qu'étant donné le relatif sous-développement économique et industriel de l'espace portugais, il serait très difficile (et pas avantageux dans certains cas) de trouver des entreprises locales déjà existantes, capables de répondre aux critères d'exigence des investisseurs français, qui sont ainsi amenés à s'implanter majoritairement par la voie de la création d'entreprises.

(1) cf. C.A.Michalet : La multinationalisation des entreprises françaises op. cit., M. Reemers et H. Brooks : Stratégie de l'entreprise multinationale op. cit., J. Stopford, L. Wells : Managing the multinational enterprises op. cit.

Quatre implantations (4,8%) ont été réalisées par rachat d'une entreprise existante, dont 2 par les maisons-mères seules, une avec un partenaire local et une autre avec un partenaire d'un pays tiers. Treize implantations (15,8%) ont été réalisées par prise de participation dans une entreprise portugaise.

Les moyens d'implantation désignent, comme on vient de le voir, les instruments organisationnels et les ressources utilisés par les entreprises pour réaliser le processus d'implantation. Ces moyens peuvent aller des apports en nature (cession d'actifs technologiques ou de matériel) aux différents modes de financement, en passant par l'apport d'actifs immatériels (know-how, formation).

Comme on peut le voir dans le tableau MI2, le moyen d'implantation le plus souvent utilisé est le financement du capital de la filiale à partir d'argent transféré de la maison-mère, 50 implantations (environ 61% du total), dont 43 exclusivement et 7 en combinaison avec d'autres moyens ou modes de financement. Cinq entreprises ont financé la souscription au capital de leur implantation à partir d'un holding.

Les autres modes de financement utilisés par les entreprises françaises implantées au Portugal sont : des prêts de la maison-mère à la filiale (utilisés pour 3 implantations), des emprunts auprès du système bancaire portugais (utilisés pour 5 implantations), des emprunts auprès du système bancaire français (utilisés pour 3 implantations), l'emprunt auprès du marché monétaire international (utilisé pour une implantation). Les bénéfices et les fonds déjà détenus au Portugal ont été utilisés pour la réalisation de 7 implantations et concernent des entreprises, soit déjà implantées au Portugal, soit ayant eu une activité préalable d'exportation directe dans le pays à partir de la maison-mère. On a utilisé, pour 8 implantations (9%) des combinaisons d'apports en capital et la capitalisation d'apports en actifs technologiques cédés par la maison-mère, tandis que pour 7 et 3 implantations, les moyens utilisés ont été respectivement la capitalisation de la cession de know-how et la cession de matériel. La formation de personnel et l'assistance technique n'ont été utilisées comme moyen de capitalisation que pour 1 et 2 implantations respectivement.

En ce qui concerne les aides ou subventions gouvernementales, 2 implantations ont bénéficié d'une telle procédure de la part du Gouvernement portugais, tandis qu'une seule de la part du Gouvernement français. Cinq entreprises ont affirmé avoir bénéficié d'une garantie COFACE. 17 implantations (19,5%) ont donné lieu à des montages financiers combinant plusieurs modes de financement.

On peut ajouter, en ce qui concerne les modalités et les modes d'implantation, le cas des 2 entreprises qui ont déclaré s'être implantées pratiquement par des moyens indirects, pour pallier à la non-obtention d'autorisation d'implantation dans les conditions qu'elles voulaient.

Comme on a eu l'occasion de le voir plus en détail, 6 entreprises ont repris progressivement la majorité (ou la totalité) du capital de leurs filiales, à travers un processus de pénétration et une prise de contrôle progressifs, tandis que 9 entreprises (1) ont cédé leurs filiales (ou leurs participations) portugaises.

Puisque les raisons qui ont présidé aux choix des moyens organisationnels d'implantation sont généralement spécifiques à la situation de chaque entreprise (et étant donné les moyens d'observation limités dont on a disposé pour la réalisation de cette recherche), il ne nous a pas été possible de dégager des interprétations d'ordre général à ce sujet. Néanmoins, ces données peuvent outre leur pertinence théorique, garantie par l'opérationnalité de notre modèle (2), s'avérer utiles, non seulement pour les gestionnaires, mais aussi pour les administrations. Elles peuvent même servir de base informative pour l'élaboration de travaux plus approfondis, spécifiquement orientés sur cette matière.

L'analyse que nous avons effectuée dans ce chapitre, nous a néanmoins permis de mettre à l'épreuve la pertinence théorique du sous-modèle décisionnel que nous avons conçu pour étudier les stratégies d'implantation des entreprises françaises dans un pays étranger, le Portugal. Elle nous a aussi permis de mettre en évidence, en termes de recherche empirique, la logique qui sous-tend, les grands axes tendanciels des comportements stratégiques d'implantation des entreprises françaises qui se sont implantées au Portugal et, à travers eux, la structure du système de division du travail, que ces stratégies ont contribué à façonner, entre l'espace économique français et l'espace économique portugais.

Après avoir analysé, à travers une utilisation descriptive et systémique de notre modèle théorique de recherche, la complexité décisionnelle et organisationnelle inhérente aux processus stratégiques d'implantation des entreprises françaises au Portugal, on va analyser dans les chapitres suivants, à partir des résultats de notre enquête, les systèmes de gestion conçus et mis en oeuvre par ces groupes pour gérer, à partir de leurs centres de décision, l'activité de leurs implantations portugaises.

(1) enquête réalisée en 1980

(2) cf. chapitre I.