

I. S. E.	
Biblioteca	
Ec. Int.	
1043-I	34393
1043-0.	

RESERVADO



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 COMPLEXE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES  
IMPLANTEES AU PORTUGAL

1ère PARTIE

Sous la direction du Professeur PIERRE JARNIOU

José Antonio de Brito Sequeira Carvalho

class. Insc. : A.4/G.3350/O.192/O.0003

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*A mes Parents*

## AVANT PROPOS

Cette thèse est en grande partie le corollaire de notre double expérience professionnelle, à la fois comme enseignant d'Economie d'Entreprise à l'Institut Supérieur d'Economie de Lisbonne, et en tant que fonctionnaire au Ministère des Affaires Etrangères du Portugal.

Parce qu'elle a été réalisée dans des conditions professionnelles particulièrement difficiles et souvent même pénibles, elle n'aurait certainement pas pu être terminée sans l'appui et l'aide de nombreuses personnes et institutions.

Ma reconnaissance va tout d'abord à Messieurs les Professeurs Pierre Jarniou, qui a accepté d'assurer la direction de la recherche, et Caetano Leglise da Cruz Vidal, qui, avec leurs compétences scientifiques et leurs qualités humaines m'ont toujours appuyé, orienté et encouragé dans la réalisation de mon travail.

Ma reconnaissance va aussi aux Professeurs Alain Cotta, Jacqueline Palmade, Bernard de Montmorillon, Bernard Lassudrie-Duchêne et Suzanne Quiers-Vallette, dont les enseignements ont influencé d'une façon très féconde le déroulement de nos travaux.

J'aimerais aussi adresser mes sincères remerciements au Conseil Scientifique de l'Institut Supérieur d'Economie de Lisbonne, qui a toujours appuyé la réalisation de mon doctorat.

Cette thèse n'aurait cependant pas vu le jour sans l'aide financière qui m'a été accordée à la fois par le Gouvernement Français et par deux institutions portugaises : l'Instituto Nacional de Investigação Científica et la Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica. De ce fait, je tiens à exprimer toute ma gratitude à Monsieur Hyachinte de Montera, ancien Conseiller Culturel auprès de l'Ambassade de France à Lisbonne et aux responsables des deux institutions portugaises susmentionnées.

J'aimerais aussi remercier Mesdames Maria João Rodrigues et Ana Maria Oliveira da Silva et Monsieur Jorge Romero, dont les constants encouragements et les suggestions scientifiques et pratiques ont contribué à enrichir le produit final de notre recherche.

Je tiens particulièrement à manifester ma profonde gratitude à Elisabeth Itis qui, tout au long des années difficiles qui viennent de s'écouler, m'a souvent accompagné et appuyé.

Je remercie également mes parents, qui m'ont toujours encouragé et aidé dans la poursuite de mes travaux.

Ma profonde reconnaissance va aussi à l'Alliance Française de Lisbonne, et particulièrement à Mademoiselle Leonor Francisco, professeur de cette Association qui, avec patience et compétence, a assuré la lourde tâche de corriger et de dactylographier un manuscrit souvent difficile à déchiffrer.

J'aimerais, enfin, que ma recherche constitue une contribution positive pour la connaissance des relations économiques franco-portugaises, auxquelles la récente adhésion du Portugal à la CEE est venue donner une nouvelle dimension et ouvrir de nouvelles potentialités.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. LES INVESTISSEMENTS DIRECTS FRANÇAIS AU PORTUGAL	11
1.1 Les flux d'investissement direct français au Portugal	12
1.2 L'obtention des chiffres	15
1.3 Les données fournies par la balance des paiements	16
1.4 La place relative des investissements français au Portugal	17
1.5 La place de l'investissement français au Portugal dans la totalité des investissements français à l'étranger	21
1.6 La répartition sectorielle de l'I.D. français au Portugal depuis 1978	23
1.7 Conclusion du Chapitre 1	23
2. LA CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE. LA METHODOLOGIE	25
2.0 Les limitations théoriques et opératoires des modèles théoriques strictement économiques	26
2.1.1 Le modèle théorique de l'entreprise en tant que système ouvert et complexe	41
2.1.2 Les théories sur la détermination des contingences de l'environnement	43
2.1.3 L'analyse stratégique	44
2.1.4 La théorie du management	46
2.2 Idées force du modèle théorique	49
2.3 Du modèle théorique à son opérationnalité méthodologique	52
2.3.1 La méthodologie	52
2.3.2 La pertinence théorique des questions qui composent le questionnaire	53
2.3.3 La nature des questions et la structure du questionnaire	71
2.3.4 La méthodologie d'enquête	74
2.4 Le traitement de l'information	80
2.4.1 Les fondements épistémologiques	80
Les potentialités descriptives du modèle théorique utilisé	82
Appendice du Chapitre 2	84
Annexe Chapitre 2	85

<b>3. L'IDENTIFICATION DES GROUPES FRANÇAIS IMPLANTÉS AU PORTUGAL</b>	<b>100</b>
3.1 La population des entreprises françaises implantées au Portugal	102
3.2 Les caractéristiques organisationnelles des entreprises françaises implantées au Portugal	105
3.2.1 Le secteur d'origine	106
3.3 Place des entreprises françaises implantées au Portugal dans l'économie française et dans l'économie européenne	127
3.4 Les modalités de contrôle du capital des entreprises	132
3.5 Domaines d'activité et degré de diversification des entreprises françaises implantées au Portugal	134
3.6 Degré d'internationalisation des groupes	139
3.7 La répartition géographique des implantations étrangères	146
3.8 Les structures d'organisation internationale	149
3.9 Les performances des entreprises	159
3.9.1 Le taux de croissance réel moyen du C.A. entre 1976 et 1979	160
3.9.2 La rentabilité	169
<b>4. LES STRATEGIES D'IMPLANTATION</b>	<b>180</b>
4.1 Les facteurs stratégiques d'implantation au Portugal au niveau de la globalité des entreprises	187
4.1.2 Les facteurs stratégiques d'implantation selon le secteur d'appartenance des sociétés-mères des groupes	193
4.1.3 La perception des facteurs positifs d'implantation selon les objectifs stratégiques d'implantation poursuivis par les groupes enquêtés	207
4.1.4 La perception des facteurs stratégiques d'implantation selon la taille des groupes industriels	214
4.1.5 La perception des facteurs stratégiques d'implantation selon la date d'implantation	219
4.2 Les obstacles ou facteurs négatifs d'implantation	224
4.2.1 Les obstacles rencontrés au cours du processus d'implantation selon le secteur d'activité des sociétés-mères	225
4.2.2 Les obstacles rencontrés dans la gestion des filiales	231
4.2.3 Les obstacles à l'implantation selon la date de sa réalisation	235
4.2.4 Les obstacles ressentis dans la gestion des implantations	239
4.2.5 Les obstacles ressentis au cours du processus d'implantation selon les objectifs stratégiques d'implantation	240

4.2.6 Les obstacles ressentis au cours du processus d'implantation selon la taille des entreprises industrielles	244
4.3 Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation	250
4.3.1 Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon le secteur d'activité	261
4.3.2 Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon la taille des entreprises	270
4.3.2.1 La variation des domaines d'activité des implantations selon la taille des entreprises	274
4.3.3 Les objectifs et les vecteurs stratégiques d'implantation selon la date d'implantation	284
4.3.4 La concrétisation des objectifs stratégiques en termes de domaines d'activité	298
4.4 Les modalités d'implantation	302
4.4.1 Les processus de concrétisation des stratégies d'implantation selon les secteurs d'activité	303
4.4.2 Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation selon les objectifs stratégiques poursuivis	331
4.4.3 Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies selon la date de leur établissement au Portugal	345
4.4.4 Les processus organisationnels de concrétisation des stratégies selon la taille des entreprises	353
4.5 Conclusion sur les stratégies d'implantation	361
<b>5. L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE MAISONS-MERES   IMPLANTATIONS PORTUGAISES</b>	<b>372</b>
5.1 L'intégration des implantations locales dans les processus de décision politique et de planification des groupes respectifs selon le secteur d'appartenance	379
5.1.1 Le degré d'autonomie stratégique des filiales selon les secteurs d'appartenance	383
5.1.2 La capacité de prise de décision au niveau des implantations locales sur certaines de leurs fonctions spécifiques importantes	388
5.2.1 Le degré d'autonomie des filiales selon la date d'implantation	391
5.2.2 L'intégration des filiales portugaises dans la planification globale des groupes selon la date de leur implantation au Portugal	391

5.3.1	La capacité de décision au niveau des implantations locales. Le niveau d'intégration des implantations locales aux processus d'élaboration des plans stratégiques centraux selon la taille des groupes	397
5.3.2	La variation de la capacité de prise de décision au niveau local en certaines matières spécifiques, selon la taille des groupes	401
5.4	L'autonomie de décision des filiales selon les objectifs stratégiques d'implantation	405
5.4.1	L'intégration des implantations dans les processus de planification au niveau central	405
5.4.2	L'intégration des implantations locales aux processus de planification centraux selon les objectifs stratégiques d'implantation	407
5.4.3	Le degré d'autonomie des implantations locales pour formuler leur propre politique en fonction des objectifs d'implantation de leurs groupes respectifs	410
5.5	Le degré d'autonomie et d'intégration administrative des implantations locales dans les processus décisionnels centraux selon leur mode de contrôle	418
5.6	Appréciation globale concernant la capacité de prise de décision au niveau des implantations locales	426
6.	LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LIAISON ENTRE LES ENTREPRISES-MÈRES FRANÇAISES ET LES IMPLANTATIONS LOCALES	430
6.1	Résultats globaux	433
6.2	L'évolution de la structure de rattachement organisationnel des implantations locales	437
6.3	Les facteurs spécifiques de contingence organisationnelle	437
6.4	Liaisons organisationnelles et secteurs d'activité	440
6.4.1	Les raisons du choix du mode de liaison organisationnelle	444
6.5	Les liaisons organisationnelles maisons-mères   implantations portugaises selon la date d'implantation au Portugal	447
6.5.1	Le rattachement organisationnel des implantations portugaises selon la date d'implantation	449
6.6	Les liaisons organisationnelles entre les maisons-mères françaises et les implantations portugaises selon la taille des entreprises	452
6.6.2	L'évolution de la dépendance organisationnelle selon la taille des entreprises	455
6.6.3	Les raisons du choix du mode de liaison organisationnelle selon la taille des entreprises	457

6.7 Les liaisons organisationnelles entre les maisons-mères et les implantations portugaises selon les objectifs stratégiques d'implantation	452
6.7.1 Les liaisons organisationnelles actuelles entre les maisons-mères et les implantations portugaises selon les objectifs stratégiques d'implantation	460
6.8 La liaison organisationnelle maisons-mères   implantations portugaises selon la structuration des activités internationales au niveau des entreprises-mères	461
6.8.1 L'évolution des liaisons organisationnelles entre les maisons-mères et les implantations locales selon la structure organisationnelle globale au niveau international des groupes respectifs	465
6.8.2 Les raisons du choix des structures organisationnelles locales selon la structure organisationnelle centrale des groupes	467
<b>7. LES MOYENS HUMAINS DE GESTION DES IMPLANTATIONS LOCALES</b>	<b>471</b>
7.1 Les résultats globaux	476
7.1.1 Le mode de recrutement des ressources humaines locales	476
7.1.2 Le taux d'encadrement des implantations locales	478
7.1.3 Les taux d'encadrement des implantations locales par rapport à ceux des maisons-mères	479
7.1.4 L'écart de rémunération du travail entre les implantations portugaises et leurs maisons-mères	479
7.1.5 Les processus de formation et d'intégration des effectifs locaux aux normes et aux valeurs du groupe	480
7.2 Le mode de recrutement du personnel de direction et des cadres des implantations selon le secteur d'activité	481
7.2.1 Le taux d'encadrement des implantations selon le secteur d'appartenance des maisons-mères	484
7.2.2 Les taux d'encadrement des implantations locales comparés à ceux des maisons-mères	485
7.2.3 L'écart de rémunération entre les implantations portugaises et leurs maisons-mères selon le secteur d'appartenance	486
7.2.4 Les processus de formation et d'intégration des effectifs locaux aux pratiques et aux valeurs du groupe selon le secteur d'appartenance des maisons-mères	487
7.3 Les moyens humains de gestion des implantations locales selon la dimension des entreprises-mères	488
7.4 Le taux d'encadrement des implantations selon la taille des maisons-mères respectives	490

7.4.1 Les processus de formation et d'intégration maisons-mères   implantations locales selon la taille des maisons-mères	491
7.5 Les moyens humains de gestion des implantations locales selon la date d'implantation	492
7.6 Les moyens humains de gestion des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation	494
7.6.1 Le mode de recrutement selon les objectifs stratégiques d'implantation	496
7.6.2 Le taux d'encadrement des implantations selon les objectifs stratégiques d'implantation	498
7.6.3 Les taux comparés d'encadrement maisons-mères   implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation	498
7.6.4 Les processus de formation et d'intégration des effectifs des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation	499
<b>8. LES MOYENS TECHNOLOGIQUES DES IMPLANTATIONS PORTUGAISES FACE AUX ESPACES TECHNOLOGIQUES CENTRAUX</b>	<b>502</b>
8.1 L'équipement des implantations portugaises par rapport à celui de leurs maisons-mères	506
8.2 Les moyens technologiques des implantations portugaises selon le secteur d'appartenance des maisons-mères	510
8.3 Les moyens technologiques des implantations portugaises selon la taille de leurs groupes	521
8.4 Les moyens technologiques des implantations locales selon la date d'implantation des entreprises-mères au Portugal	526
8.5 Les moyens technologiques des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation au Portugal de leurs maisons-mères	530
8.6 Les moyens technologiques des implantations locales selon leur mode de contrôle	533
<b>9. LES MECANISMES DE COORDINATION ENTRE LES SOCIETES-MERES ET LEURS IMPLANTATIONS LOCALES</b>	<b>539</b>
9.1 Les mécanismes de coordination maisons-mères implan- tations locales selon les secteurs d'appartenance des maisons-mères	546
9.2 Les mécanismes de coordination maisons-mères implan- tations locales selon la taille des maisons-mères	556
9.3 Les mécanismes de coordination maisons-mères implan- tations locales selon la date d'implantation	558

9.4 Les mécanismes de coordination maisons-mères implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation	560
9.5 Les mécanismes de coordination maisons-mères implantations locales selon les modalités de rattachement organisationnel des implantations au niveau du siège	564
9.6 Les mécanismes de coordination maisons-mères implantations locales selon le degré d'autonomie des implantations locales	568
<b>10. LES FLUX DE MARCHANDISES ENTRE LES IMPLANTATIONS LOCALES ET LE RESTE DU GROUPE</b>	<b>572</b>
10.1 Les achats de l'implantation portugaise à l'intérieur du groupe	574
10.2 Les flux de produits dans le sens implantation portugaise maison-mère (ou autres filiales du groupe)	589
10.3 Les ventes des filiales à l'intérieur des groupes respectifs selon le secteur d'appartenance	593
<b>11. LES FLUX FINANCIERS ENTRE LES IMPLANTATIONS PORTUGAISES ET LES AUTRES UNITES DES GROUPES</b>	<b>601</b>
11.1 Les transferts financiers entre le groupe et les implantations locales (données globales)	604
11.2 Les transferts financiers dans le sens filiale portugaise groupe	607
11.3 Les instances responsables pour la coordination des transferts financiers	609
11.4 Les flux financiers implantations portugaises groupes respectifs selon le secteur d'appartenance des entreprises-mères	609
11.5 L'organisation administrative de la coordination des flux selon le secteur d'appartenance des maisons-mères	613
11.6 Les flux entre les autres unités des groupes et les implantations portugaises selon les objectifs stratégiques d'implantation	615
11.7 Les flux financiers maisons-mères filiales selon la dimension des groupes	619
11.8 Les flux financiers maisons-mères filiales locales selon la date d'implantation du groupe au Portugal	621
11.9 Les flux financiers maisons-mères filiales locales selon le mode de contrôle du capital	624
<b>12. L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE</b>	<b>628</b>
12.1 Formes organisationnelles de transfert de technologie entre les instances centrales des groupes et les implantations portugaises	632

12.1.1 L'insertion des implantations dans le système de production et de circulation de technologie des entreprises-mères	633
12.1.2 Typologie des flux internationaux de technologie	633
12.2 Les formes organisationnelles de transfert de technologie selon le secteur d'activité	643
12.3 Les formes organisationnelles de transfert de technologie selon la taille des groupes	653
12.4 Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les instances centrales et les implantations locales selon la date d'implantation au Portugal	656
12.5 Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les implantations portugaises et les autres unités des groupes selon les stratégies d'implantation	659
12.6 Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les implantations portugaises et les autres unités des groupes, selon les modalités de contrôle financier des implantations	661
12.7 Sous-traitance locale et transfert de technologie	665
<b>13. LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DE CONTROLE DES IMPLANTATIONS LOCALES</b>	<b>666</b>
13.1 La théorie du contrôle dans le management	667
13.2 Le contrôle international ou les mécanismes de gouvernement à distance	675
13.3 Les procédures administratives de contrôle des implantations portugaises	681
13.3.1 Stratégie d'implantation et système de contrôle	684
13.3.2 Les systèmes de contrôle selon les objectifs stratégiques d'implantation	685
13.4 Autonomie de décision et mécanismes de contrôle des implantations locales	693
13.5 Intégration dans les processus de planification centraux et mécanismes de contrôle des implantations locales	698
13.6 Structure organisationnelle et système de contrôle des implantations locales	702
13.7 Contrôle financier et contrôle administratif des implantations étrangères	707
13.8 Les processus administratifs de contrôle des implantations locales selon le secteur d'activité des maisons-mères	711

13.9 Les systèmes administratifs de contrôle des implantations locales et la dimension des groupes	720
13.10 Les systèmes de contrôle des implantations locales selon la date d'implantation au Portugal	726
14. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	732
14.1 Les performances selon le secteur d'appartenance	739
14.2 Les performances selon les objectifs stratégiques d'implantation	752
14.3 Les indicateurs de performance selon la dimension des entreprises-mères	760
14.4 Les indicateurs de performance selon la date d'implantation au Portugal	764
14.5 Les implantations françaises dans le tissu économique portugais	768
Annexe Chapitre 14	773
15. BILAN STRATEGIQUE DES IMPLANTATIONS	782
15.1 Les bilans stratégiques d'implantation selon le secteur d'appartenance des maisons-mères	788
15.2 Les bilans stratégiques d'implantation selon les objectifs stratégiques d'implantation	792
16. LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES IMPLANTATIONS LOCALES	799
16.1 Les perspectives de développement des implantations selon le secteur d'appartenance	804
16.2 Le développement des stratégies d'implantation	823
16.3 Les perspectives de développement des implantations selon la dimension des groupes et la date d'implantation	830
16.4 Conclusion du Chapitre 16	836
CONCLUSION	842
ANNEXES	870
BIBLIOGRAPHIE	882

## INTRODUCTION

" La complexité est dans les yeux de celui qui la regarde "

George J. Klir

## INTRODUCTION

Les entreprises, en tant qu'organisations économiques, à travers leurs stratégies d'internationalisation (1) et les tissus organisationnels qu'elles établissent au niveau international, constituent les principaux acteurs qui façonnent directement, à la fois les structures de la division internationale du travail et les configurations structurelles des modes d'intégration des espaces économiques nationaux.

Cette réalité, qui est aujourd'hui considérée comme une évidence, a été, toutefois, oubliée et escamotée par les théories classiques et néo-classiques de l'économie internationale, pour lesquelles "les entreprises n'avaient aucune existence en tant qu'acteurs déterminants du système des échanges et des investissements internationaux". De même, les analyses et les explications produites par les économistes classiques et néo-classiques sur ces deux derniers phénomènes étaient trop abstraites et reposaient sur des hypothèses trop réductrices et irréalistes pour pouvoir rendre compte, d'une façon adéquate, à la fois des spécificités et de la complexité des processus décisionnels et organisationnels inhérents à l'action internationale des entreprises.

Aujourd'hui, à part le cas de quelques auteurs ou écoles qui suivent encore d'une façon trop orthodoxe les schémas conceptuels de l'économie classique, l'immense majorité des théoriciens de cette discipline reconnaît désormais d'une façon explicite le rôle des entreprises en tant qu'acteurs fondamentaux des processus économiques internationaux.

Toutefois, malgré l'indéniable valeur scientifique de beaucoup de constructions théoriques sur la multinationalisation des entreprises et sur l'investissement direct à l'étranger qui sont apparues au cours des deux

---

(1) Alain Cotta - La France et l'impératif mondial, PUF, Paris, 1978.

dernières décennies (1), nous pensons que le paradigme de la simplicité réductionniste, hérité directement de la pensée économique classique et indirectement de la physique newtonnienne (2) continue à orienter et à déterminer les caractéristiques conceptuelles et les démarches analytiques des théories économiques actuelles de l'investissement international et des entreprises multinationales (3).

Ce carcan théorique de la simplicité réductionniste a, à notre avis, empêché, jusqu'à maintenant, les théoriciens de la science économique de réussir à élaborer une théorie intégrée de l'entreprise capable de rendre compte des aspects d'organisation ouverte et complexe (des points de vue socio-technique et socio-politique (4)) qui caractérisent la réalité des entreprises.

Selon notre perspective théorique, la compréhension de phénomènes complexes tels que les activités internationales des entreprises multinationales (qui non seulement mettent en jeu la considération d'environnements assez différenciés et éloignés, mais aussi dont le développement a déterminé la constitution de systèmes décisionnels et organisationnels assez complexes) exige l'utilisation d'instruments théoriques adéquats: à la fois à la nature complexe des interactions des entreprises avec leurs environnements différenciés et à la complexité des systèmes organisationnels qui ont été créés pour servir de support à l'activité internationale de ces mêmes entreprises.

Pour justifier en termes épistémologiques l'élaboration du modèle

---

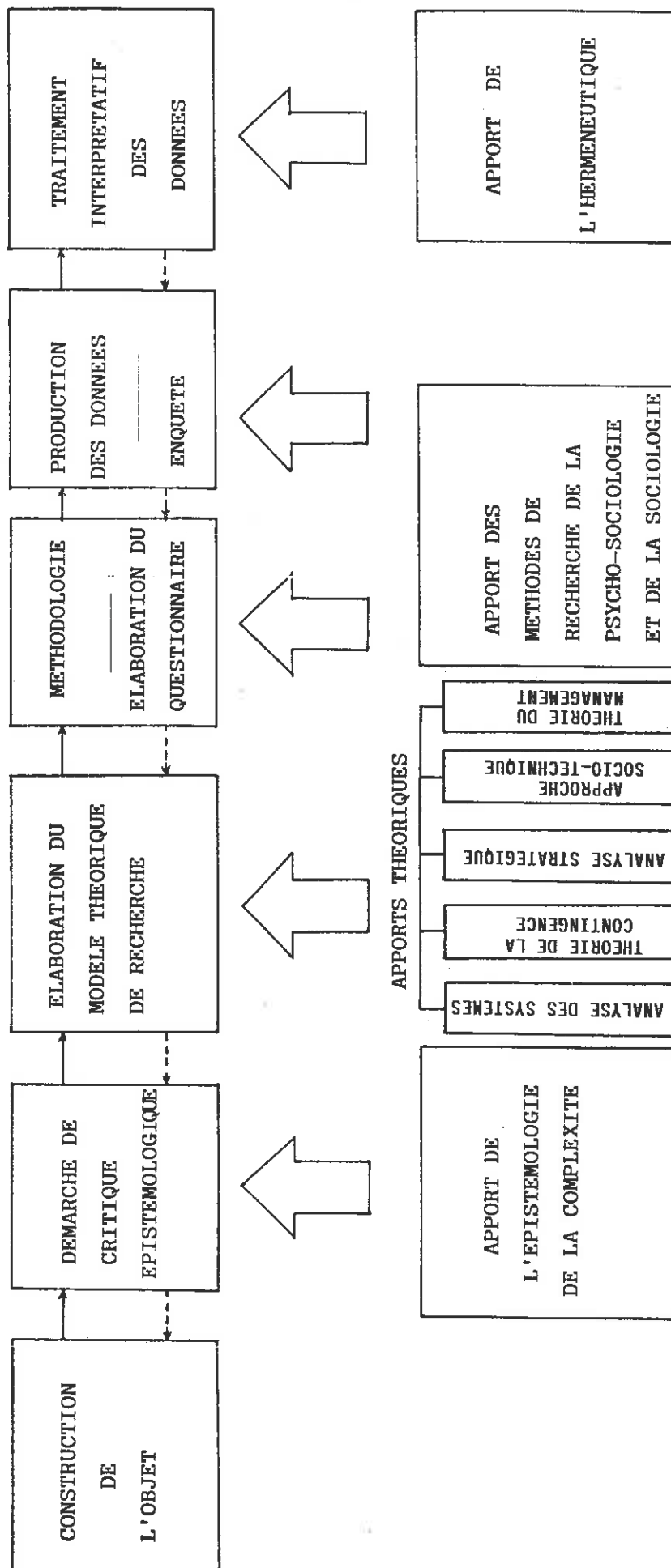
(1) Quelques unes assez élaborées en termes conceptuels et faisant appel à des schémas explicatifs assez complexes, comme par ex. celles de la théorie du cycle du produit de R.Vernon "International Investment and International Trade in the product cycle" Quarterly Journal of Economics 80 (May 1966); de l'organisation industrielle de R.Caves, multinational enterprise and economic analysis, Cambridge University Press, 1982 ; de l'avantage compétitif de C.Klindleberger, American Business Abroad : Six Lectures on Direct Investment (New Haven, Yale University Press, 1969 et S.Hymer - The international operations of national firms: A study of Direct Foreign Investment (Cambridge Mass, MIT Press, 1976); de l'internalisation de Alan Rugman, Inside Multinationals : The economics of International Markets (London Croom Helm and N.Y. Columbia University Press, 1981); ou la théorie ecclésiastique de J. Dunning : International Production and Multinational Enterprises (London Allen and Unwin, 1981).

(2) Science et pratique de la complexité, Comptes-rendus du Colloque de Montpellier, Mai 1984 - IDATE - Université des Nations Unies, La Documentation Française, Paris 1986; E.Morin, La Méthode 3, La connaissance de la connaissance, éd. du Seuil, Paris -1986.

(3) cf. Ch. 2

(4) cf. les travaux du Prof. P.Jarniou - L'entreprise comme système politique, éd. PUF, Paris, 1981.

Fig. 1 - Représentation graphique du schéma théorique et méthodologique de la recherche



théorique multidimensionnel (1) que nous avons conçu et utilisé pour effectuer notre recherche empirique sur les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises implantées au Portugal, nous avons d'abord effectué une évaluation des instruments théoriques offerts par la théorie économique traditionnelle en matière d'investissements directs des entreprises à l'étranger. Dans cette étape critique initiale, nous nous sommes fondamentalement inspirés des propositions et des voies de recherches qui ont été, à notre avis, ouvertes au cours des dernières années par les thèses du mouvement épistémologique de la complexité (cf. Fig. 1).

Les propositions épistémologiques (2) de ce mouvement nous ont permis de mettre en évidence les principales limitations et insuffisances épistémologiques qui présentent les modèles de base de la théorie économique traditionnelle pour ce qui concerne leur adéquation théorique et opératoire à l'égard des caractéristiques de notre objet de recherche.

Les perspectives théoriques de ce nouveau mouvement épistémologique nous ont fourni des lignes d'orientation nous permettant de justifier, d'un point de vue épistémologique, notre critique du simplisme et du réductionnisme de la démarche théorique qui soutient les modèles généralement utilisés par la science économique et, de ce fait, leur inadéquation à nous faire accéder à "une compréhension approfondie des complexités" décisionnelles et organisationnelles inhérentes au phénomène qui constitue notre objet de recherche : les implantations dans un pays étranger (le Portugal) d'un ensemble déterminé d'entreprises françaises.

C'est donc pour répondre aux exigences d'opérationnalité théorique inhérentes à la complexité de notre objet de recherche, que nous avons été amenés à élaborer un modèle théorique auxiliaire de recherche (de moyenne portée) multidimensionnel, formulé en termes systémiques, que nous avons utilisé en tant qu'instrument d'analyse "interactive", à la fois des processus décisionnels stratégiques qui ont été à l'origine de l'implantation des entreprises

---

(1) Il s'agit d'un modèle théorique auxiliaire de recherche au sens de H. Blalock "The measurement problem : a gap between the languages of the theory and research" in H. Blalock et A. Blalock, éd. *Methodology in social research* Mc. Graw-Hill, Londres 1981.

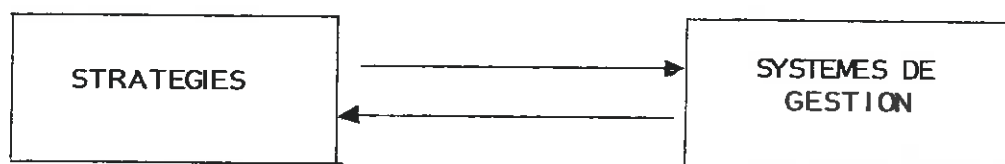
(2) Encore un peu diffuses, comme on aura l'occasion de le voir dans le chapitre deux, mais qui valent surtout par leur pertinence critique à l'égard des paradigmes qui ont dominé les sciences naturelles et humaines aux cours des deux derniers siècles.

(groupes) françaises au Portugal et des systèmes organisationnels de gestion que ces mêmes entreprises ont mis en oeuvre pour gérer (à partir des instances dirigeantes centrales (1)) leurs unités portugaises.

Ce modèle théorique a été l'instrument conceptuel qui nous a permis, au moyen d'une méthodologie d'enquête directe auprès de leurs responsables, de pénétrer à l'intérieur des entreprises (2) qui constituaient notre échantillon d'enquête, pour collecter de l'information pertinente pour l'étude des processus décisionnels stratégiques et des systèmes de gestion que ces mêmes entreprises ont mis en oeuvre pour réaliser et gérer leurs implantations au Portugal.

Quel support théorique avons-nous considéré adéquat pour fonder et articuler la syntaxe de ce modèle multidimensionnel, composé à partir de plusieurs apports théoriques différenciés ? A partir de la définition de l'objet de la recherche, nous avons conçu une matrice théorique qui nous a servi de schéma conceptuel de base pour la construction de notre modèle opératoire de recherche. Il s'agit du binôme constitutionnel d'interdépendance organisationnelle stratégies / systèmes de gestion (3) (cf. Fig. 2).

Fig. 2 - L'interdépendance organisationnelle stratégies - systèmes de gestion.



En général, dans les ouvrages de management, le sous-système décisionnel stratégique est envisagé uniquement en tant que composant typologique (4) intégrant le sous-système de planification du cycle de management des entreprises.

(1) Généralement le siège.

(2) Qui constituent les véritables acteurs des processus stratégiques et organisationnels que nous avons étudiés

(3) Qui, comme on aura l'occasion de le voir plus loin, ne correspond pas, tel quel, à la conceptualisation de Alfred Chandler en termes de stratégie / structure. Stratégies et Structures de l'Entreprise, éd. de l'Organisation, Paris, 1972.

(4) Qui correspond, en termes de spécificité décisionnelle (envisagée d'une façon différente selon les écoles et les perspectives théoriques) aux décisions d'orientation de politique générale, ou de planification à long terme, dans les entreprises.

Dans le cas spécifique de notre recherche, étant donné le rôle de détermination fondatrice qu'ont les stratégies d'implantation par rapport aux structures et aux systèmes de gestion établis, par la suite, pour gérer les implantations locales, la considération des stratégies en tant qu'élément conceptuel de base intégrant notre matrice théorique nous semble non seulement parfaitement justifiée, mais aussi pertinente du point de vue de son adéquation à l'objet de la recherche, puisque les actions stratégiques des entreprises constituent les processus historiques déterminants dans la production des systèmes d'implantation.

Toutefois, cette matrice théorique (1), contrairement aux paradigmes économiques traditionnels, constitue, malgré le simplisme apparent de sa présentation initiale, un schéma théorique englobant ouvert et complexe, qui nous renvoie directement, à la fois vers la complexité des interactions de l'organisation avec son environnement et aussi vers la complexité des systèmes et des interactions intraorganisationnelles.

De ce fait, le modèle théorique plus complexe et multidimensionnel utilisé pour notre recherche (2) est un développement systématique du binôme conceptuel de base stratégies / systèmes de gestion, qui a donc constitué pour nous, dans notre recherche empirique sur les entreprises françaises implantées au Portugal, une véritable matrice théorique du modèle de fonctionnement de l'entreprise qui nous a servi pour décrire et analyser les opérations et les activités organisationnelles spécifiques qui correspondent à notre objet de recherche.

Les concepts qui se réfèrent à chacun des sous-systèmes décisionnels et organisationnels intégrés dans le modèle théorique auxiliaire de recherche que nous avons élaboré, ont été traduits et explicités, en termes d'opérationnalité empirique, à travers les différentes rubriques de questions concrètes figurant dans le questionnaire utilisé pour réaliser notre enquête directe auprès des entreprises.

Nous pensons que la méthodologie d'enquête s'est révélée, elle aussi, adéquate et extrêmement féconde pour produire l'information nécessaire à l'étude de notre objet de recherche. A notre avis, nous aurions difficilement pu obtenir une information aussi approfondie si nous avions choisi

(1) On pourrait même la caractériser comme un sous-paradigme.

(2) cf. chapitre 2.

une autre méthode de recherche.

Dans l'étape suivante de la recherche (cf. Fig. 1), pour analyser et interpréter les données produites par l'enquête, nous avons suivi une démarche que l'on peut qualifier de systémique et herméneutique. Cette démarche se caractérise par le fait que l'on a d'abord cherché à structurer les phénomènes étudiés en termes de logique systémique, pour, ensuite, une fois leur architecture systémique définie et explicitée, essayer de les interpréter à travers une démarche analytique compréhensive que l'on peut qualifier d'herméneutique (1). Cette démarche systémique - herméneutique a été la seule qui, à notre stade d'élaboration théorique, nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie de la complexité des phénomènes constituant notre objet de recherche.

Malgré le fait que nous considérons que toutes les opérations de classement disciplinaire présentent une grande partie d'arbitraire et de simple appel à des critères conventionnels, dans une recherche comme celle que nous avons réalisée où, comme on l'a déjà signalé, nous avons utilisé des références théoriques et des méthodes provenant de plusieurs disciplines (2), on doit néanmoins se poser, d'une façon explicite et suffisamment claire, le problème de la discipline d'appartenance de ce même travail, car cela nous permet, non seulement de mieux saisir sa propre nature, mais aussi de mieux présenter ses caractères distinctifs par rapport à d'autres réalisés dans le cadre d'autres disciplines.

Essayons, toutefois, de clarifier cette question !

En dépit du fait que non seulement pour définir notre objet de recherche, mais aussi pour le réaliser, nous nous sommes largement inspirés des acquis de la science économique, notamment de sa branche de l'économie internationale (3), de par la définition de son objet de recherche, notre travail se situe dans le domaine de la discipline qu'on dénomme, selon les écoles, les institutions et les pays : " International business " ou " international management " (4)

---

(1) Pour une définition du concept herméneutique voir : H.G. Gadamer, Vérité et Méthode, éd. du Seuil, Paris, 1976, J. Habermas, Connaissance et Intérêt, éd. Gallimard, Paris, 1976, R. Palmer, Hermeneutica, edições 70, Lisboa, 1986.

(2) Notre utilisation, dans cette recherche, des acquis théoriques de plusieurs disciplines ne doit pas être confondue avec ce qu'on appelle généralement la pluridisciplinarité dans la littérature universitaire.

(3) Maurice Byé - Relations économiques internationales, éd. Dalloz, 1971.

(4) dans les pays anglo-saxons.

ou encore " affaires internationales " (1).

La nature à la fois concrète, pragmatique et complexe de l'objet de cette discipline à contours et à fondations encore un peu fluctuants et peu systématisés, orientée vers l'étude des actes d'affaires ou de gestion au niveau international, nécessite, surtout à ce stade de discipline naissante, le recours à des apports théoriques et méthodologiques empruntés à diverses autres disciplines.

Nous voulons que, non seulement, le modèle théorique auxiliaire de recherche conçu, mais aussi la méthodologie utilisée pour la réaliser, constituent des apports positifs pour le développement de la discipline des affaires internationales.

Par ailleurs, malgré le fait qu'ils s'intègrent dans un champ théorique plus élargi et plus diversifié, les résultats empiriques auxquels nous avons abouti constituent presque toujours des réponses pertinentes à des questions à la fois théoriques et empiriques qui sont généralement formulées par les économistes en matière d'investissements directs à l'étranger et de firmes multinationales.

Nous avons tenu à ce que le plan de notre exposition des résultats de la recherche corresponde non seulement au sens du schéma théorique et méthodologique que nous avons suivi pour la réaliser (cf. Fig. 1), mais aussi à la logique syntaxique et fonctionnelle du modèle théorique opératoire que nous avons élaboré pour effectuer cette même recherche.

Ainsi, dans le cadre du chapitre 2, après une brève introduction sur l'évolution récente des investissements directs français au Portugal, effectuée dans le chapitre 1, nous avons procédé, à partir d'une critique des limitations théoriques et opératoires des modèles théoriques strictement économiques, à la construction d'un modèle théorique auxiliaire de recherche et à l'explicitation de la méthodologie que nous avons mise en oeuvre pour réaliser notre recherche sur les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises au Portugal. Les chapitres suivants s'intègrent dans la logique descriptive de ce modèle théorique de recherche.

---

(1) cf. l'école française des affaires internationales à laquelle appartiennent des auteurs comme Jean Klein, Henri de Bodinat, Bernard Marois, Michel Ghertman, Patrick Joffre et Jean Marc de Leersnyder.

Dans le chapitre 3, nous avons procédé à l'identification des groupes qui intègrent notre échantillon de recherche, à travers leurs principales caractéristiques organisationnelles au niveau des sociétés-mères. Dans le chapitre 4, nous avons analysé les stratégies d'implantation à travers un sous-modèle d'analyse stratégique, où les principaux composants sont : les facteurs internes et les facteurs d'environnement qui ont déterminé l'implantation de l'entreprise au Portugal, les obstacles internes et ceux de l'environnement que l'entreprise a ressentis au cours de son processus d'implantation dans le pays, les objectifs stratégiques d'implantation, les vecteurs stratégiques d'implantation (produits / marchés), la date et les modalités d'implantation. Le chapitre 5 est consacré à l'analyse des processus d'intégration administrative des implantations locales aux systèmes administratifs centraux. Dans le chapitre 6, nous avons analysé les structures d'organisation reliant les unités locales aux instances administratives centrales. Dans le chapitre 7, nous avons procédé à l'analyse de certaines caractéristiques des systèmes de gestion des ressources humaines des filiales locales. Dans le chapitre 8, nous avons effectué une analyse comparative de l'équipement technologique des filiales par rapport à celui existant au niveau des sociétés-mères. Dans le chapitre 9, nous avons analysé les systèmes de coordination mis en oeuvre au niveau des différents groupes étudiés pour gérer leurs implantations portugaises. Dans les chapitres 10, 11 et 12, nous avons respectivement analysé les flux de produits, les flux financiers et les flux de technologie réalisés, régulièrement, entre les unités locales et les instances centrales des groupes respectifs. Dans le chapitre 13, nous avons étudié les systèmes de contrôle mis en oeuvre par les différents groupes pour gérer les implantations locales. Dans le chapitre 14, nous avons analysé les performances des implantations locales. Dans le chapitre 15, nous avons analysé les données concernant les bilans stratégiques d'implantation établis par les différents responsables d'entreprises que nous avons interviewés et, enfin, dans le chapitre 16, nous avons établi les perspectives de développement des implantations locales en fonction des changements intervenus (ou prévus) dans leur environnement.

A travers cette recherche empirique, nous voulons analyser et comprendre en profondeur le phénomène de l'implantation des entreprises françaises au Portugal. Nous voulons comprendre le pourquoi et le comment de ces implantations à travers l'élaboration et l'utilisation d'un modèle théorique et d'une méthodologie adéquats à la nature complexe du phénomène étudié. Ce modèle théorique et cette méthodologie nous permettant de réaliser une enquête empirique dont les résultats sont analysés de façon détaillée dans les différents chapitres de notre travail.

CHAPITRE I

LES INVESTISSEMENTS DIRECTS FRANÇAIS AU PORTUGAL

## 1 - LES INVESTISSEMENTS DIRECTS FRANÇAIS AU PORTUGAL

L'ampleur de la pénétration du capital français dans l'économie portugaise peut être saisie, dans un premier abord, par les statistiques sur les investissements directs français au Portugal publiées par les administrations des deux pays (1).

L'analyse de ces chiffres nous permet non seulement d'avoir une première vision de l'ampleur (2) des investissements français au Portugal, depuis 1968, mais aussi d'identifier les secteurs économiques concernés par ce mouvement (3).

En effet, ces documents statistiques, malgré toutes les insuffisances en termes de cohérence et de signification des chiffres produits, nous permettent, non seulement de situer, en termes globaux, la place relative de l'investissement français dans la totalité des flux et des stocks d'investissements étrangers au Portugal, saisis par l'optique d'enregistrement portugaise (Banque du Portugal et Institut de l'Investissement Etranger) mais aussi la place relative de cet investissement dans la totalité des investissements directs à l'étranger du pays d'origine, calculée à partir des données publiées par la Banque de France.

Ce chapitre nous servira à replacer l'étude des stratégies et des systèmes de gestion des implantations françaises au Portugal dans le contexte global de l'intégration des deux économies par la voie des flux bilatéraux de capitaux d'investissement direct.

### 1.1 - Les flux d'investissement direct français au Portugal

On doit signaler dès maintenant que la signification des données produites par les deux institutions bancaires mentionnées, n'est que très limitée et partielle, par rapport à une recherche qui a comme objet l'étude de l'implanta-

---

(1) La publication annuelle sur la Balance des Paiements française publiée par la Banque de France ; le rapport annuel de la Banque du Portugal et les statistiques (en termes d'autorisations d'investissements) fournies par l'Institut pour l'Investissement Etranger du Portugal.

(2) En termes absolus et relatifs par rapport aux autres pays investisseurs au Portugal.

(3) Surtout à travers les données publiées par l'Institut de l'Investissement Etranger au Portugal, sur les autorisations d'Investissement. (cf. tableau).

tion des entreprises d'un pays d'origine des flux d'investissement, la France, (1) dans un pays d'accueil, le Portugal.

En effet, les chiffres relatifs aux investissements directs sont enregistrés selon l'optique des flux de transfert effectif de capitaux de la balance des paiements. Ils portent sur les flux de capitaux investis à l'étranger enregistrés à partir de certains critères de classification.

De ce fait, sont considérés des investissements directs (2) :

- les créations de filiales, les souscriptions de capital et achats d'actions assurant le contrôle d'une entreprise (en France, à partir d'une participation de 20% au capital d'implantation étrangère (3)) ou l'accroissement de ce contrôle ; les subventions d'exploitation aux filiales ainsi que les achats de biens immobiliers,
- les prêts à long terme d'une durée supérieure à un an, quelle que soit la nature des liens entre prêteurs et emprunteurs et à l'exclusion :
  - . des investissements de portefeuille,
  - . des cautions,
  - . des investissements financés par autofinancement ou par emprunts locaux.

Cette énumération des critères d'enregistrement des investissements directs nous suffit à montrer que certaines modalités stratégiques d'implantation à l'étranger des entreprises, par exemple la cession de technologie, de "savoir faire" ou d'équipements, ne sont pas recensées par les statistiques officielles de l'investissement direct.

Par ailleurs, ces chiffres recouvrent aussi les opérations effectuées par des particuliers, ce qui sort du cadre de notre objet d'étude. De la même façon, les opérations d'achat de biens immobiliers peuvent difficilement être prises comme significatives pour l'étude des stratégies d'implantation des entreprises françaises dans un pays étranger (4).

On doit aussi signaler, comme limitation en termes de connaissance

---

(1) La France qui selon les statistiques publiées par l'Organisation des Nations Unies a été en 1976 - 80 le cinquième pays investisseur mondial en termes de flux d'I.D.

(2) cf. La Balance des paiements - Banque de France.

(3) Le seuil varie selon le pays. Au Portugal il est de 10%.

(4) Car les flux d'investissements immobiliers à l'étranger obéissent à une tout autre logique économique.

de la réalité que nous voulons étudier, des données fournies par les flux d'investissement direct bilatéral enregistrés par les balances des paiements que beaucoup de ces flux enregistrés, ne correspondent pas à des opérations qui ont pour base des stratégies déployées par des entreprises dont la nationalité d'origine est celle indiquée par les documents officiels.

En effet, en ce qui concerne notre objet d'étude, sous le couvert officiel d'investissements directs français, il y a des investissements qui sont effectués par des filiales françaises d'entreprises de pays tiers (1) (surtout nord-américaines).

De même, les investissements (en termes de transfert effectif de capitaux) de certaines entreprises françaises au Portugal (par exemple Renault, Michelin, Montagut - Léo Gros) ont été réalisés, en totalité ou en partie, à partir de holdings ou de sociétés financières que les groupes en question détiennent en Suisse (ou au Luxembourg pour le cas du groupe P. et J. Tiberghien).

Par ailleurs, les chiffres qui enregistrent les flux de transferts de capitaux ne rendent pas compte du fait que beaucoup d'investissements locaux réalisés par les entreprises étrangères peuvent être faits à partir de l'auto-financement (2).

De ce fait, les données sur les investissements directs bilatéraux doivent être considérées comme ne couvrant pas toute la réalité des stratégies d'implantation des entreprises d'un pays d'origine des capitaux dans un pays d'accueil de ces capitaux.

Il est donc difficile, à partir des chiffres présentés par les balances des paiements annuelles, d'avoir une estimation rigoureuse et complète de l'importance de la présence des entreprises françaises au Portugal.

Dans le même sens, on doit aussi signaler que certaines stratégies d'implantation peuvent se développer au moyen d'investissements considérés de portefeuille (- de 20% du capital) (par ex. les participations initiales de Neypric (3) dans le capital de la Sorefame ou de Citroën dans sa filiale

---

(1) par exemple Diversy, Texas Instruments, Mac Gregor.

(2) Surtout l'investissement secondaire. Sur la différence entre investissement primaire et secondaire voir Bernard Hugonnier - Investissements directs coopération internationale et firmes multinationales - éd. Economica Paris 1984

(3) Aujourd'hui d'Alstom - Atlantique.

locale de montage) car ils sont le produit de stratégies d'implantation réalisées sans avoir le contrôle de la majorité du capital social. Ils visent, soit l'établissement de liens stables de sous-traitance, soit l'exercice d'un contrôle effectif sur les activités de commercialisation locale, soit encore, la réalisation locale de certaines opérations productives.

Néanmoins, malgré ces limitations, les chiffres officiels des I.D.(1) français au Portugal peuvent nous fournir des indications globales assez significatives sur le mouvement des investissements des entreprises françaises au Portugal et aussi sur la place de l'I.D. français par rapport aux I.D. d'autres pays.

Ces chiffres de la balance des paiements sont donc des indicateurs significatifs, quoique trop globaux, de la place et du mouvement de pénétration des investisseurs français (entreprises et particuliers) dans l'économie portugaise. Ces chiffres peuvent nous donner aussi la possibilité (2) d'établir des corrélations assez significatives entre leur évolution et l'évolution d'autres variables explicatives puisées dans l'environnement économique portugais (3).

## 1.2 - L'obtention des chiffres.

L'évaluation du montant réel des investissements directs français au Portugal se heurte à une série de difficultés qui tiennent de l'hétérogénéité et de l'insuffisance des données existantes.

Quatre types de données peuvent, en principe, être utilisées pour un travail comme le nôtre. D'une part celles fournies par les balances des paiements des deux pays (élaborées respectivement par la Banque de France et la Banque du Portugal) d'autre part, les données fournies par le Comité des investissements du Trésor, du Ministère de l'Economie et des Finances de la France (qui portent sur les investissements directs français à l'étranger et le mouvement des demandes d'autorisation d'investissement à l'étranger) et les données disponibles auprès de l'Institut de l'Investissement Etranger du Portugal

---

(1) Investissements Directs.

(2) Dans les travaux de nature macroéconomique, qui cependant ne constituent pas notre objet de recherche.

(3) cf. travail de J.B. Donges - Foreign Investment in Portugal - IIe International Conference on Portuguese Economy - Sept 1979 - Fondation Calouste Gulbenkian - Lisboa.

(les autorisations d'investissement et une évaluation des stocks d'investissement étranger) (1).

### 1.3 - Les données fournies par les balances des paiements.

Face aux données fournies par les balances des paiements des deux pays, nous avons été confrontés avec plusieurs hypothèses d'utilisation de ces mêmes chiffres :

- présenter uniquement les données de l'I.D. au sens strict (brut).
- présenter l'I.D. net (moins les liquidations).
- présenter aussi les prêts à plus d'un an et les investissements de portefeuille.

On a choisi, en ce qui concerne l'utilisation que nous avons faite des données publiées par la balance des paiements française, de présenter uniquement les chiffres correspondant aux I.D. bruts (bancaires inclus) (2) tout en étant conscients du fait que ces chiffres ne couvrent pas l'intégralité du phénomène étudié (3).

On a décidé aussi de présenter les chiffres correspondant aux I.D. bruts (sans déduction des liquidations) parce qu'ils reflètent d'une façon significative la dynamique créative, ou de développement, des implantations locales.

Cependant, on est conscient du fait que les chiffres des I.D. nets doivent aussi être considérés pour saisir l'intégralité des orientations stratégiques (investissements et désinvestissements) des entreprises étrangères sur l'espace du pays d'accueil. Cette prise en compte se justifie encore plus dans le cas du Portugal, pays qui a traversé au cours des années 70 une période d'instabilité politique qui a fortement détérioré le climat d'investissement local.

Les liquidations d'actifs locaux peuvent aussi révéler un certain repli ou redéploiement dans l'activité internationale des groupes, dus à la crise que traversent depuis le début des années 70 les économies occidentales.

---

(1) Ces derniers présentent plus de fiabilité en termes d'évaluation des actifs détenus par des non-résidents.

(2) Les investissements d'entreprises françaises du secteur bancaire sont assez importants au Portugal.

(3) Les stratégies d'implantation locale des entreprises françaises.

Dans le but de mieux saisir la place dans le monde de l'I.D. français au Portugal, on a présenté aussi les I.D. français en Espagne et en Grèce (et les pourcentages respectifs par rapport à la totalité des I.D. français à l'étranger)

Il s'agit, en effet, de deux pays ayant non seulement des niveaux de développement comparables et intégrant aussi la périphérie méditerranéenne de l'Europe, mais qui ont récemment, tous les deux aussi, de même que le Portugal, adhéré à la Communauté Economique Européenne (1).

#### 1.4 - La place relative des investissements français au Portugal.

Comme l'a montré Salgado de Matos (2), à la fin de la décennie 60, les investissements directs au Portugal n'atteignaient pas un volume significatif par rapport à ceux effectués par des résidents français dans les pays d'investissement traditionnel pour les entreprises françaises.

La France, quoique investissant depuis longtemps au Portugal (3), n'a jamais occupé avant 1977 une position de première ligne parmi les investisseurs étrangers au Portugal. Malgré le manque de données suffisamment ventilées par pays, publiées par la Banque du Portugal, on sait que la France n'occupait pas traditionnellement la première ligne des investisseurs au Portugal ; cette première ligne était occupée par des pays comme l'Angleterre (le premier investisseur traditionnel au Portugal), les U.S.A., la R.F.A et la Belgique qui, selon les estimations de Salgado de Matos, occupaient les 3/4 de l'investissement étranger au Portugal. La France n'intégrant que le groupe d'investisseurs de deuxième rang, avec des pays comme l'Espagne, la Suède, la Hollande et la Suisse, dont la totalité des investissements ne représentait qu'un cinquième des investissements étrangers au Portugal. (4)

On doit remarquer que, comme l'ont montré Salgado de Matos (5) et J. Donges (6), les flux d'investissements directs étrangers ont pris une allure significative seulement après 1960 (cf. graphique 1) sous l'effet de la

(1) L'Espagne et le Portugal en janvier 1986 et la Grèce en 1981.

(2) Investimentos Estrangeiros em Portugal éd. Seara Nova, Lisboa - 1973.

(3) Certaines implantations datent de la fin du siècle dernier.

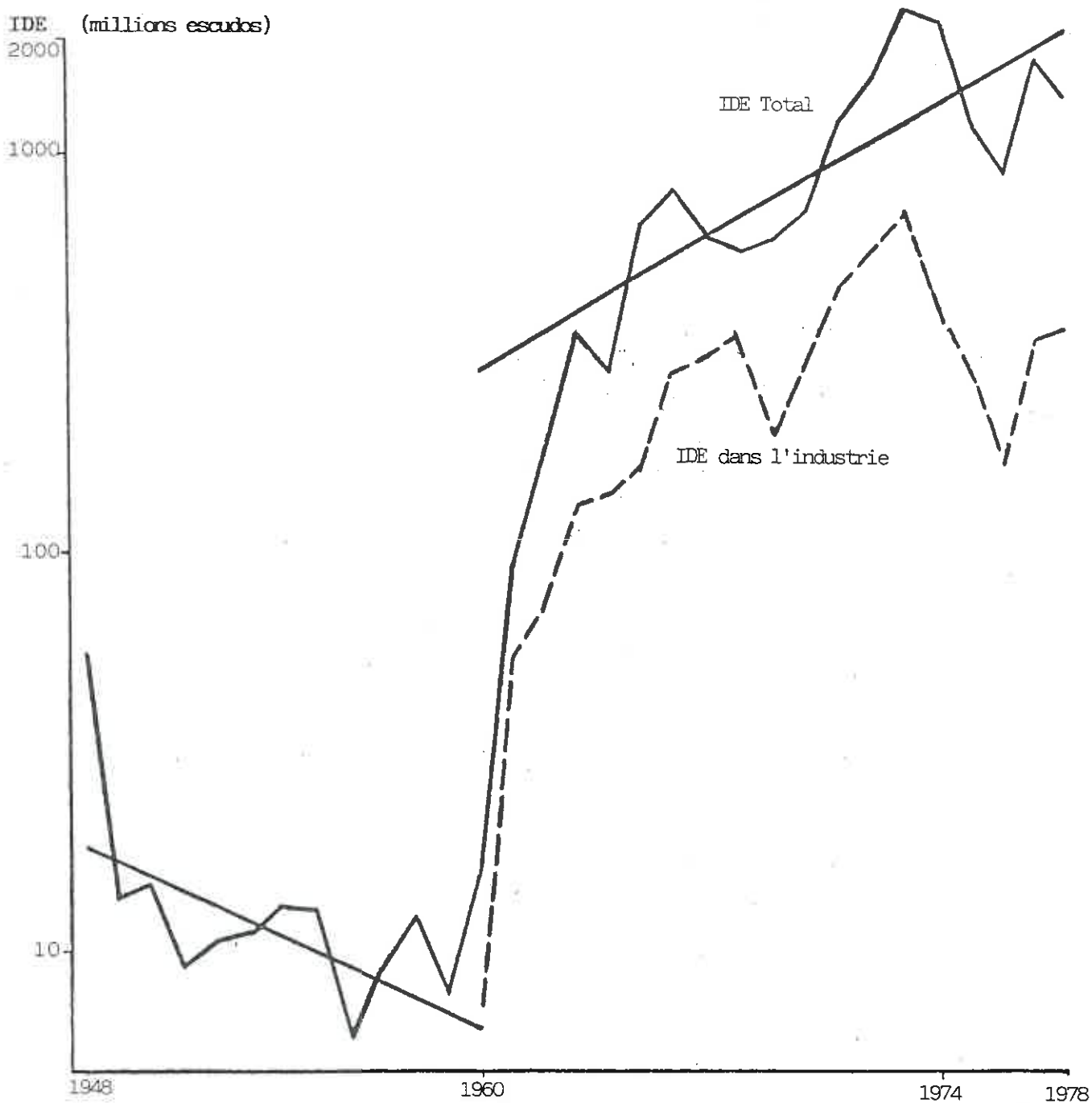
(4) cf. Salgado de Matos op. cit.

(5) op. cit.

(6) op. cit.

### GRAPHIQUE 1

Evolution de l'investissement direct étranger au Portugal



Emprunts et reinvestissements exclus

Source : J. Donges - II International Conference on portuguese economy, Septembre 1979 - Fondation Gulbenkian, Lisbonne.

TABLEAU 1

## FLUX D'INVESTISSEMENTS DIRECTS

(millions de dollars)

Années	1975		1976		1977		1978		1979		1980		1981		1982		1983	
	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%	Pays	%
U.S.A.	33	27,2%	10	16,4%	16	28,1%	7	11,3%	10	10,9%	24	19%	28	19,5%	28	23,3%	9	8%
C.E.E.	50	41,3%	38	62,2%	21	36,8%	31	50%	38	41,3%	55	43,6%	79	54,9%	46	38,3%	59	52,2%
Royaume Uni	6	4,9%	5	8,1%	4	7%	3	4,8%	4	4,3%	7	5,6%	9	5,3%	10	8,3%	7	6,2%
R.F.A.	27	22,3%	14	22,9%	5	8,7%	7	11,2%	9	9,8%	9	7,1%	14	9,7%	11	9,2%	12	10,6%
France	1	0,8%	5	8,1%	7	12,2%	7	11,2%	19	20,7%	28	22,2%	39	27,1%	18	15%	26	23%
A.F.L.E.	11	9,1%	10	16,3%	17	29,8%	18	29%	33	35,9%	31	24,6%	-	-	-	-	-	-
Suisse	-	-	-	-	17	29,8%	17	27,4%	26	28,3%	27	21,4%	20	13,9%	11	9,2%	23	20,4%
TOTAL	121		61		57		62		92		126		144		120		113	

TABLEAU 1 .A

## FLUX D'INVESTISSEMENTS DIRECTS

ions d'escudos)

Périodes	1969/1971	1971	1972	1973	1974	1975	1976
USA	752,9 (23,8%)	391,6 (24,8%)	300,3 (14,38%)	238,9 (8,8%)	486 (17,6%)	837	327
Autre pays	421,4 (14,3%)	156,2 (9,8%)	298,6 (14,3%)	552,3 (20,25%)	356 (12,9%)	151	127
F.A.	-	237,1 (15%)	589,0 (28,2%)	815,4 (29,9%)	811 (29,3%)	692	428
E.E.	906,8 (28,9%)	-	-	-	-	-	-
Autre	-	72,6 (4,5%)	74,7 (3,5%)	109,6 (4%)	152 (5,4%)	34	71
TOTAL	3.165,1	1.577,8	2.087,6	2.726,6	2.764	3.097	2.295

Source : Rapport de la Banque du Portugal

politique d'ouverture économique à l'extérieur décidée, à cette époque, par un régime politique qui, depuis 1926 avait suivi une politique nationaliste et de contrôle corporatiste de l'économie.

L'analyse des flux d'investissements directs étrangers publiés par la Banque du Portugal nous montre que la place relative de l'investissement français au Portugal, malgré la chute verticale de 1975, s'est beaucoup améliorée depuis 1971 et surtout depuis 1977.

En effet, en 1971, les I.D. français ont représenté 4,5% du total de l'I.D. étranger au Portugal ; en 1977 ils ont représenté 12,2% et en 1980, 81 et 83 ils se sont situés à la première place de I.D. au Portugal, par pays, respectivement avec 22,2%, 27,1% et 33% du total des I.D. étrangers effectués dans le pays pendant ces années (voir tableau 1).

Ces données nous montrent donc que les investissements français au Portugal ont aujourd'hui une importance considérable pour l'économie portugaise.

#### 1.5 - La place de l'investissement français au Portugal dans la totalité des investissements français à l'étranger.

La place des investissements français au Portugal par rapport à la totalité des investissements français à l'étranger, selon l'optique d'enregistrement des flux de règlements de la Banque de France, est très réduite (ne dépassant jamais le pourcentage de 0,9% du total des I.D. français à l'étranger) (1), au contraire de ce qui arrive avec l'Espagne qui a une place très importante dans les investissements français à l'étranger. Bien sûr, les tailles des marchés ne sont pas comparables, mais même en tenant compte du facteur volume de taille du marché, la place relative des investissements français vers le Portugal est beaucoup plus réduite que celle des investissements français vers l'Espagne.

Cependant, pour rendre possible la comparaison de ces flux avec ceux dirigés vers un pays de niveau de développement comparable, on a présenté aussi des données sur les investissements français en Grèce, pays de taille et de niveau de développement comparable.

La comparaison avec les chiffres de l'I.D. français dans ce dernier pays

(1) cf. tableau II

TABLEAU II

## INVESTISSEMENTS DIRECTS FRANÇAIS

millions de francs)

Années	I.D. Portugal	% Total	I.D. Grèce	% Total	I.D. Espagne	% Total	Total
1968	11	0,5%	1	0,05%	128	6,4%	1.991
1969	6	0,36%	2	0,12%	83	5%	1.663
1970	15	0,63%	1	0,04%	134	5,7%	2.348
1971	17	0,6%	15	0,52%	169	6%	2.860
1972	21	0,53%	22	0,56%	254	6,4%	3.916
1973	17	0,35%	9	0,19%	293	6%	4.731
1974	21	0,41%	16	0,31%	454	9%	5.102
1975	4	0,05%	8	0,1%	271	3,4%	7.950
1976	8	0,1%	9	0,1%	291	4%	8.184
1977	35	0,6%	9	0,2%	432	7%	5.885
1978	46	0,5%	33	0,4%	1.350	17%	8.095
1979	117	0,9%	15	0,1%	1.474	11%	12.587
1980	144	0,8%	92	0,5%	1.001	6%	18.021
1981	253	0,7%	180	0,5%	1.392	4%	38.264
1982	153	0,6%	78	0,3%	1.461	6%	26.233
1983	181	0,8%	23	0,1%	1.060	5%	21.682

Source : Rapports de la Banque de France

nous révèle que les investissements français au Portugal ne sont pas négligeables au contraire de ce que la seule comparaison avec le volume des I.D. français en Espagne pourrait nous faire penser. En effet, sauf en 1972, 75 et 76, les investissements directs français au Portugal ont toujours été considérablement supérieurs à ceux réalisés en Grèce (cf. tableau II).

#### 1.6. - La répartition sectorielle de l'I.D. français au Portugal depuis 1978.

D'après les données publiées par l'Institut de l'Investissement Etranger du Portugal, établies à partir des autorisations d'investissement accordées aux entreprises et particuliers français (cf. tableau III) on peut voir qu'au cours des dernières années, les secteurs où l'investissement français a révélé plus de dynamisme, depuis 1978, ont été par ordre décroissant ceux (1) : des Banques et autres Institutions financières, des produits métalliques, machines, équipement et matériel de transport ; de l'extraction de Minerais métalliques ; des industries Métallurgiques de Base ; du Commerce grossiste, de la Restauration et de l'Hôtellerie et des Industries Chimiques.

On aura l'occasion dans les chapitres suivants de mettre en évidence les stratégies concrètes qui sont à l'origine de ce mouvement sectoriel.

#### 1.7. - Conclusion

Malgré l'indéniable valeur des données que l'on vient de présenter en termes d'information globale, sur la pénétration du capital français au Portugal, ces chiffres (2) ne peuvent pas être suffisants pour analyser le mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal et encore moins les processus stratégiques et organisationnels qui en sont à l'origine ou qui y sont liés.

Ces chiffres peuvent même ne pas rendre compte d'une façon suffisamment fidèle du mouvement d'investissement des entreprises françaises au Portugal, car, comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, il y a des firmes françaises qui investissent au Portugal en utilisant des capitaux, soit empruntés sur

---

(1) selon la nomenclature de l'Institut de l'Investissement Etranger du Portugal

(2) soit ceux fournis par les balances des paiements, soit ceux fournis par d'autres institutions, comme l'Institut de l'Investissement Etranger du Portugal et le Comité des Investissements du Trésor en France, sur les autorisations d'investissement. Ces dernières données souffrent des mêmes insuffisances en termes de possibilité d'analyse du phénomène complexe qui constituent les stratégies d'implantation des entreprises dans un pays étranger.

1978 - 1985 (1er sem.)

SECTEURS D'ACTIVITE	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985 (1er sem.)	TOTAL	
									VALEUR	%
11 - Agriculture et chasse		14620				10230	3875		28725	0,2
12 - Silviculture et exploitation forestière							1500		1500	0,0
23 - Extraction de minerais métalliques	99991		343695	415600		600179	1 184000		2 643 465	17,8
29 - Extraction de minerais non métalliques et de Roches industrielles		13 000		38			7600		20 638	0,1
31 - Industries Alimentaires, Boissons et tabac	400		34 598	1 601		4 140		65 131	105 870	0,7
32 - Industries textiles, de l'habillement et du cuir			1 252	12 671	25 800	54 405	92 205	2 432	188 765	1,3
33 - Industries du bois et du liège		7 000	500	1425	13 000	25 615	1 400		48 940	0,3
34 - Industries du Papier, Arts graphiques et édition de publications						16 253	32 997		49 250	0,3
35 - Industries chimiques		155 980	104 429	104 872	14 584	31 510	27 708	63 650	502 733	3,4
36 - Industries des produits minéraux non métalliques				2 643		6 800	1 500		10 943	0,1
37 - Industries métallurgiques de base	218 398	73 472	29 033	106 541	79 631	755 400	238 000		1 500 475	10,1
38 - Fabric. de prod. métalliques e de machines équipement et mat. de transport	600	87 158	623 540	1 369 414	138 100	687 373	672 100	42 995	3 621 280	24,5
39 - Autres industries de transformation			10		7 490	4 010	3 769		15 279	0,1
50 - Bâtiment et Travaux Publics		2 000	8 350	3 510	75		2 000	30 990	46 925	0,3
61 - Commerce en gros	3 920	25 367	108 118	115 395	95 598	65 998	203 351	77 312	695 059	4,7
62 - Commerce au détail						30 000	45 000	80	75 080	0,5
63 - Restauration et Hôtellerie	13 000	73 500			10 000	175 400	114 500	182 225	568 625	3,8
71 - transports et stockage			750	1 050	60 500	27 500	64 310	93 005	247 115	1,7
81 - Banques et autres institutions monétaires et financières	90 000	100 000	159 910	666 325	393 690	527 146	563 300	1 525 280	4 025 651	27,2
82 - Assurances			54 625						54 625	0,4
83 - Opérations sur immeubles et services rendus aux entreprises		11 126	5 820	42 664	123 456	113 287	31 535	44 818	372 704	2,5
93 - Services sociaux e assimilés rendus à la collectivité							900		900	0,0
<b>TOTAL</b>	426 309	563 223	1 474 630	2 843 749	961 924	3 135 246	3 291 550	2 127 916	14 824 547	100,0

Source : I.I.E.

le marché local ou provenant de l'autofinancement des implantations déjà existantes, soit en provenance de pays tiers (par ex. Renault et d'autres groupes français ont financé leurs investissements au Portugal à travers des Sociétés holding détenues en Suisse).

Par ailleurs, sont inclus aussi dans ces chiffres des investissements faits dans le pays par des filiales de groupes originaires de pays tiers. On doit signaler aussi le fait que beaucoup de modalités stratégiques d'implantation n'impliquent pas le transfert de fonds de financement.

De ce fait, les chiffres fournis par les balances des paiements, à côté de leur manque de rigueur et d'homogénéité, qui ne font de doute à aucun auteur (1) sont insuffisants pour traiter d'une façon adéquate notre objet d'étude. Néanmoins, ils fournissent des indications très significatives sur les mouvements de capitaux entre les deux pays et constituent en fait, les seuls indicateurs officiels disponibles sur le montant de ces flux de capitaux et, par conséquent, sur les tendances globales de l'investissement français au Portugal.

---

(1) cf. C.A. Michalet et Michèle Delapierre - Les implantations étrangères en France éd. Calmann Levy - Paris 1976.

"Dans le domaine des sciences humaines,  
en règle générale, la méthode qui semble  
à un niveau superficiel, la plus scienti-  
fique, est souvent la moins scientifique "

Friedrich Von Hayek (1)

## CHAPITRE II

### LA CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE LA METHODOLOGIE

(1) The pretence of knowledge - Conférence réalisée le 11 décembre 1974 à Salzburg  
- Autriche.

## 2 - LES LIMITATIONS THEORIQUES ET OPERATOIRES DES MODELES THEORIQUES ET STRICTEMENT ECONOMIQUES:

On a mis en évidence dans le chapitre précédent les limitations de l'indicateur statistique investissements directs, en termes de possibilité de connaissance des processus décisionnels impliqués dans le choix des stratégies d'implantation d'entreprises dans un pays étranger et des correspondantes mises en oeuvre de systèmes de gestion à partir des unités centrales de direction des groupes, situées dans les pays d'origine.

Etant donné son niveau d'agrégation, cet indicateur permet seulement la réalisation d'études de caractère macroéconomique (1) ou mesoéconomique (2). Ces perspectives théoriques, de par les définitions qu'elles impliquent de leurs propres objets d'analyse, méconnaissent et escamotent l'action déterminante (en termes de réalité étudiée) des acteurs réels qui, par leur action concrète, produisent les situations structurelles analysées. Selon notre perspective ce sont les entreprises elles-mêmes qui mettent en oeuvre concrètement des processus d'internationalisation et d'implantation à l'étranger, qui vont structurer les systèmes spécifiques de division internationale du travail et d'échange existant entre les pays et les différentes zones économiques.

C'est précisément à ce niveau, au niveau des entreprises et des processus décisionnels et organisationnels qui leur sont propres, que l'on a voulu analyser le phénomène des investissements français au Portugal.

Le choix de ce niveau d'analyse a déterminé de son côté une définition de l'objet de recherche adéquate à l'étude de la réalité que l'on voulait étudier et qui pouvait se caractériser d'une manière synthétique comme une interrogation sur le pourquoi (en termes de facteurs stratégiques d'implantation) et le comment (en termes de modalités d'implantation et de systèmes de gestion mis en place pour gérer les unités implantées) des investissements réalisés par les entreprises françaises au Portugal.

Comme option théorique et méthodologique nous permettant de répondre

(1) Kiyoshi Kojima : Direct Foreign Investment. éd. Croom Helm Londres 1978  
G.D.A Mac Dougal "The benefits and costs of private investment from abroad a theoretical approach " 1960 - in J.H. Dunning (éd) International Investment, Penguin Books 1972.

(2) Wladimir Andreff - Profits et Structures dans le Capitalisme mondial éd. Calmann Levy - Paris 1976 ; Christian Palloix - Les firmes multinationales et le procès d'internationalisation éd. F. Maspero Paris 1973.

à cette interrogation, on a décidé de faire une recherche empirique au niveau des entreprises françaises implantées au Portugal (1) nous permettant de découvrir les facteurs (d'environnement et spécifiques aux entreprises) qui ont déterminé leur implantation au Portugal (de même que les correspondantes modalités d'implantation)

Parallèlement on a voulu aussi identifier et analyser les systèmes de gestion à travers lesquels ces implantations sont gérées par les instances dirigeantes de leurs sociétés-mères respectives.

Face à l'option de réaliser une recherche empirique, on s'est tout de suite posé la question de la méthodologie de collecte de l'information nécessaire à la réalisation de la recherche. Une première source d'information sur l'activité des entreprises consiste dans la documentation secondaire de caractère institutionnel, produite : par les entreprises elles-mêmes (2), par l'administration ou certaines entreprises spécialisées (3).

Toutefois, à notre avis, cette documentation secondaire est inadéquate et insuffisante pour permettre la réalisation d'une étude en profondeur, mettant en évidence les véritables processus décisionnels de nature stratégique et administrative qui ont produit, en termes organisationnels, le mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal.

Face à ces insuffisances informationnelles pour traiter notre objet de recherche, on a décidé d'effectuer une enquête empirique au niveau des entreprises elles-mêmes. Il nous fallait donc collecter empiriquement de l'information pertinente pour pouvoir connaître quelles ont été les stratégies d'implantation poursuivies par les entreprises françaises au Portugal et ont été les systèmes de gestion à distance mis en oeuvre par ces entreprises (qui constituent toutes de véritables groupes multinationaux (4) ) pour gérer les implantations qu'elles ont créées ou acquises au Portugal.

Toutefois, cette option de recherche empirique nous a posé, dès le

---

(1) On considère comme critère d'implantation, la détention d'une unité de gestion locale autonome ayant ou non du point de vue juridique, une personnalité autonome.

(2) Rapports annuels publiés par les entreprises enquêtées

(3) par ex. les fiches D.A.F.S.A.

(4) Comme il a été mis en évidence par Bernard de Montmorillon dans sa thèse sur les "Groupes industriels : stratégies et structures", Université de Paris-Dauphine 1980 : "Les entreprises qui implantent des unités autonomes à l'étranger passent à constituer des groupes internationaux".

début, deux sortes de problèmes fondamentaux qui étaient directement liés dans la logique de la stratégie de recherche à entreprendre. Un problème relevant de l'encadrement théorique du travail, c'est-à-dire du système conceptuel utilisé pour produire les connaissances adéquates à notre objet d'étude et un problème concernant les difficultés relevant de l'élaboration (et de son ultérieure mise en oeuvre) d'une méthodologie adéquate à la production de cette même information pertinente pour l'étude de l'objet de recherche.

Le problème de l'encadrement théorique : étant donné que les faits pertinents en matière de connaissance d'un objet ne se donnent jamais empiriquement à l'état brut, il nous fallait, avant d'entreprendre notre enquête empirique, trouver un système théorique qui nous permettrait de désigner et de définir les données pertinentes et significatives à collecter, pour réaliser l'étude de notre objet de recherche.

De ce point de vue, la démarche que nous nous sommes tout d'abord imposée a été celle d'analyser la littérature théorique existante sur la multinationalisation (ou l'internationalisation (1)) des entreprises pour essayer d'identifier et de sélectionner, à travers une démarche déductive, un corps conceptuel spécifiant des facteurs et des variables déterminants qui pourraient se révéler adéquats pour, au moyen de la construction d'un modèle ou d'un système théorique explicatif, pouvoir expliquer le phénomène de l'implantation des entreprises françaises au Portugal.

Ce type de démarche (2) qui est celle utilisée par la plupart des auteurs qui suivent la théorie économique dominante d'un point de vue académique, malgré son évidente fécondité en matière de connaissances théoriques et même empiriques, nous semble cependant souffrir d'une limitation essentielle qui consiste dans une considération abstraite et isolée de facteurs ou de variables

---

(1) multinationalisation, internationalisation ou transnationalisation des entreprises. Ce sont des termes utilisés par différents auteurs avec des différences sémantiques spécifiées, mais qui recouvrent, à votre avis, la même réalité : les entreprises ayant des implantations à l'étranger.

(2) cf. les travaux d'auteurs comme A. Rugmann : *Inside the multinationals* éd. Croom Helm, Londres 1981; R. Caves *International Corporations : The Industrial Economics of foreign investment*, *Economica* n°38 février 1971; Klindleberger - *The international Corporation* Cambridge Mass : MIT Press 1970. Roger Guir : *Logiques d'internationalisation et théorie de l'organisation industrielle : le cas des investissements français en Amérique du Nord*. *Revue d'économie Industrielle* 3ème trimestre 1982.

macroéconomiques (1), mésoéconomiques (2) ou microéconomiques (3) qui, reliées d'une façon abstraite et idolée, au moyen d'une syntaxe linéaire et simpliste (et de ce fait non systémique) sont censées expliquer de "per se" les flux d'investissements directs internationaux ou les mouvements d'implantation à l'étranger des entreprises d'un pays donné.

Pour étayer notre argumentation théorique nous avons choisi trois exemples de modèles théoriques qui nous semblent caractéristiques du type de démarche analytique mis en oeuvre, respectivement, dans la macroéconomie, la mésoéconomie et la microéconomie et de ce fait, nous semblent aussi pouvoir illustrer les configurations conceptuelles et syntaxiques du paradigme économique traditionnel (4).

#### Un exemple de modèle macroéconomique :

On peut trouver un exemple assez typique de modèle macroéconomique visant l'explication des investissements directs étrangers dans une économie nationale dans l'étude de J.B. Donges - "Foreign Investment in Portugal" in 11nd International Conference on Portuguese Economy, Septembre 1979, Fondation Calouste Gulbenkian, Lisbonne. Dans ce travail, pour expliquer l'évolution des investissements directs étrangers au Portugal l'auteur a construit le modèle suivant :

$$I.D.E. = f (\beta + a Y_{t-1} + b W_t - c D + d Dt)$$

où  $\beta$  - constante

Y - P.N.B.

$W_t^i$  - indice comparatif des salaires réels entre une zone géographique i et le pays d'accueil.

(1) par ex. les travaux de J. Donges, A. Rugmann, R. Caves

(2) cf. par ex. les travaux de W. Andreff - Profits et structures dans le capitalisme mondial éd. Calman Levy - Paris 1976 ; Christian Palloix - Les firmes multinationales et le processus d'internationalisation, éd. F. Maspero, Paris 1973 ; Julien Savary : Les multinationales françaises éd. PUF, Paris 1981.

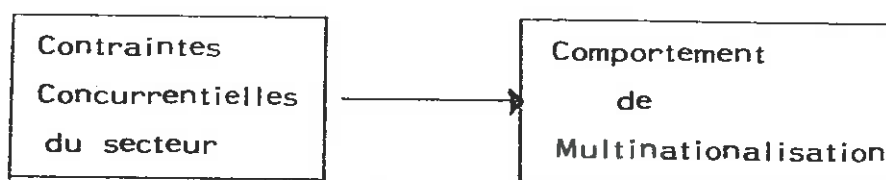
(3) cf. certains travaux de : R. Caves "The causes of direct investment : foreign firm's shares in Canadian and U.K. Manufacturing industries" Review of Economics and Statistics, août 1974 ; F. Knickerbocker "Oligopolistic Reaction and Multinational entreprise", Boston, Harvard UP 1973 ; H. Horst "Firm and Industry determinants of decision to invest abroad : an empirical study" Review and statistics, 1972.

(4) Sur la catégorie de paradigme on peut voir : T.S. Khun - The structure of scientific revolutions, Chicago University Press, 1962 ; Brian Loesby - Assumptions and paradigm in the theory of the firm" in Economic Journal, Déc. 1971.

D - L'impact de la politique économique des gouvernements qui peut être positif ou négatif.

La modélisation mésoéconomique :

Le schéma explicatif des analyses mésoéconomiques de la multinationalisation des entreprises peut être réductible, en règle générale, à un rapport de détermination qui peut se présenter de la façon suivante :



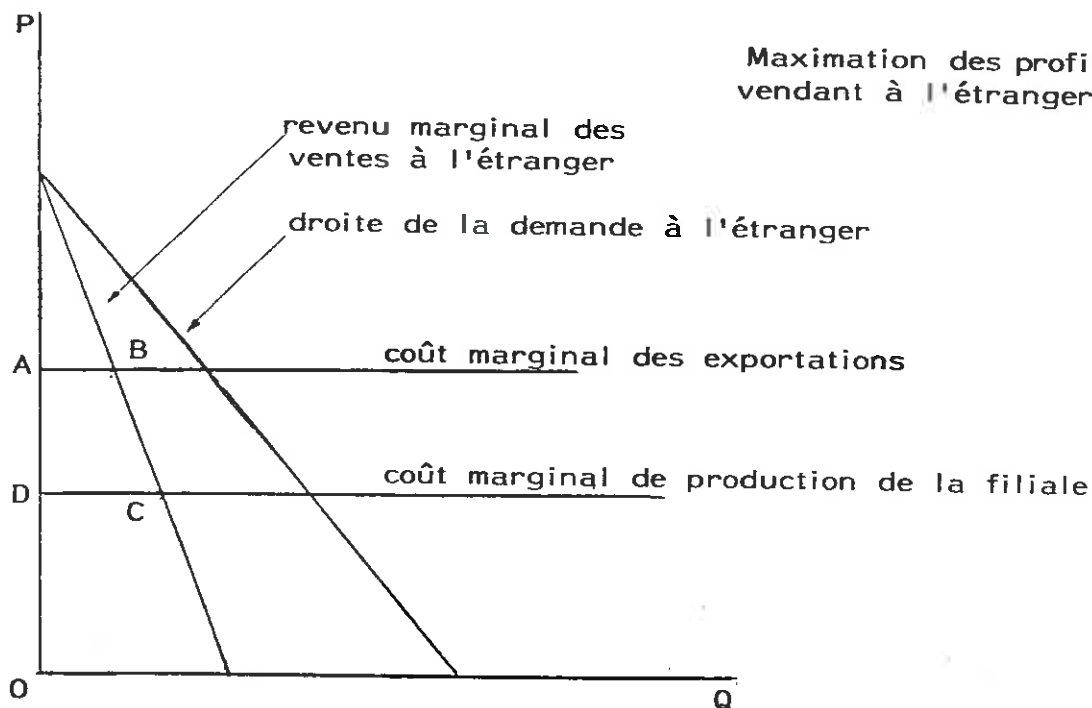
Pour les auteurs qui se situent dans cette optique d'analyse ce sont toujours les contraintes concurrentielles des secteurs (la structure du marché, la dynamique du secteur, les modalités de concurrence pratiquées dans le secteur) qui déterminent, soit les stratégies d'internationalisation des entreprises, soit l'évolution des flux d'investissements directs étrangers. (cf. Julien Savary op. cit., W. Andreef op. cit., C. Palloix op. cit.).

Un exemple de modèle microéconomique (1) :

Dans l'étude de T. Horst " Firm and Industry Determinants of the decision to invest abroad : an empirical study" in the Review of Economics and statistics vol. LIV n° 3 août 1972, on peut trouver un modèle théorique pratiqué dans cette branche de la science économique. Ce modèle vise à expliquer le comportement de la firme multinationale, en comparant le comportement de maximisation du profit avec celui de maximisation de la dimension, dans le cadre du problème classique du choix entre exportation à partir de la société-mère et l'approvisionnement du marché étranger à partir d'une filiale de production implantée dans le pays.

(1) une plus ample critique de cette optique théorique sera effectuée plus loin dans ce chapitre.

### Maximisation des profits en vendant à l'étranger



Cette syntaxe de modélisation correspond, en effet, à une perspective épistémologique sous-jacente (qui la détermine en termes d'élaboration discursive théorique) qui est la suivante :

" Dans les sciences humaines (et surtout en économie) les conceptions théoriques et méthodologiques mises en oeuvre, en tant que normes fondamentales de scientificité, par les discours des auteurs tenant de la pratique théorique dominante (1), postulent (en général) que l'on peut isoler, tour à tour, l'action des différentes variables du système complet des relations à l'intérieur duquel elles agissent afin de saisir l'efficacité propre à chacune d'elles. Cette technique d'élaboration du système d'administration de la preuve, qui engage toute une théorie du fonctionnement des distances économiques et sociales s'interdit d'elle-même de saisir l'efficacité qu'un facteur peut tenir de son insertion dans les structures ou dans les systèmes qui constituent leur proche environnement déterminant. On s'expose de ce fait à laisser passer la plupart des dimensions déterminantes d'un phénomène " (2) (3).

D'un point de vue épistémologique (4) on peut avancer encore plus dans la caractérisation critique des insuffisances du discours théorique de la

(1) Que ce soit dans le champ de la macroéconomie, de la mésoéconomie ou de la microéconomie.

(2) dont par ex. ce qu'un système doit à son passé.

(3) cf. P. Bourdieu, J.C. Chamboredon, J.C. Passeron - Le métier de sociologue éd. Mouton / Bordas Paris 1968.

(4) Edgard Morin - Science avec conscience éd. Fayard, Paris 1982.

science économique traditionnelle sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises.

Malgré l'indéniable intérêt scientifique et la pertinence de beaucoup de résultats auxquels les perspectives d'analyse en question (1) ont abouti, on peut considérer que les modèles théoriques qui les soutiennent (2) subissent tous les limitations inhérentes à un simplisme excessif (3) qui se manifeste dans la considération des relations déterminantes prises en compte dans la réalité et saisies par la syntaxe linéaire des modèles utilisés. On peut considérer aussi, à la suite des travaux d'Edgar Morin (4) que ces modèles théoriques subissent aussi les défauts d'une perspective excessivement réductionniste étant donné la nature et le faible nombre de variables et de dimensions de détermination tenues en ligne de compte dans le découpage qu'elles déterminent dans la réalité à étudier (4).

Ce simplisme et ce réductionnisme nous semblent pouvoir être considérés, soit d'un point de vue théorique, soit d'un point de vue opérationnel, comme des insuffisances sérieuses (5) qui empêchent l'obtention d'une connaissance suffisamment réaliste (6) et adéquate aux caractéristiques du phénomène que nous avons voulu étudier : les stratégies d'implantation au Portugal des entreprises françaises et les systèmes de gestion mis en oeuvre par leurs instances dirigeantes pour gérer les unités organisationnelles (7) auxquelles

---

(1) Réalisées selon les normes théoriques et méthodologiques de la discipline économique traditionnelle.

(2) On peut trouver des présentations assez bien faites des différentes théories de la multinationalisation dans : J.L. Mucchielli : Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives éd. Economica Paris 1985 ; Roger Guir et Maxime Crener : L'Investissement direct et la firme multinationale éd. Economica Paris 1984 ; Alan Rugmann éd. *New The Theories of the multinational enterprise* éd. Croom Helm, Londres.

(3) simplisme qui est néanmoins voulu et revendiqué, comme un attribut normatif de la modélisation théorique, par certains auteurs. cf. par ex. F. Machlup - *Essais de sémantique économique* éd. Calmann Levy, Paris 1971 ; Mark Blaug - *La Méthodologie économique* éd. Economica, Paris, 1982.

(4) cf. Edgar Morin op. cit.

(5) La considération des systèmes de gestion est, sauf rares exceptions (cf. C.A. Michalet, S. Hymer) rarement présente comme une dimension significative dans les travaux des économistes qui étudient le phénomène de la multinationalisation des entreprises.

(6) L'adjectif réaliste ne doit pas être compris ici, dans un sens uniquement cognitif, mais aussi d'opérationnalité.

(7) rattachées aux structures des groupes respectifs.

ces stratégies ont donné naissance. Il s'agit donc d'un objet de recherche constitué par des ensembles complexes de sous-systèmes et de relations entre ces sous-systèmes, qui ne semble pas susceptible d'être décrit et analysé avec des modèles théoriques présentant une texture syntaxique assez simple et linéaire, comme c'est le cas de la presque totalité des modèles de la science économique.

Il est indéniable qu'un groupe multinational constitue un système organisationnel complexe et hiérarchisé. Or, comme Herbert Simon (1) l'a mis en évidence, la compréhension des systèmes complexes et hiérarchisés exige l'élaboration et la mise en oeuvre de schémas descriptifs adéquats.

Un autre auteur qui a avancé quelques propositions intéressantes sur "le problème épistémologique de la complexité" a été Edgar Morin (2). Toutefois nous pensons que les conceptions critiques du point de vue épistémologique de cet auteur s'appliquent avec plus de pertinence à la pratique théorique et méthodologique de certaines sciences humaines (dont une des plus évidentes est l'économie) qu'à ses propres spéculations de création d'un nouveau domaine du savoir, la "noologie", qui puisse penser l'articulation entre le fonctionnement de l'esprit humain et ses propres constructions intellectuelles (dont la plus importante est le savoir scientifique).

Pour E. Morin (3), le noyau du paradigme de simplification, qui a guidé la science classique, est le primat de la disjonction et de la réduction. Il détermine un type de pensée qui sépare l'objet de son milieu. De ce fait les opérations cognitives commandées par ce paradigme sont "essentiellement disjonctives, surtout réductrices et foncièrement unidimensionnelles" (4).

En réalisant des études de la réalité avec une telle perspective théorique on annule nécessairement la diversité et la complexité inhérentes à beaucoup d'aspects de cette réalité.

La considération des perspectives épistémologiques que l'on vient d'énoncer nous a amenés à conclure que l'étude de notre objet de recherche

---

(1) cf. le chapitre sur l'architecture de la complexité in *Sciences of the artificial*, MIT Press Paperback Editions, 1981.

(2) cf. *Science avec conscience*, éd. Fayard, Paris 1982 ; *O problema epistemologico da complexidade* éd. Publicações Europa-America, Lisboa.

(3) cf. op. cit.

(4) cf. op. cit.

ne pouvait pas être réalisée à partir des corps théoriques et des méthodologies élaborées dans le champ des théories strictement économiques existantes sur le phénomène de la multinationalisation des entreprises (1), étant donné l'inadéquation de ces discours théoriques à l'étude des complexités décisionnelles et organisationnelles inhérentes à la définition que nous avons choisie de ce même objet.

Néanmoins, comme on l'a déjà affirmé, on a eu besoin de disposer d'un corps théorique systématisé nous permettant de, face à la réalité définie par notre objet de recherche, produire des données significatives qui nous ont rendu possible la concrétisation de son étude.

Nous avons donc eu besoin de disposer d'une théorie de l'entreprise et de son fonctionnement nous permettant de décrire (et si possible d'expliquer) le comportement stratégique et le fonctionnement des structures organisationnelles des entreprises françaises qui se sont implantées au Portugal, qui constituaient la population que nous avons étudiée.

Pour répondre à cette exigence théorique, on peut trouver aussi dans la littérature existant dans plusieurs disciplines des sciences sociales divers modèles théoriques de l'entreprise qui pourraient à priori être utilisés comme instruments de production de connaissances adéquates à la réalisation de notre étude.

Le modèle théorique de l'entreprise le plus utilisé dans la littérature économique (2) est celui de la théorie néo-classique, dont le schéma de représentation formelle est le suivant :

Pour les théoriciens néo-classiques, l'entreprise ne consiste que dans une fonction abstraite de production, qui combine, à travers une capacité algorithme passive de l'entrepreneur à traiter l'information et à prendre les décisions pertinentes (3) (délibérément restreintes étant donné le simplisme

---

(1) Car ces corps théoriques non seulement escamotent l'existence des agents essentiels dont l'action constitue la substance même des phénomènes étudiés : les entreprises (ou les groupes) multinationales, mais empêchent aussi la considération explicative de la complexité réelle (en termes décisionnels et organisationnels) inhérente à l'action des mêmes agents.

(2) Pas seulement celle d'obédience théorique néo-classique, car il constitue, pour ainsi dire, le modèle orthodoxe de référence de la presque totalité des auteurs en économie, quelle que soit leur orientation théorique.

(3) Des décisions uniquement fondées sur des considérations de prix et quantités de facteurs et produits.

réducteur du modèle), des facteurs de production, eux aussi abstraits, pour produire des biens abstraits.

Cette fonction de production reçoit généralement une formalisation mathématique du style :

$$(a, A, bB) = f(xX, yY)$$

où a, b sont les prix des biens produits,  
 A,B les quantités de biens produits,  
 x, y les prix des facteurs de production,  
 X,Y les quantités de facteurs de production utilisés.

L'irréalisme de cette représentation théorique est évident, de même que son inadéquation opérationnelle (en termes d'assurer le fonctionnement concret des entreprises) attestée par le besoin qu'ont eu les vrais responsables des entreprises, de créer un corps discursif propre, sur des bases conceptuelles différentes, leur permettant d'agir directement, d'une façon efficace au niveau des entreprises réelles.

De cet irréalisme et de cette inadéquation discursive est né le management, une discipline ayant une finalité essentiellement pratique, qui répond au besoin ressenti par les praticiens d'avoir des instruments conceptuels réalistes et adéquats leur permettant d'agir avec efficacité et efficience sur le fonctionnement de leurs entreprises (1).

Pour ce qui concerne notre objet de recherche : l'étude des stratégies d'implantation et des systèmes de gestion des entreprises françaises au Portugal, on va essayer de mettre en évidence les principales limitations et insuffisances épistémologiques et opérationnelles (2) du modèle théorique néo-classique de l'entreprise pour pouvoir traiter cet objet d'une façon adéquate et par la suite justifier le modèle théorique que nous avons construit pour aborder ce même objet.

La théorie néo-classique de l'entreprise présuppose une série de quatorze hypothèses assez restrictives et irréalistes. On va essayer de les présenter en montrant tout de suite leurs principaux points d'inadéquation pour l'étude de notre objet de recherche.

(1) cf. José Antonio Sequeira Carvalho - Sistemas de Gestão empresarial éd. AE.ISE Lisbonne 1985.

(2) Dimension qui a une importance primordiale dans la discipline du management.

1- La vie de l'entreprise se déroule sur une seule période. En effet, toutes les variables qui interviennent dans le modèle prennent une seule valeur et non pas une succession de valeurs se répétant à des instants différents dans le temps. Les simples considérations de la réalité multidimensionnelle de la croissance des entreprises et de leur dynamique concurrentielle, suffisent pour nous révéler non seulement l'irréalisme mais aussi l'inadéquation de cette hypothèse en termes de capacité explicative du phénomène qui constitue les stratégies d'implantation dans un pays étranger des entreprises analysées.

2- L'avenir est parfaitement connu. Toutes les variables sont des quantités certaines, de même que les relations qui les relient. Cette hypothèse au-delà de son déterminisme simpliste, contredit ce qui constitue la nature même de l'acte d'entreprendre des affaires au niveau international, qui constitue, toujours un pari organisé sur une situation en grande partie inconnue (1).

3- Les décisions de l'entreprise portent uniquement sur les prix, les quantités de facteurs mis en oeuvre et les quantités produites. Cette hypothèse empêche la considération de toute la gamme de décisions stratégiques et tactiques et de modes de concurrence mis en oeuvre dans la réalité du capitalisme moderne et de surcroît les formes multidimensionnelles de concurrence pratiquées par les entreprises au niveau international.

4- Les centres de décision de l'entreprise cherchent uniquement à rendre leur revenu (profit) maximum. Or, soit au niveau des enquêtes empiriques (2), soit au niveau de certains travaux théoriques, on sait depuis longtemps que les dirigeants des entreprises tiennent compte dans leurs décisions d'autres considérations que le revenu (3) : la puissance, le prestige, l'indépendance,

---

(1) March et Simon - Les organisations, éd. Dunod. Par ailleurs, les théories de l'aversion au risque avancées par certains auteurs pour expliquer la multinationalisation des entreprises nous semblent surtout adéquates pour orienter les choix des actifs financiers des filiales étrangères et non pour expliquer les stratégies et le fonctionnement global des entreprises ayant des réseaux d'implantation à l'étranger. cf. R. Aliber "A theory of direct foreign investment in C.P. Klindleberger (éd) The International Corporation, Cambridge, Mass 1970; G.V.C. Stevens "The determinants of investment in J.Dunning (éd) Economic analysis of foreign investment" International Monetary Fund staff Papers 1974

(2) cf. R.L. Hall et Hitch "Price theory and business behaviour "Oxford Economic Papers n°2, 1939.

(3) cf. R.M. Cyert et J. March - A behavioural theory of the firm, Englewood Cliff, N.Y. Prentice Hall, 1963. J. March et H. Simon, Les organisations, éd. Dunod, Paris 1974, J.K. Galbraith, le Nouvel Etat Industriel, éd. Gallimard NRF Paris, 1971. P. Drucker ; La nouvelle pratique de direction des entreprises éd. de l'Organisation, Paris 1977.

la croissance, la survie, etc... Cette hypothèse méconnaît aussi la diversité des buts organisationnels qui orientent les décisions stratégiques des entreprises au niveau international.

5- Le modèle suppose un nombre de biens limités, ce qui exclut le phénomène bien réel et fondamental pour la dynamique économique qui constitue l'innovation. Cette dimension constitue, de nos jours, un enjeu fondamental pour la compétitivité des entreprises au niveau international.

6- Les produits sont tous homogènes (banalisés) et non différenciés, ce qui nie la pratique même de la politique de concurrence d'une large partie des entreprises modernes qui différencient les produits qu'elles présentent sur le marché. Cette différenciation constitue même un atout stratégique pour l'action internationale des entreprises (1).

7- Les possibilités de calcul et d'information des centres de décision sont infinies et gratuites. Or, J. March et H. Simon (2) ont démontré que les possibilités de calcul et d'information d'une entreprise dépendent de la qualité de ses dirigeants, de sa structure organisationnelle et du niveau de ses ressources. Cette hypothèse est encore plus irréaliste dans le cas de l'étude des implantations internationales des entreprises, qui impliquent la réalisation d'opérations dans des environnements éloignés et très différents de celui du pays d'origine.

8- L'entreprise possède un seul centre de décision. Or, comme l'ont mis en évidence J.K. Galbraith (3) et J. Lesourme (4), toutes les grandes entreprises sont dirigées par des équipes, avec une certaine répartition du travail et une circulation partielle de l'information. De plus, les différents membres de l'équipe n'ont pas exactement les mêmes objectifs (5) et diffèrent par leurs capacités effectives de calcul.

Cette hypothèse contrarie aussi la réalité qui constitue la distribution différenciée de la capacité de décision qui existe à l'intérieur des groupes multinationaux.

---

(1) Charles Kindleberger - The International Corporation, Cambridge, Mass : MIT Press, 1970.

(2) cf. op. cit.

(3) cf. op. cit.

(4) Les modèles de croissance des entreprises, éd. Dunod, Paris, 1973.

(5) cf. R. Cyert et J. March, op. cit.

9- Il existe une fonction de production isolable. Dans la pratique, cette hypothèse implique que l'on sépare dans l'entreprise le processus de décision technique, qui consiste à combiner les facteurs de production pour obtenir la production maximum et le processus de décision économique, qui consiste à choisir les quantités produites. Or, dans la pratique réelle de direction des entreprises ces deux processus sont indissociables. En plus, cette hypothèse ne nous permet pas de comprendre la complexité des systèmes productifs mis en oeuvre par les entreprises multinationales au niveau international.

10- L'existence de rendements marginaux de production décroissants. Cette hypothèse est contredite par les performances de la plupart des entreprises industrielles (1) et est trop simpliste et abstraite pour pouvoir être appliquée à l'étude du système productif d'une entreprise multinationale.

11- La fonction de production ne fait intervenir que les quantités de facteurs mises en oeuvre par l'entreprise. Cette hypothèse exclut une partie des effets du monde extérieur sur l'entreprise, dimension qui est essentielle dans l'analyse des stratégies d'implantation internationale.

12- L'entreprise n'est soumise à aucune autre contrainte que celle exprimée par sa fonction de production. Or, l'analyse des stratégies concrètes poursuivies par les entreprises dans la réalité nous permet de mettre en évidence un large ensemble de contraintes, soit externes, soit internes (2). Cette hypothèse se révèle aussi inadéquate pour notre objet d'étude, car l'analyse des stratégies d'implantation internationale des entreprises consiste fondamentalement dans la prise en compte des systèmes de contraintes existant dans les environnements des pays d'accueil.

13- Les impôts payés par l'entreprise sont, soit des impôts indirects, dont les prix tiennent compte, soit des impôts directs dont le mode de calcul ne modifie pas la position de revenu maximum. Cette hypothèse escamote purement et simplement le poids des contraintes réelles exercées par les différents systèmes fiscaux sur la rentabilité des opérations internationales des entreprises.

---

(1) cf. O. Gelinier - L'entreprise créatrice, éd. Hommes et Techniques, Paris 1972 ; A. Jacquemin - Economie Industrielle Européenne, éd. Dunod, Paris 1979 ; Yves Morvan - Economie Industrielle, éd. PUF, Paris 1976.

(2) cf. I. Ansoff - Corporate Strategy, éd. Mac Graw-Hill Inc. 1965.

14- L'une des principales insuffisances du modèle théorique néo-classique de l'entreprise pour ce qui concerne notre objet de recherche réside dans son caractère exclusivement unitaire et abstrait qui empêche de tenir compte et d'analyser d'une façon adéquate la réalité des structures organisationnelles complexes qui constituent les groupes qui ont créé un réseau d'implantations à l'étranger. En effet, ce réseau, constitué par un noyau central et par un certain nombre d'implantations qui sont reliées au moyen de liens organisationnels de dépendance, constituent "de facto" un système de structures de groupe (1) dont la complexité décisionnelle et organisationnelle ne peut être décrite et analysée avec un instrument conceptuel aussi simple et réducteur que celui que nous présente le modèle théorique néo-classique de l'entreprise.

Certains économistes néo-classiques (2) ont cherché à élargir et généraliser la portée de ce modèle, en l'étendant aux cas d'avenir probabilisable (avec une seule période) et au cas d'avenir certain avec plusieurs périodes, toutefois les hypothèses de base restent les mêmes.

Pour O. Gelinier (3) ce modèle est impropre pour effectuer l'analyse causale du profit et du développement des entreprises, car pour lui et pour toute la théorie néo-classique, la seule cause de profit reconnue est un déséquilibre regrettable suivi d'une adaptation marginale consistant à porter la production au point où le coût marginal égale le prix du marché et à optimiser l'allocation de ressources jusqu'au point où les utilités deviennent égales à leurs respectifs prix de marché.

On sait pourtant que les sources réelles de profit et de développement des entreprises sont ailleurs et consistent surtout dans les transformations de caractère structurel ou stratégique menées par les dirigeants des entreprises.

On peut donc affirmer, sans l'ombre d'un doute, que ce modèle théorique non seulement nie la dimension du management des entreprises, mais nie même, si on pousse les propositions logiques de ses hypothèses jusqu'à ses dernières conséquences, l'existence même de l'entreprise, en tant qu'unité ayant une structure et un comportement stratégique spécifiques (4).

(1) cf. B. de Montmorillon-Les groupes industriels : stratégies et structures thèse de l'Université de Paris-Dauphine 1980.

(2) cf. J. Lesourne op. cit.

(3) cf. l'entreprise créatrice éd. Hommes et Techniques.

(4) Ce qui est évident dans le tout récent avatar de cette théorie développée par les nouveaux économistes.

Cette considération irréaliste est abstraite du fonctionnement des entreprises, la linéarité et le simplisme de la syntaxe qui lui est propre, déterminent donc une incapacité de la part de la théorie néo-classique (1) à émettre des propositions théoriques qui pourraient se révéler adéquates à l'étude de notre objet de recherche.

Toutefois, on doit mentionner en conclusion de cette analyse critique du modèle néo-classique de l'entreprise que notre propre perspective théorique ne nie pas l'influence déterminante des variables économiques et des principes d'"économicité" dans les fonctionnements des entreprises. Nous reconnaissons que les lois structurelles de fonctionnement de notre système socio-économique soumettent les entreprises à des règles et à des contraintes de fonctionnement de caractère économique (2).

Ce que nous reprochons aux modèles strictement économiques de l'entreprise est le fait qu'à travers sa syntaxe linéaire et réductrice reliant directement les inputs et outputs d'une manière abstraite (3), ils escamotent la complexité réelle des processus transformateurs de caractère socio-technique qui constituent le contenu producteur de cette même économicité.

L'analyse que l'on vient de réaliser des insuffisances structurelles révélées par la théorie néo-classique de l'entreprise pour procéder à l'étude de notre objet de recherche nous montre donc que les caractéristiques propres à cet objet requièrent pour la réalisation de leur étude l'utilisation d'instruments théoriques de nature différente qui puissent nous permettre de rendre compte de la complexité réelle des phénomènes qui le constituent.

Dans ce sens on a éprouvé le besoin de construire un modèle théorique descriptif plus puissant, fondé sur d'autres perspectives théoriques qui nous a permis de surmonter en termes descriptifs et opérationnels les limitations d'une modélisation strictement économique de l'entreprise.

(1) qui pourtant se présente comme une théorie de la décision des agents.

(2) Qui, comme Max Weber l'a mis en évidence, imposent au fonctionnement des entreprises un type spécifique de rationalité administrative - cf. L' thique protestante et l'esprit du capitalisme ( d. Plon Paris). Toutefois, comme certains anthropologues de l'économie l'ont mis en évidence, cette rationalité n'est pas universelle. Cf. Marcel Mauss "Essai sur le don" in Sociologie et anthropologie Paris  d. PUF 1950 ; Georges Bataille - La part maudite Paris  d. de Minuit 1967.

(3) A travers un type de raisonnement en termes de "black box".

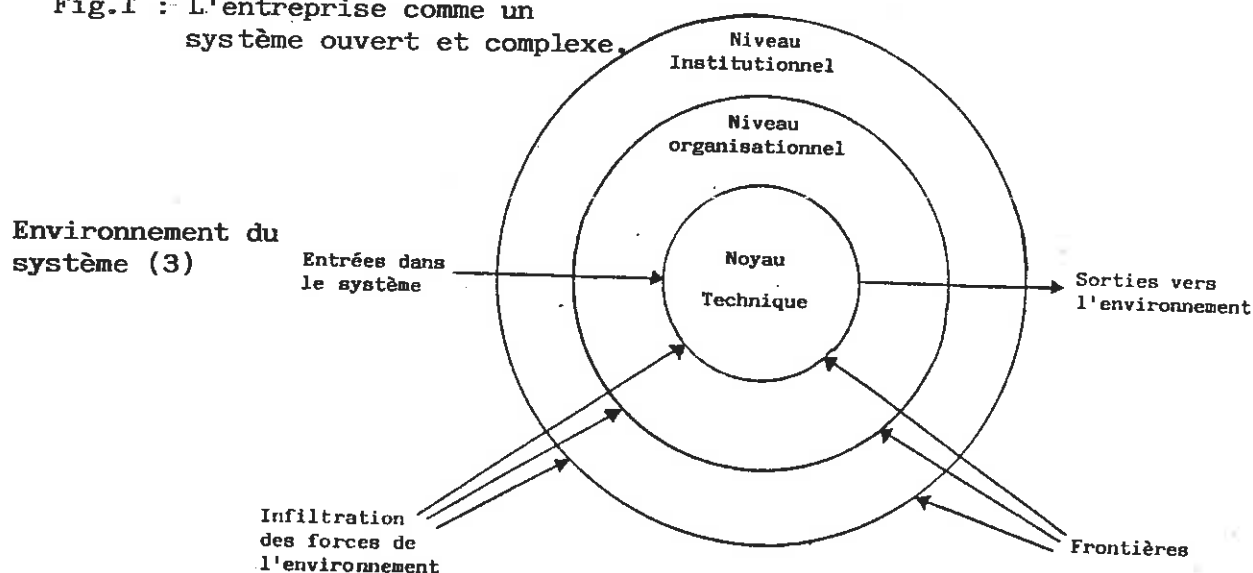
On a élaboré notre modèle théorique à partir de quatre références théoriques de base dont on présentera les principales caractéristiques pertinentes pour la construction de ce modèle.

## 2.1 - Le modèle théorique de l'entreprise en tant que système ouvert et complexe

Pour pouvoir appréhender la complexité factuelle et relationnelle des phénomènes qui sont objet d'étude dans plusieurs disciplines ou domaines de la réalité on dispose aujourd'hui d'un puissant corps théorique transdisciplinaire : la théorie des systèmes (1).

Ce corps théorique a déjà été aujourd'hui abondamment appliqué avec une évidente fécondité heuristique à l'étude des entreprises. Parmi les conceptualisations systémiques les plus réussies appliquées à l'étude des entreprises se situe celle, aujourd'hui devenue classique, de Fremont Kast et James Rosenzweig (2) où l'entreprise est envisagée comme un système ouvert et complexe en interaction avec l'environnement.

Fig.1 : L'entreprise comme un système ouvert et complexe.



(1) cf. L. Von Bertalanffy - Théorie générale des systèmes, Paris éd. Dunod 1978  
K. Boulding - Théorie des systèmes généraux. Le squelette de la science in  
J. Hutchinson Panorama des stratégies et techniques du management Paris éd.  
CLM - Publi-Union, 1972. Etant donné que l'on peut trouver aujourd'hui des  
présentations de la théorie des systèmes dans presque tous les manuels de sciences  
sociales, on pense qu'il n'est pas nécessaire dans ce travail d'en faire  
l'exposition.

(2) Fremont Kast and James Rosenzweig - Organisation and Management a Systems  
Approach éd. Mac Graw-Hill 1970.

(3) Thomas A. Pettit "A behavioral Theory of Management " Academy of Management  
Journal, déc. 1967 (repris de)

Pour ces auteurs (1) "l'entreprise doit être...analysée (...) comme un système intégré de décisions (...), constitué par une hiérarchie de systèmes possédant des sous-systèmes reliés entre eux. L'intégration de ces systèmes complexes reposant sur l'existence de réseaux de communication et d'information".

Etant donné les caractéristiques de notre objet d'étude ce corps théorique présente indubitablement un intérêt et une potentialité heuristique considérables, car il nous fournit des éléments lexicaux et syntaxiques pertinents pour l'élaboration d'un modèle théorique révélant des caractéristiques adéquates à la description de notre objet de recherche. En effet, un groupe international constitue non seulement un système complexe d'unités organisationnelles en interaction fonctionnelle, mais aussi un système ouvert, c'est-à-dire, en interaction avec des environnements eux aussi complexes, différenciés et dispersés dans leur espace transnational d'opération.

Toutefois, ce modèle théorique même s'il nous fournit un corps conceptuel et une syntaxe descriptive qui peuvent constituer l'une des bases théoriques pertinentes pour saisir la nature de notre objet d'analyse, il ne nous permet pas de saisir, en termes de potentialité descriptive, toutes les spécificités structurelles présentées par ce même objet d'analyse.

La lacune constitutive fondamentale de la théorie des systèmes ouverts en tant que modèle descriptif de la réalité que nous avons voulu étudier, telle qu'elle a été formulée d'abord par Von Bertalanffy et après par tous ceux qui l'ont appliquée à l'étude des phénomènes de l'entreprise, consiste dans la non prise en compte (avec l'importance déterminante que cette dimension a pour le fonctionnement des organisations) de la structure complexe et différenciée des processus constitutifs de l'environnement des organisations. En effet, les conditions structurelles de l'environnement constituent un des facteurs déterminants fondamentaux de la dynamique des interactions entre les systèmes organisés qui sont les entreprises et leurs environnements (2).

Pour ce qui concerne le phénomène de l'internationalisation des entreprises, la dimension structuration spécifique et différenciée des environnements d'opération des systèmes - entreprises constitue, d'une façon encore plus accentuée, un facteur déterminant des configurations propres à leur dynamique

(1) cf. op. cit.

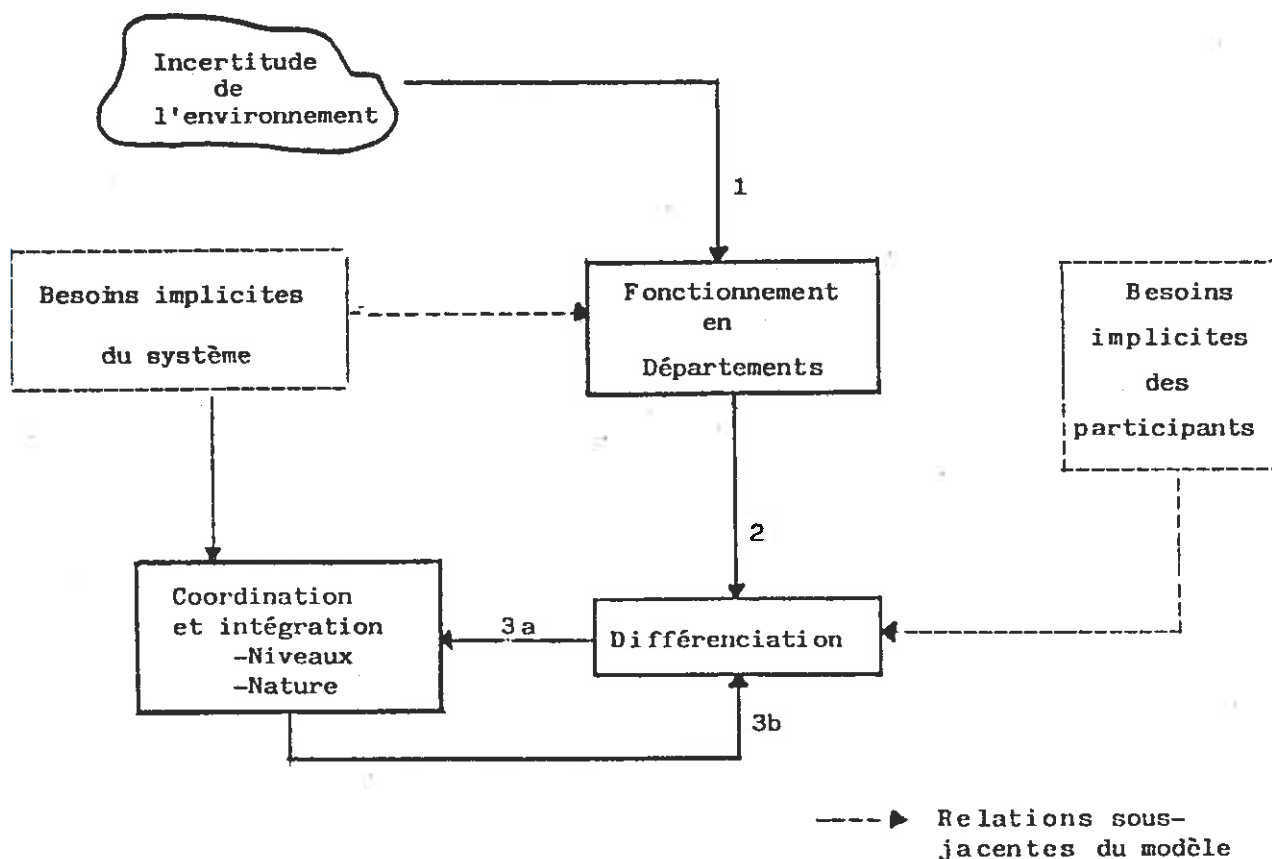
(2) F. Emery et E. Trist "The causal texture of organisational environment. Human Relations Review - 1965 - in F. Emery - Systems thinking, Penguin, 1969.

évolutive.

Cette prise en compte de la dimension déterminante de la structuration de l'environnement des organisations a été surtout le fait de deux sortes de mouvements théoriques : les théories centrées sur la détermination des contingences de l'environnement et le mouvement de l'analyse stratégique.

1- Les théories centrées sur la détermination des contingences de l'environnement, dont les initiateurs ont été P. Lawrence et J. Lorsch (1) qui, à travers leurs recherches empiriques se sont attachés, essentiellement, à déterminer les caractéristiques organisationnelles permettant "aux entreprises de s'adapter aux différents types et rythmes de changement dans l'environnement, tout particulièrement à ceux qui concernent la technologie et les marchés".

Fig.2 : La représentation schématique du modèle de Lawrence et Lorsch (2).



(1) Organisation and environment, Harvard University Press, 1967.

(2) Mustapha Elbaze - Le comportement stratégique de l'entreprise face aux contraintes physico-financières et socio-culturelles. Thèse Université Paris-Dauphine

Cette perspective théorique permet de saisir, en termes de représentation conceptuelle, une des dimensions fondamentales du phénomène de l'implantation internationale des entreprises : l'adaptation des structures organisationnelles des entreprises aux spécificités et différences d'environnement où les entreprises sont appelées à opérer et à développer leurs activités (1).

2- L'autre corps théorique constitue le mouvement de l'analyse stratégique (2). Pour les auteurs qui se situent dans ce mouvement théorique l'objet fondamental d'analyse est les processus des décisions d'orientation à long terme émises par les dirigeants des entreprises et autres organisations (3) (qui se trouvent dans une situation de compétition). Ces processus sont étudiés en tant que systèmes de prise de décision à travers lesquels sont traités des in-puts informationnels sur les caractéristiques de l'environnement (en termes d'opportunités et de menaces qu'il présente pour l'activité des entreprises) et les capacités compétitives internes des entreprises (4).

Selon cette perspective, la stratégie constitue donc un processus décisionnel à travers lequel les entreprises investissent leurs propres ressources et capacités, pour modifier à leur avantage, ou stabiliser, une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de leur environnement (5).

Ce processus décisionnel peut être représenté graphiquement de la façon suivante : (voir Fig. 3) .

---

(1) Ce qui n'était pas le cas des conceptions strictement économiques ou systémiques de l'entreprise comme on a eu l'occasion de le voir.

(2) Le concept de stratégie a son origine dans le discours militaire du XIXe siècle. Pour réaliser cette recherche on s'est surtout inspiré des travaux de I. Ansoff - Corporate Strategy, éd. Mac Graw Hill 1965 ; Business Strategy selected readings Penguin Brooks 1965. Cet auteur a été l'un des premiers à utiliser le concept de stratégie dans le domaine du management.

(3) voir aussi les travaux de J.P. Sallenave, V. Berretta, Andrews.

(4) Ou autres organisations.

(5) Henri de Bodinat et Vincent Mercier - "L'analyse stratégique moderne" in Strategie éd. Harvard-Expansion.



Nous avons emprunté les idées fondamentales du schéma d'analyse stratégique, tout en les adaptant aux spécificités de notre objet de recherche, en le considérant comme un sous-modèle théorique opératoire pour l'étude de cet objet, nous permettant donc d'apporter une réponse pertinente en termes théoriques à la question : Quels ont été les facteurs stratégiques qui ont déterminé l'implantation des entreprises françaises dans l'espace économique portugais (1) ?

Deux autres sources théoriques mettent plutôt en lumière les structures et les modes de fonctionnement internes aux entreprises. Ce sont : l'approche socio-technique et la théorie du cycle du management.

L'approche socio-technique :

L'approche socio-technique développée dans le cadre du Tavistock Institut de Londres, nous offre aussi une perspective théorique pertinente pour étudier notre objet de recherche. En effet, les entreprises multinationales constituent des organisations économiques qui, non seulement sont composées de systèmes socio-administratifs assez complexes, mais aussi dans lesquelles la dimension technologique joue un rôle fondamental. De ce fait, tout le problème de l'articulation entre les systèmes socio-administratifs et les systèmes techniques, constitue une zone clé pour le fonctionnement de ces entreprises car, comme l'ont montré Trist et Bamforth dans leur étude, devenue aujourd'hui un classique (Trist E.L., Bamforth, K.W. " Some social and psychological consequences of the longwall methode of coal getting ", Human Relations, 4.1.38, 1951), " tout système technique actionne un système social auquel il est étroitement associé ". La notion de système socio-technique exprime cette réalité trop souvent méconnue.

L'apport essentiel de travaux tels que ceux de Trist et Bamforth, est d'avoir révélé l'importance critique des systèmes sociaux associés aux systèmes techniques et d'avoir ainsi souligné la nécessité impérieuse de réaliser leur agencement harmonieux (voir fig. 4).

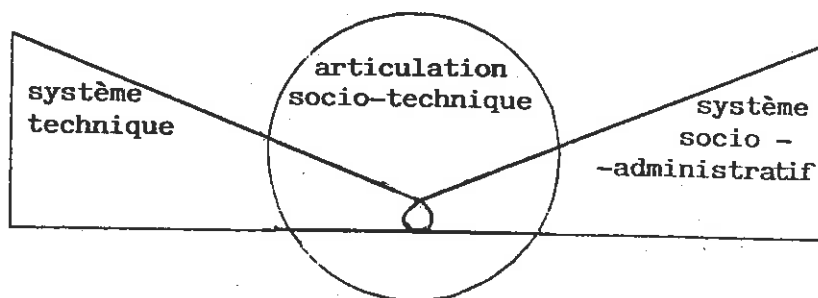


Fig. 4 - L'articulation socio-technique

(1) Cette question sera traitée d'une façon plus approfondie dans le chapitre correspondant aux stratégies d'implantation. A ce stade, il s'agit seulement de justifier le choix théorique du modèle opérationnel que l'on a élaboré pour réaliser notre recherche.

### La théorie du cycle du management :

Une fois le processus stratégique d'implantation (1) terminé, en tant qu'étape décisionnelle et organisationnelle, il existe, désormais, une nouvelle unité organisationnelle intégrant le réseau des implantations internationales du groupe respectif. Ces unités doivent être gérées à partir des centres de décision du siège avec des systèmes de gestion ayant des configurations spécifiques aux caractéristiques de ces groupes.

Il nous faut donc appréhender comment ces implantations sont gérées par leurs instances dirigeantes.

Pour répondre à cette interrogation on a eu recours aux potentialités descriptives de la théorie du cycle du management (2) qui constitue, à notre avis, la conceptualisation la plus adéquate en termes théoriques et opérationnels pour décrire le fonctionnement des systèmes de gestion des entreprises (3).

Ce modèle théorique décrit les principaux processus administratifs nécessaires à la gestion des entreprises, comme impliquant la mise en oeuvre d'un processus d'enchaînement décisionnel de nature cyclique, globale, d'interaction fonctionnelle, qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités d'une entreprise ou d'une autre organisation, de façon à pouvoir

---

(1) L'investissement primaire selon certains auteurs cf. B. Hugonnier - Investissements directs, coopération internationale et firmes multinationales, Paris, éd. Economica, 1984.

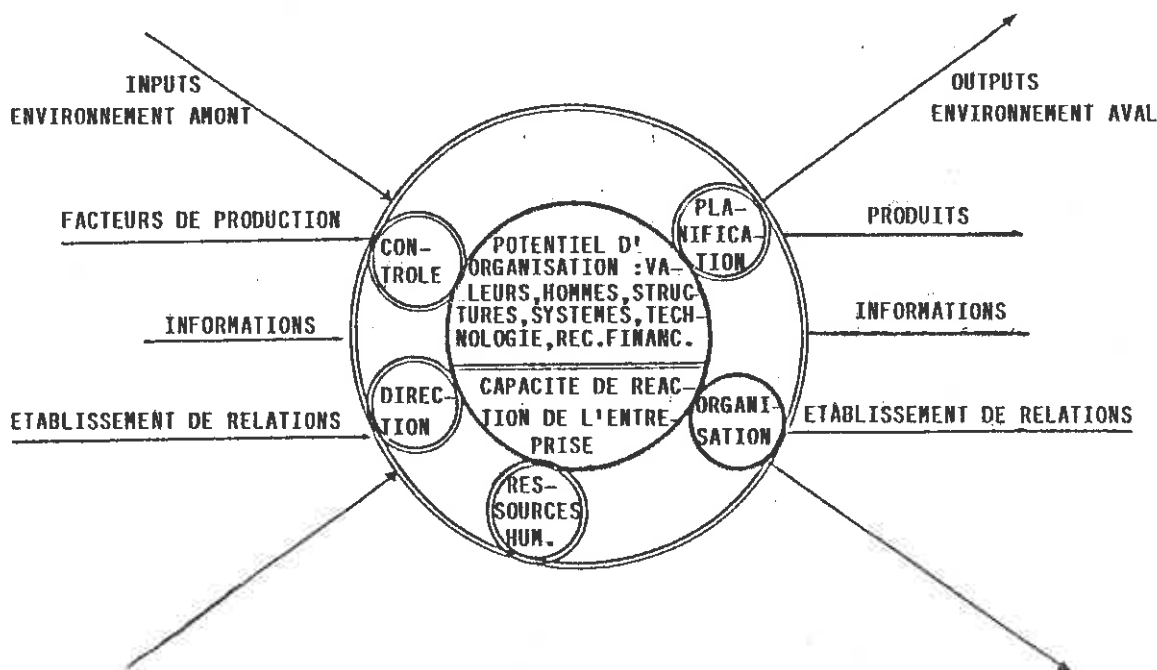
(2) H. Koontz et C. O'Donnel - Management - A systems and contingency Analysis of Managerial Functions, ed. Mc. Graw - Hill, 1976 ; Marcel Laflamme - Le management - Approche systémique, éd. Gaëtan Morin, Chicoutimi, 1979 ; Maxime Crener et Maxime Monteil - Principes de Management, éd. Les Presses Universitaires du Québec, Montreal, 1971 ; José Antonio Sequeira Carvalho - Sistemas de Gestão Empresarial, éd. AE ISE, 1985.

(3) En termes de systèmes d'action administrative.

accomplir avec efficacité et efficience, les objectifs qui lui sont propres (1).

Ce modèle théorique qui constitue formellement un système de fonctionnement complexe peut être présenté en termes graphiques par la figure suivante (2) :

Fig. 4 - Représentation graphique du cycle du management des entreprises



(1) Marcel Laflamme op. cit.

(2) José Antonio Sequeira Carvalho - Sistemas de Gestão Empresarial - éd. AEISE Lisboa 1985.

Ce modèle nous a servi pour élaborer un sous-système descriptif d'opérations fonctionnelles et administratives qui sont mises en oeuvre (avec les nécessaires adaptations organisationnelles, rendues nécessaires par la différenciation et la distance spatiale spécifiques à un environnement étranger) pour gérer à partir des centres décisionnels des sociétés-mères, les implantations qu'elles possèdent dans un pays étranger.

De ce fait, le schéma du cycle du management constitue un ensemble conceptuel, opératoire en termes descriptifs et analytiques, pour étudier les systèmes de gestion des implantations françaises au Portugal et répondre, de ce fait, en termes adéquats, à l'interrogation complémentaire qui constitue notre objet de recherche : Comment (par quels systèmes de gestion) sont gérées ces implantations ?

A partir de ces quatre ensembles théoriques, dont on a présenté, d'une façon succincte, les principales idées-force on a pu élaborer un modèle théorique utilisant le langage systémique (1) qui nous a permis de répondre d'une façon suffisamment adéquate et articulée en termes théoriques à la double interrogation qui constituait notre objet de recherche : pourquoi les entreprises françaises se sont-elles implantées au Portugal ? Comment leurs implantations sont-elles gérées ?

On a ressenti le besoin d'étayer théoriquement notre modèle opératoire parce que, comme l'a mis en évidence Mario Bunge "les simples représentations schématiques des objets concrets finissent toujours par devenir stériles sur le plan scientifique si elles ne sont pas intégrées dans une théorie " (2).

Toutefois, à notre niveau d'analyse, qui correspond à la construction d'un instrument théorique adéquat à la description empirique du comportement organisationnel des acteurs qui constituent la population d'entreprises étudiées, il ne serait pas pertinent d'utiliser une théorie de caractère explicatif général, il faut plutôt utiliser, comme on l'a déjà affirmé, une théorie

---

(1) Un modèle descriptif de nature systématique que nous avons utilisé comme une théorie auxiliaire de recherche. On a puisé le concept de théorie auxiliaire de recherche chez Hubert Blalock " The Measurement problem : a gap between the languages of the theory and research " in H. Blalock et A. Blalock éd. Methodology in social Research, Mc. Graw-Hill, Londres 1971.

(2) Mario Bunge - Epistemologie éd. Maloine, Paris 1983.

auxiliaire de recherche (1) de moyenne portée (2) impliquant l'élaboration d'un ensemble de propositions théoriques instrumentales de base ajustées à la fois aux spécificités des objets d'analyse et aux exigences opératoires de sa traduction en termes empiriques (3).

Selon P. Lazarsfeld (4), " la fécondité heuristique des théories de moyenne portée réside dans le fait qu'elles nous permettent de choisir un niveau d'analyse qui aille au-delà du dépistage factuel, tout en se gardant de tomber dans des spéculations théoriques coupées de l'observation ".

Il ne s'agit donc pas d'une théorie au sens classique mais d'un instrument qui permet de passer de l'observation empirique à la réflexion rationnelle.

Une fois indiquées les caractéristiques théoriques de notre modèle de recherche, il nous faut le présenter et le définir à travers ses principales idées-force et sa présentation systémique en termes graphiques, pour ensuite essayer d'indiquer comment il a été opérationnalisé en termes méthodologiques.

## 2.2 - Idées-force du modèle théorique

A partir des théories dont on a fait une présentation schématique, on a construit un modèle théorique opératoire, adapté à l'étude des processus empiriques qui constituent notre objet de recherche, dont les principales idées-forces sont les suivantes :

. Il s'agit d'un modèle descriptif et contingent, dans la lignée de ceux élaborés par les théoriciens de l'organisation (5) et du management.

. Le modèle fait appel à un type de causalité en réseau, par opposition à la causalité linéaire qui caractérise la plupart des modèles de la science

(1) H. Blalock op. cit.

(2) Robert Merton - Eléments de théorie et de méthode sociologique, Paris éd. Plon 1965.

(3) H. Blalock op. cit.

(4) P. Lazarsfeld - Qu'est-ce que la sociologie ? Paris, éd. Gallimard-Idees 1970. Selon cet auteur, "les théories de portée moyenne s'appliquent tout particulièrement aux organisations moyennes".

(5) J. March et H. Simon - Les Organisations, Paris, éd. Dunod 1974 ; R. Cyert et J. March - Processus de décision dans l'entreprise, Paris, éd. Dunod, 1970 ; Igor Ansoff - Corporate Strategy, Mc Graw-Hill, 1965 ; P. Lawrence et J. Lörch op. cit.

économique.

. Dans sa construction, nous sommes partis du principe que les entreprises constituent des systèmes organisationnels ouverts et complexes de nature socio-technique (1).

. Les processus d'implantation d'une entreprise à l'étranger peuvent être considérés comme des systèmes décisionnels complexes qui intègrent à la fois une dimension décisionnelle stratégique, une dimension de construction organisationnelle et une dimension de gestion courante (manageriale et logistique).

. Le sous-système qui décrit la dimension décisionnelle stratégique peut être représenté comme un processus d'analyse et de décision stratégiques qui intègre, du point de vue décisionnel, à la fois des informations analytiques sur les caractéristiques :

- de l'environnement dans le pays d'origine
- de l'entreprise-mère et du groupe qu'elle a constitué
- de l'environnement dans le pays d'accueil.

. Ces processus stratégiques d'implantation donnent lieu à la mise en oeuvre d'un système organisationnel reliant les implantations locales aux centres décisionnels des sociétés-mères respectives.

. La gestion à distance des implantations locales par les instances dirigeantes des sociétés-mères s'opère à travers les sous-systèmes fonctionnels et cycliques de caractère managerail qui impliquent la mise en oeuvre des processus suivants : des processus administratifs de planification, d'organisation, de choix du personnel, de direction, de coordination et de contrôle.

. Le système de gestion des implantations étrangères est composé de sous-systèmes logistiques de circulation de matières premières, ressources financières, d'informations techniques et administratives.

. Les processus constitutifs de ce système sont soumis à un type de rationalité de fonctionnement de caractère économique qui leur est imposée par les contraintes concurrentielles inhérentes à leurs systèmes d'environnement économique et institutionnel.

---

(1) Des systèmes constitués par des sous-systèmes sociaux et des sous-systèmes techniques en interaction. J. Woodward - Industrial Organisation : Theory and Practice, Oxford University Press 1965 ; F. Emery, E. Trist - Socio-technical systems in F. Emery - Systems thinking, éd Penguin 1969.

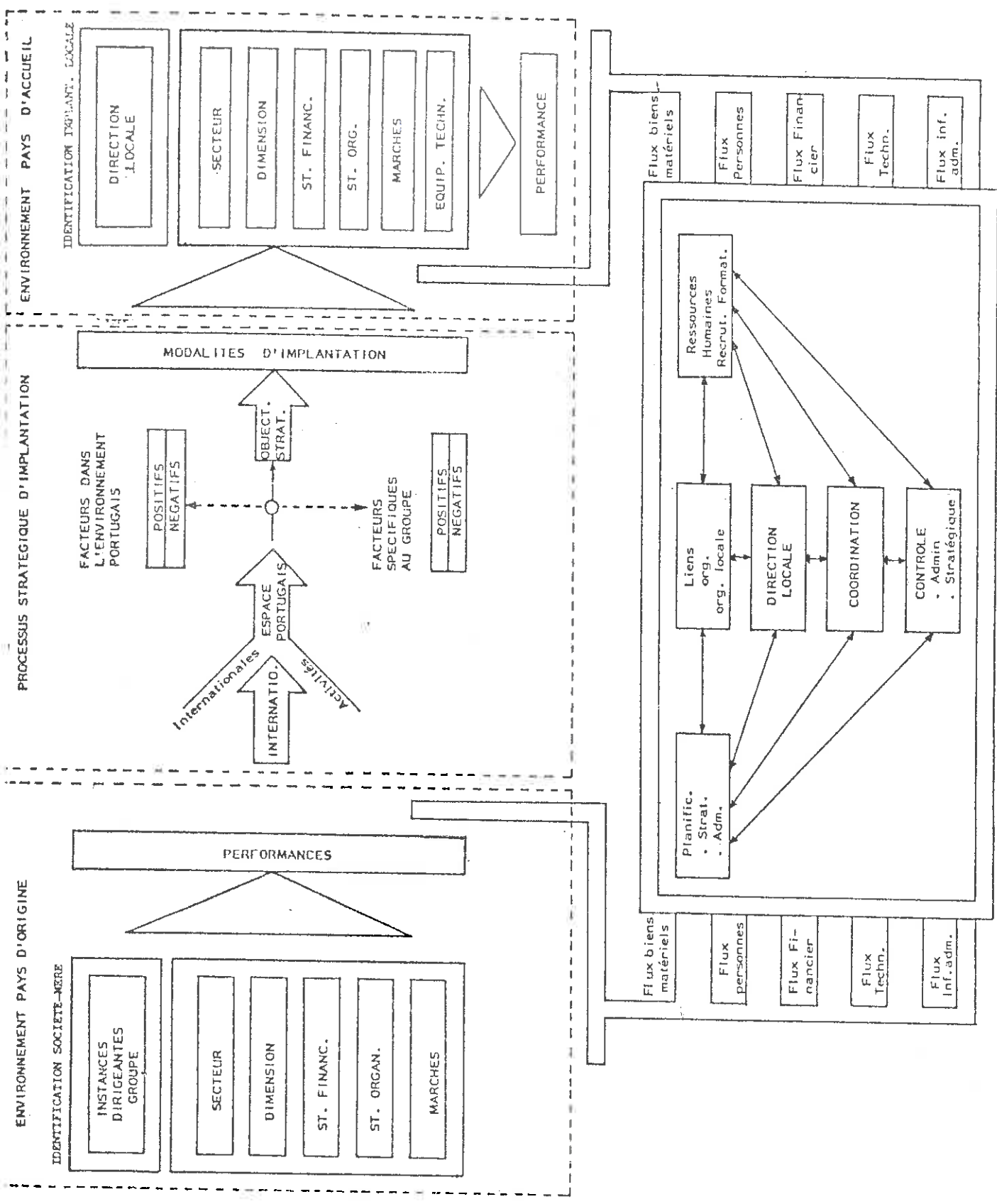


Fig. 2 - Schéma du système intégré d'analyse stratégique et organisationnelle des

## 2.3 - Du modèle théorique à son opérationnalisation méthodologique.

Les propositions conceptuelles qui fondent notre modèle théorique de recherche ont été prises comme constituant un ensemble d'hypothèses opératoires relatives au phénomène étudié (1).

Chacun de ces concepts-hypothèses a été décomposé et traduit en termes empiriques à travers un ensemble d'indicateurs concrets (2) (3) qui nous ont servi ensuite pour construire notre instrument spécifique de recherche empirique : un questionnaire administré par interview directe à des informateurs sélectionnés parmi les membres des groupes qui constituaient la population que nous avons étudiée en termes d'enquête empirique (4).

"La méthode, c'est le chemin quand on l'a parcouru" G. Dumezil.

### 2.3.1. - La méthodologie

#### a) Du modèle théorique à l'élaboration du questionnaire.

Pour pouvoir collecter l'information pertinente par rapport à notre problématique, nous avons utilisé tout d'abord, comme on l'a déjà signalé, différentes sources d'information secondaires (5).

Toutefois, pour obtenir le noyau fondamental de l'information nécessaire à l'étude des stratégies d'implantation et les processus de gestion des entreprises françaises au Portugal, on a décidé de suivre la méthode des enquêtes directes auprès des entreprises constituant la population étudiée au moyen d'interviews réalisées, dans la presque totalité des cas (6) auprès des cadres

(1) Paul Albou - Les questionnaires psychologiques, Paris éd. PUF, 1968.

(2) En termes de comportements et pratiques concrètes de la réalité que l'on voulait étudier.

(3) Paul Lazarsfels - Des concepts aux indices empiriques in R. Boudon et P. Lazarsfels - Le vocabulaire des sciences sociales, Paris - La Haye éd. Mouton 1965.

(4) Comme on aura l'occasion de le signaler, ces informateurs sélectionnés ont été les responsables dans leurs groupes, soit au niveau du siège, soit au niveau local (très peu) de la gestion des activités des implantations portugaises de ces groupes.

(5) Les publications officielles des balances des paiements, les rapports annuels des entreprises, des résultats d'autres recherches, les fiches DAFSA.

(6) Sauf trois interviews faites aux responsables locaux, mais dans deux de ces trois cas on a interviewé aussi les responsables au niveau du siège.

de la maison mère responsables de la gestion de l'implantation portugaise (1).

Ces interviews directes ont été conduites à travers des interviews où l'on a utilisé un questionnaire standard appliqué à tous les interviewés.(2)

Le questionnaire a été structuré à partir du modèle théorique (une théorie opératoire de l'entreprise de moyenne portée, comme on a déjà eu l'occasion de le voir) que l'on a préalablement élaboré et qui a été décrit dans le chapitre précédent. Ce modèle théorique opératoire, comme on peut le voir dans le questionnaire (cf annexe ) nous a permis d'élaborer des questions pertinentes en termes méthodologiques par rapport à notre objet d'étude, c'est-à-dire permettant de recueillir des informations adéquates à la connaissance de cet objet.

#### b) La construction du questionnaire.

En termes de notre objectif de recherche, les questions concrètes qui constituent le questionnaire ont été élaborées à partir du système d'hypothèses conceptuelles qui soutiennent notre modèle théorique de base, à travers un travail de décomposition de leurs dimensions constitutives, qui nous ont permis ultérieurement de construire un ensemble d'indicateurs empiriques observables (et de ce fait opératoires en termes de recherche empirique) (3)

C'est ce système d'indicateurs empiriques (qui correspondent à des comportements et des processus organisationnels concrets, en termes de la réalité spécifique que nous avons voulu étudier) (4) qui nous a garanti la pertinence méthodologique des questions qui intègrent notre questionnaire.

Dans le sous-chapitre suivant, on explicitera la pertinence et les fondements théoriques des questions qui composent ce questionnaire.

### 2.3.2. – La pertinence théorique des questions qui composent le questionnaire.

#### Données globales sur les activités des firmes en France.

Comme les auteurs du mouvement de l'analyse stratégique l'on mis en

(1) Parfois même les P.D.G. du siège comme on aura l'occasion de le voir.

(2) Quoique généralement les interviewés aient dépassé, en matière d'information transmise, le cadre strict des informations demandées dans le questionnaire.

(3) cf. Paul Lazarsfeld - Des concepts aux indices empiriques, in op. cit.

(4) L'implantation d'entreprises dans un pays étranger.

évidence (1) L'identification analytique et évaluative des acteurs des processus stratégiques étudiés constitue une démarche préalable nécessaire à toute compréhension de ces processus, car ce sont toujours des acteurs spécifiques qui constituent les sujets (individuels ou organisationnels) qui élaborent et qui déploient des stratégies sur des espaces et dans des environnements donnés.

De ce fait, l'identification des entreprises et groupes français qui se sont implantés au Portugal constitue une étape analytique préalable fondamentale en matière d'obtention d'information pertinente pour l'étude des stratégies correspondantes.

Ainsi, la première rubrique du questionnaire consiste en une série de questions visant à identifier les entreprises (ou groupes) françaises implantées au Portugal. Etant donné les limitations informatives inhérentes, non seulement aux sources d'information, mais aussi aux exigences de comparabilité entre les réponses et données fournies par un nombre si élevé d'entreprises (2), on a décidé de restreindre les questions aux aspects qui suivent (cf. annexe ) mais qui offrent, néanmoins, une large possibilité analytique pour caractériser en termes économiques et organisationnels, la presque totalité des entreprises françaises implantées au Portugal.

- Principal secteur d'activité ; autres branches d'activité (3).
- Composition du capital social, liaisons financières.
- Organigramme global du groupe.
- Indicateurs de taille : CA, Immobilisations nettes, actifs, effectifs.
- Exportations; totales, par produit, par zone géographique.
- Frais de personnel.
- Indicateurs de performance.
- Activités mondiales (consolidées).

#### Données concernant les implantations portugaises :

Les questions concernant les implantations portugaises ont été élaborées

(1) cf. I. Ansoff - Corporate strategy, Mc Graw-Hill, 1965 ; Pierre Tabatoni et Pierre Jarniou - Les systèmes de gestion éd. PUF 1975 ; A.Ch. Martinet - Stratégie, Paris éd. Vuibert, 1983 ; Andrews, the concept of corporate strategy éd. Dow Jones Irwin 1971 ; J.P. Sallenave - La stratégie de l'entreprise face à la concurrence éd. de l'organisation, Paris 1973.

(2) 82 entreprises.

(3) cf. la nomenclature du Nouvel Economiste.

de façon non seulement à pouvoir identifier, en termes organisationnels et économiques, les entreprises en question et de rendre possible la réalisation de comparaisons entre elles et aussi avec leurs maisons-mères respectives, au niveau de ces caractères distinctifs, mais surtout d'identifier les variables pertinentes pour réaliser l'analyse des stratégies d'implantation locale poursuivies par les entreprises-mères, ce qui constitue un des aspects les plus importants de notre objet de recherche.

De ce fait, on a collecté l'information sur les trois sous-rubriques suivantes :

- Secteur d'implantation.
- Composition du capital social (au cas où il existerait) sinon, l'autre forme de propriété existante.
- Pourcentage du capital détenu par la M.M.
- Autres participants au capital de la filiale locale.
- Indicateurs de taille.

#### Le modèle multidimensionnel d'analyse stratégique :

La deuxième rubrique de notre questionnaire constitue le développement instrumental (1) d'un modèle multidimensionnel d'analyse stratégique qui s'inspire du modèle d'analyse stratégique mis au point par I. Ansoff, en lui ajoutant une dimension essentielle pour l'étude de notre objet : celle des modalités d'implantation (2).

Généralement, le schéma canonique du cycle du management (3) tel qu'il est présenté dans les manuels, conceptualise globalement cette dimension décisionnelle dans les entreprises sous la dénomination de "planning". Toutefois une telle conceptualisation correspond à notre avis à une perspective trop unidimensionnelle et introvertie des processus décisionnels d'orientation dans les entreprises (4). Cette conceptualisation a été dépassée, même à l'intérieur du mouvement théorique du management par l'apparition du courant de l'analyse stratégique (auquel sont liés des auteurs comme I. Ansoff,

---

(1) en termes de rédaction du questionnaire.

(2) cf. annexe

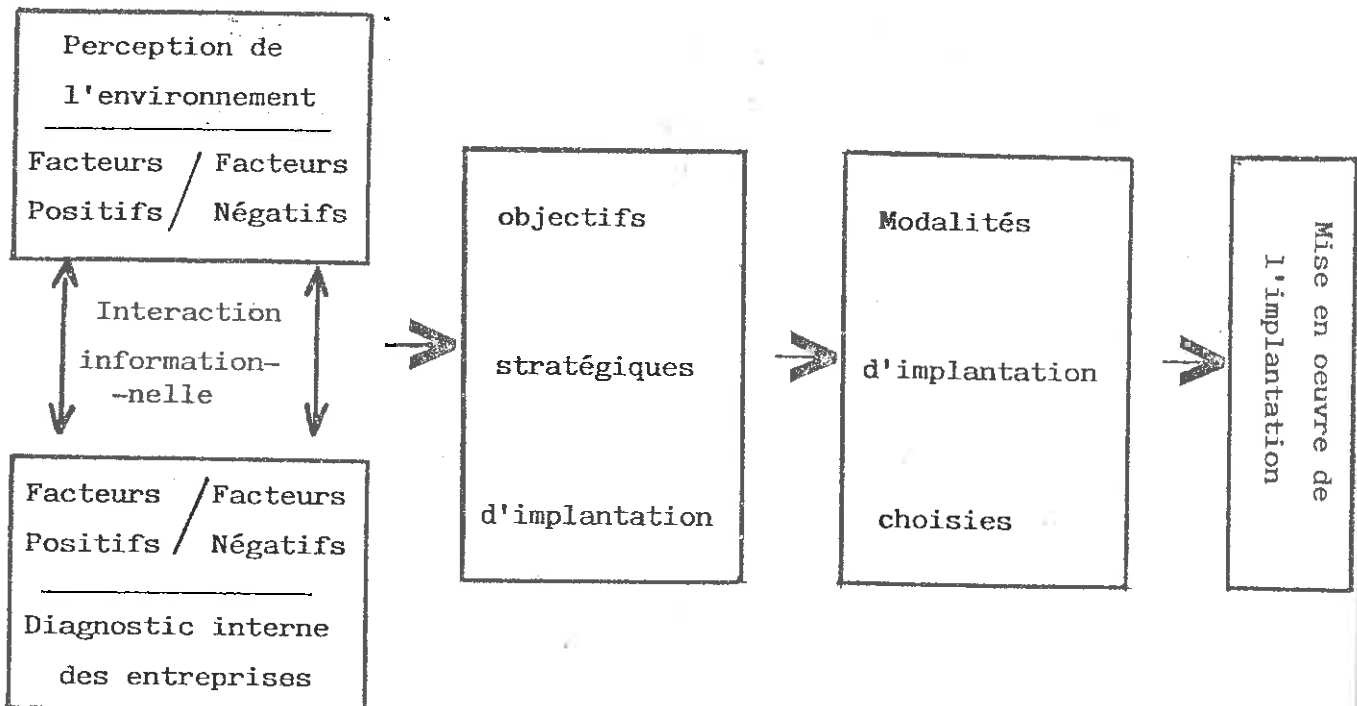
(3) cf. Koönz et O'Donnel op. cit, Marcel Laflamme. op. cit.

(4) qui correspond fondamentalement aux exigences d'orientation des entreprises dans l'environnement des vingt premières années de l'après-guerre.

(1) Andrews (2)) qui, à travers l'élaboration de modèles multidimensionnels ont ouvert et dynamisé le domaine de la conceptualisation des systèmes de décision d'orientation globale et d'adaptation concurrentielle des entreprises, de façon à tenir en ligne de compte, non seulement la dynamique de détermination de l'environnement, mais aussi en même temps, les caractéristiques compétitives intrinsèques des entreprises elles-mêmes.

On peut présenter graphiquement notre modèle d'analyse stratégique (3) de la façon suivante :

Fig. 5 :



Ce modèle permet, à notre avis, de dépasser la vision synchrétique et unidimensionnelle des processus de décision stratégiques présentée par certains auteurs dans leurs recherches empiriques qui circonscrivent uniquement l'appréhension des stratégies des entreprises enquêtées aux facteurs (internes

(1) cf. Corporate Strategy éd. Mc Graw - Hill 1965.

(2) The concept of corporate strategy éd. Dow Jones Irwin, 1971.

(3) Qui, comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence, inclut la dimension modalité d'implantation.

et d'environnement amalgamés dans une liste unique) d'implantation mentionnés par des informateurs que ces auteurs (1) n'identifient jamais, enquêtés surtout par voie postale, sans que soit explicité un modèle logique de prise de décision stratégique qui soutienne leur démarche analytique.

Dans notre modèle les dimensions essentielles sont non seulement les facteurs d'environnement mais aussi les capacités concurrentielles spécifiques aux entreprises, considérées tous les deux comme des déterminants positifs de l'implantation. Toutefois, avec un degré de détermination (d'influence) similaire, sont considérés aussi, par le modèle, les facteurs influençant d'une manière négative les processus stratégiques d'implantation (les obstacles internes et externes identifiés par les décideurs centraux), car une décision stratégique présuppose toujours une opération de calcul (de pondération) entre les éléments favorables et défavorables influençant le déroulement des opérations envisagées.

L'inclusion dans notre modèle de ces facteurs négatifs, nous donne ainsi la possibilité de saisir, d'une façon plus réaliste, les caractéristiques de pondération dialectique multidimensionnelle qu'implique un processus de décision stratégique.

On a eu, en outre, le soin de ne pas fermer l'éventail des questions, de façon à nous rendre possible l'appréhension de comportements non encore formellement identifiés ou définis, en termes théoriques (en donnant de ce fait au questionnaire une certaine ouverture heuristique de caractère qualitatif qui a pu nous permettre (au moyen des réponses obtenues), de saisir ou de découvrir des relations spécifiques au phénomène étudié, qui ne se trouvent pas encore formellement identifiées par les propositions théoriques produites dans le cadre de recherches presque exclusivement orientées vers l'étude des multinationales des pays industrialisés (2) ou sur les activités multinationales des grands groupes économiques.

---

(1) Par ex. C.A. Michalet et Michel Delapierre - La multinationalisation des entreprises françaises Paris, éd. Gauthier - Villars 1973 ; C.A. Michalet, Michel Delapierre, Bernadette Madeuf, Carlos Ominami - Nationalisations et internationalisation, stratégies des multinationales françaises dans la crise Paris, éd. Maspero 1983.

(2) Dernièrement, toute une littérature sur les multinationales des pays du tiers monde a commencé à apparaître. cf. par ex. Sanjaya Lall - Les multinationales originaires des pays du tiers monde - Genève, éd. PUF-IRM, 1984.

### Le cycle du management des implantations locales.

Une fois concrétisée l'opération stratégique d'implantation, l'unité locale qui a été le produit ou l'objet de cette opération se trouve insérée dans l'espace organisationnel d'un groupe international (1).

Le centre de pouvoir du groupe (généralement l'entreprise définie juridiquement comme siège de groupe) (2) va devoir contrôler administrativement les opérations de l'implantation locale pour surveiller le niveau de réalisation au cours du temps, des objectifs stratégiques qui ont amené le groupe à s'implanter dans le pays.

Pour appréhender en termes empiriques ces liens d'intégration administrative, on a donc conçu un ensemble de questions qui nous ont permis de collecter de l'information explicite et pertinente sur le cycle du management des implantations locales (Fig. 6).

### Le degré d'autonomie stratégique des implantations.

Pour saisir le degré de dépendance politico-administrative entre les instances centrales et les implantations locales, on a élaboré des questions concernant l'existence ou non de mécanismes de planification stratégique au niveau central du groupe et sur le degré d'intégration de la gestion de l'implantation portugaise dans ces processus d'élaboration stratégique globale. On a aussi cherché à recueillir de l'information sur la capacité que les dirigeants locaux avaient pour formuler la politique de leurs propres unités ou de décider, d'une façon autonome, sur des matières importantes spécifiques, comme les investissements, le choix des produits, le recrutement de cadres, etc (cf. annexe).

Les questions concernant l'autonomie stratégique des implantations (3) pour éviter des biais subjectifs, ont été posées (quand cela nous a été possible) non seulement aux dirigeants du siège, mais aussi aux directeurs des filiales locales (4). Malgré les inéluctables biais subjectifs des réponses,

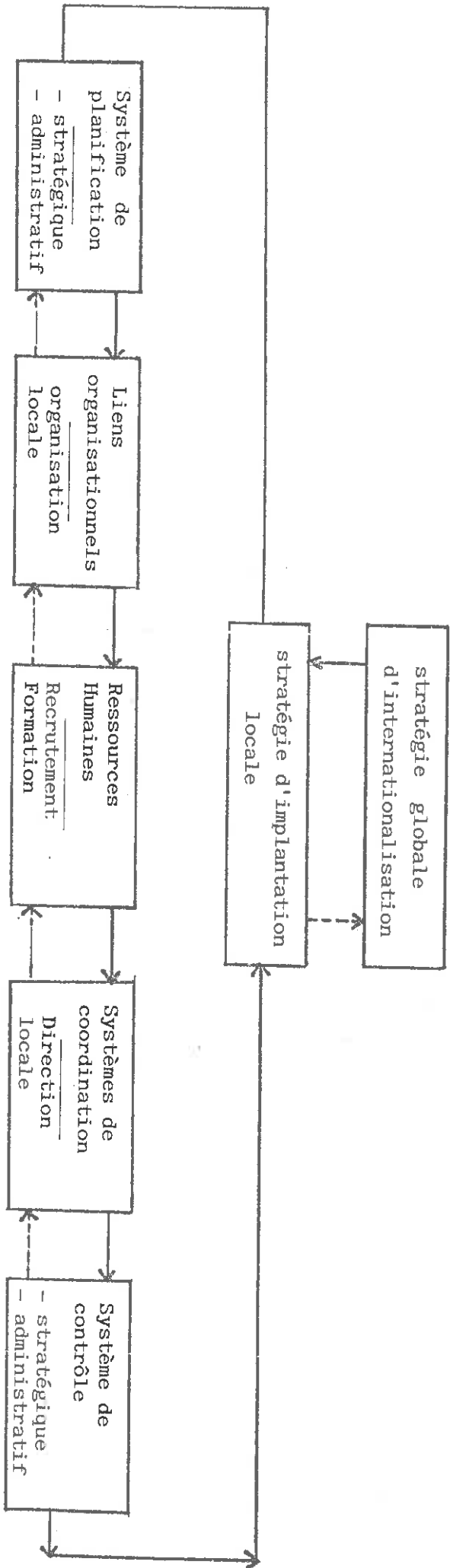
(1) Qui comme on aura l'occasion de le voir ne correspondent pas tous à des grands groupes multinationaux.

(2) Quoique le centre de pouvoir ne coïncide pas toujours avec le siège juridique

(3) des filiales en majorité.

(4) malheureusement cela ne nous a été possible que dans une infime minorité de c

Fig.6 : Système de gestion des implantations locales.



celles-ci nous ont permis d'identifier la nature des systèmes de subordination stratégique et administrative imposés par les instances centrales aux implantations locales.

### Les structures d'organisation.

Alfred Chandler dans son travail, aujourd'hui devenu classique (1) a mis en évidence que les structures d'organisation des entreprises sont (2), dans la logique des processus de restructuration organisationnelle inhérents au développement de ces mêmes entreprises, directement déterminées par les stratégies élaborées et mises en oeuvre par les respectives instances dirigeantes. Selon cette optique, les structures organisationnelles suivent les stratégies en termes de détermination séquentielle dans les processus de gestion.

Toutefois, des recherches postérieures ont permis de rectifier l'univocité de cette relation (3) en mettant en évidence les processus d'interdépendance qui existent entre les deux sous-systèmes fonctionnels du cycle du management.

Comme l'a montré le professeur P. Jarniou, à travers une argumentation théorique qui prend ses racines épistémologiques dans les théories sociologiques de A. Touraine et de P. Bourdieu, il existe une interdépendance fonctionnelle entre le domaine d'action stratégique et le système d'organisation correspondant (4) (Fig. 7).

Pour ce qui concerne les systèmes de gestion courante des implantations étrangères des entreprises multinationales, les liaisons organisationnelles constituent un des instruments administratifs fondamentaux mis en oeuvre par les instances dirigeantes de ces entreprises pour réaliser et articuler l'intégration administrative de ces implantations aux systèmes de décision et de contrôle centraux.

Pour recueillir de l'information sur ces processus (5), nous avons

---

(1) Strategy and structure, éd. MIT Press 1962.

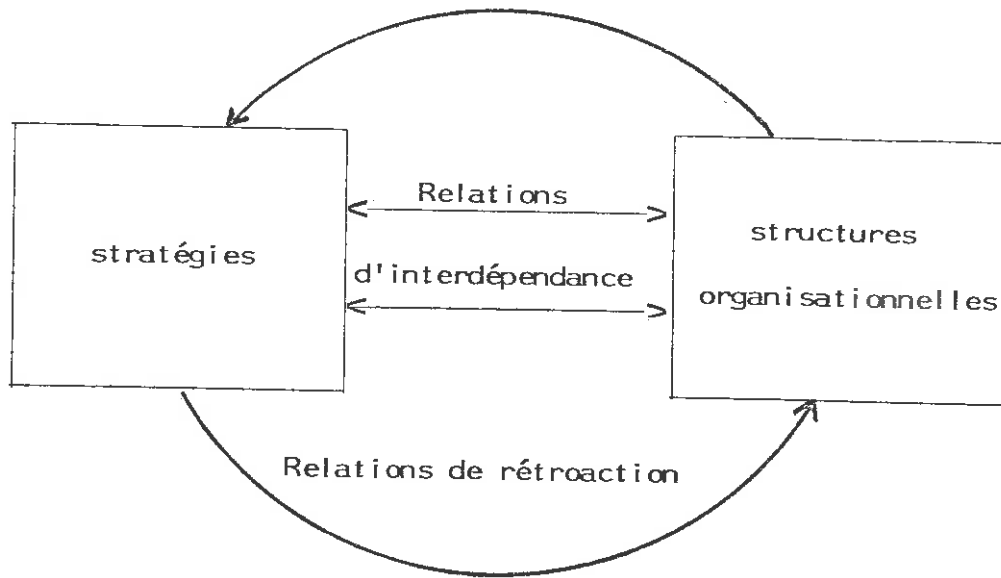
(2) Au moins au niveau des grands groupes qu'il a étudiés.

(3) Hall et M. Saias - La structure suit-elle la stratégie ? in Revue Française de gestion; E. Gutenberg - L'économie de l'entreprise, Paris éd. Sirey 1967.

(4) P. Jarniou - L'entreprise comme système politique, Paris, 1981, éd. PUF.

(5) Des règles et des pratiques administratives selon la conceptualisation du Prof. Jarniou.

Fig. 7 : Les relations d'interdépendance stratégies / structures



été amenés à formuler, dans notre questionnaire, des questions : sur le degré de similitude entre le système d'organisation des implantations locales (qui consiste toujours en un espace organisationnel d'autonomie relative) et celui du groupe au niveau central ; sur les structures organisationnelles et de communication (1) reliant la Maison-mère à l'implantation portugaise. Pour nous permettre de comprendre les raisons de l'existence de ces systèmes d'organisations, on a formulé aussi les questions sur les facteurs internes, ou d'environnement, qui ont présidé au choix de ces mêmes systèmes et aussi ceux qui ont déterminé ou qui peuvent déterminer leur évolution.

### Les ressources humaines.

Pour certains auteurs, le choix des hommes ne constitue pas une dimension fonctionnelle fondamentale constitutive des systèmes de gestion (2). Toutefois, pour la majorité des auteurs américains (3) qui se situent dans une optique stricte du management, les activités de "staffing" correspondent à une fonction fondamentale intégrant le cycle du management des organisations.

En ce qui concerne les systèmes de gestion des implantations étrangères de groupes multinationaux, la dimension "choix des hommes" est fondamentale, car elle constitue, en termes fonctionnels, un domaine d'action extrêmement important (4) non seulement vis à vis de l'intégration administrative et culturelle des implantations au système central, mais aussi pour l'imposition des rapports de pouvoir et de contrôle administratif qui relient le système central aux implantations locales.

Pour saisir cette dimension administrative et l'intégrer dans notre questionnaire, on a élaboré des questions : sur la structure des effectifs des implantations locales ; sur le mode de recrutement du personnel dirigeant de ces implantations (en indiquant s'il y a des français travaillant dans les implantations locales, si oui, à quels niveaux et avec quelles fonctions?)

---

(1) Beaucoup d'auteurs intègrent ces deux aspects dans la seule rubrique englobante d'organisation.

(2) cf. Pierre Jarniou - L'entreprise comme système politique éd. PUF, P. Tabatoni et P. Jarniou - Les systèmes de gestion éd. PUF.

(3) cf. Koonz et O'Donnell op. cit.

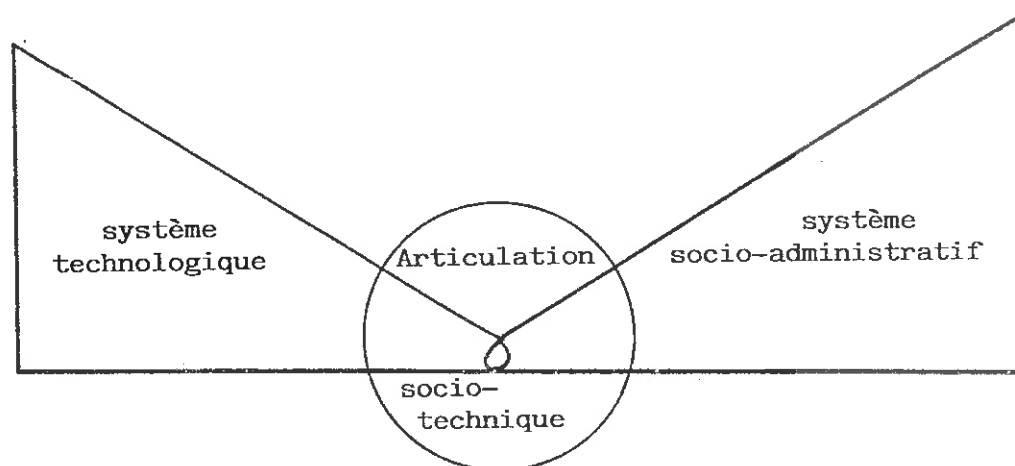
(4) cf. des auteurs comme Stopford et Wells - Managing the multinational enterprise éd. Basic Books Inc. et Michael Brooke et H.L. Remmers - La stratégie de l'entreprise multinationale, éd. Sirey 1973.

sur l'existence éventuelle de processus d'intégration culturelle et technique (par des processus institutionnalisés de formation) au niveau du groupe et leur nature respective ; sur les frais de personnel au niveau local.

### Les moyens technologiques des implantations locales

Quoique le domaine technologique ne fasse pas partie du cycle "canonique" du management (1) tel que le conçoivent les théoriciens de l'administration, la conception socio-technique (2) qui caractérise la vision théorique de l'entreprise qui a présidé à la construction de notre modèle théorique de recherche (Fig. 8), a imposé la considération de cette dimension fondamentale des organisations économiques que sont les entreprises. Pour la conception socio-technique, la technologie est envisagée dans son articulation fonctionnelle avec des structures socio-administratives qui la font fonctionner en termes de production organisationnelle.

Fig. 8 : L'articulation socio-technique.



Au niveau international le domaine technologique constitue l'un des ressorts fondamentaux de l'action stratégique et du pouvoir de marché des entreprises qui se disputent sur la scène des marchés internationaux (3). Les entreprises qui ont des implantations à l'étranger ont organisé des systèmes de mise en valeur au niveau international de leurs compétences et avantages dans le domaine technologique. Cette mise en valeur se réalise souvent à

(1) cf. Koonz et O'Donnel op. cit. ; Marcel Laflamme op. cit.

(2) F. Emery - Characteristics of Socio-technical systems thinking, Baltimore, Penguin 1969. Maurice Boisvert - L'approche socio-technique, Les éditions Agence d'Arc, Montréal 1980.

(3) cf. C. Furtado - Créativité et dépendance, Paris 1981, éd. PUF-IEDES. B. Madeuf L'ordre technologique international éd. Doc. Française, Paris 1981.

travers des relations spécifiques de circulation de la technologie à l'intérieur des groupes multinationaux, qui ont comme objectif l'exploitation dans des environnements différents, des capacités technologiques de ces mêmes groupes.

Dans le questionnaire, les questions relatives à cette dimension se réfèrent : à la caractérisation différentielle (en termes de qualité, d'origine et d'âge) de l'équipement de l'implantation (au cas où il existe) (1) et aux raisons qui ont présidé à l'existence de telles caractéristiques.

### Le système de coordination

Pour Dick Carlson (2), la fonction de coordination consiste à "harmoniser et synchroniser les activités de tous les secteurs d'une entreprise en vue de l'obtention d'un résultat final commun".

Dans un groupe international qui déploie ses activités à travers des espaces nationaux différents, cette fonction administrative est d'une importance fondamentale pour créer un système homogène et articulé d'opérations nécessaires à une mise en oeuvre efficace des stratégies d'internationalisation poursuivies.

Pour certains auteurs (3) cette fonction consiste même dans un des processus instrumentaux d'organisation les plus importants qui rendent possible la réalisation d'une des deux fonctions socio-administratives fondamentales inhérentes à n'importe quelle organisation : l'intégration de ses activités et de ses structures différenciées.

Ce concept d'intégration a indirectement inspiré certains spécialistes des entreprises multinationales. Les cas les plus évidents sont ceux des travaux de S. Hymer (4) et C.A. Michalet (5) (6). Stephen Hymer s'inspirant

(1) car une large partie des implantations françaises au Portugal consiste uniquement en de simples structures de commercialisation.

(2) La Direction Moderne - Principes et Méthodes, éd. O.C.D.E.

(3) P. Lawrence et J. Lorsch - Organisation and environnement Harvard University Press, 1967. cf. aussi la nouvelle interprétation et formalisation du concept, en termes sociologiques, avancée par le prof. P. Jarnion in l'entreprise comme système politique éd. PUF.

(4) Pour cet auteur les F.M.N. constituent les acteurs fondamentaux qui structurent la nouvelle division internationale du travail. cf. the multinational Corporation an the law of uneven developpement in J. Bhagwati éd. Economics and World order from 1970 to 1990-Collin - Mac Millan 1972.

(5) C.H. Michalet - Le capitalisme mondial, éd. PUF Col. Economie en Liberté 1976

(6) Quoique ces auteurs ne se réfèrent jamais à ceux des auteurs américains.

de la théorie de l'organisation industrielle a élaboré une interprétation assez originale des effets de la dynamique de fonctionnement de l'espace organisationnel hiérarchisé construit par les firmes multinationales sur la production et la reproduction de rapports de pouvoir et de développement inégal au sein du système économique mondial (1).

L'autre contribution qui, à notre avis s'inspire indirectement des travaux de Lawrence et Lorsch est celle de C.A. Michalet (2) avec sa théorisation de la dialectique de la multinationalisation. Pour cet auteur, les firmes multinationales, en construisant un espace structuré de gestion opérant à travers la diversité des environnements nationaux d'implantation, se trouvent dans une position extrêmement favorable pour exploiter la diversité géographique et institutionnelle des espaces (cf. la loi du développement inégal) qui constituent et hiérarchisent le système économique mondial.

Pour saisir les mécanismes administratifs de coordination (cf. le questionnaire) instaurés entre les maisons-mères françaises et leurs implantations portugaises, on a élaboré deux questions : l'une relative aux modalités de circulation de l'information entre l'implantation locale et les autres unités du groupe notamment les instances centrales ; l'autre relative aux modalités de contact personnel entre les cadres des services centraux et les responsables de l'implantation locale.

On est toutefois conscient que si on avait eu à réaliser une étude plus individualisée et en profondeur, qui aurait nécessairement porté sur un échantillon d'entreprises plus réduit, non seulement les questions concernant cette rubrique organisationnelle mais aussi les modalités de collecte de l'information, auraient dû être non seulement différentes mais aussi plus profondes en termes d'appréhension des phénomènes analysés (par ex. des méthodes d'observation directe des pratiques organisationnelles concrètement mises en oeuvre au sein des groupes étudiés (3)).

#### Les flux économiques entre les implantations et les groupes respectifs.

La réalisation des objectifs stratégiques d'implantation à l'étranger

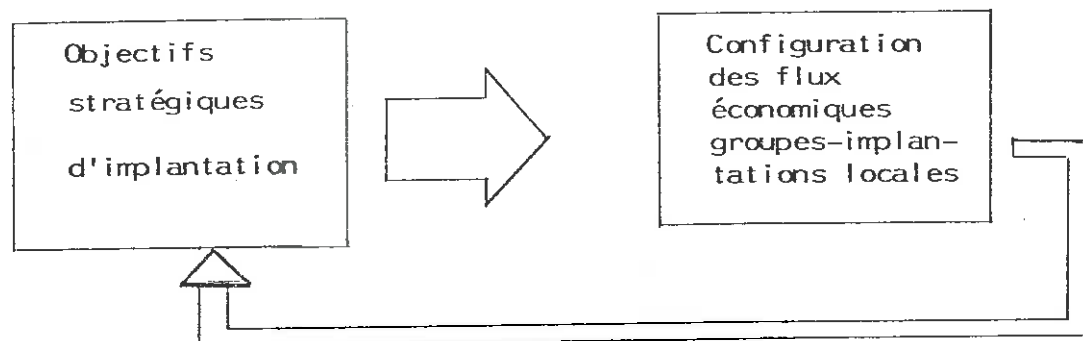
(1) cf. S. Hymer op. cit.

(2) cf. C.A. Michalet op. cit.

(3) P. Bourdieu J.C. Chamboredon, J.C. Passeron - Le métier de sociologue Paris, éd. Mouton / Bordas 1968.

des entreprises multinationales implique aussi la mise en oeuvre de flux économiques (1) entre le groupe et les implantations locales, spécifiques à la réalisation de ces objectifs.

Fig. 9 : La détermination stratégique des flux intra-groupe.



La circulation de ces flux est gérée à travers les systèmes de gestion instaurés par les instances centrales des groupes pour administrer ces implantations.

Le questionnaire a donc intégré des questions concernant les flux économiques se déroulant entre les implantations locales et les autres unités du groupe (Maison-mère ou autres filiales) (2).

L'information recueillie dans ce domaine permet aussi de nous révéler la nature d'une partie considérable des relations économiques (commerciales, financières et technologiques) bilatérales, entre la France et le Portugal, directement induite par les stratégies des groupes français implantés au Portugal, et de ce fait, permet aussi de nous fournir une information extrêmement utile sur les effets économiques bilatéraux que ces investissements directs déterminent et qui se manifestent, soit au niveau des flux de produits, des flux financiers et des flux technologiques.

Dans le but de mieux saisir la gestion organisationnelle de ces flux on a recueilli aussi de l'information sur les processus administratifs d'organisation de ces flux mis en pratique par les groupes enquêtés.

(1) de produits, d'assistance technique, d'argent.

(2) Flux de produits, d'argent, d'information technique (véhiculée ou non par des déplacements de personnes).

### Le sous-système de contrôle

Dans le questionnaire, on ferme les rubriques constituant le noyau fonctionnel du cycle du management des implantations locales avec des questions sur le sous-système administratif de contrôle. Ce sous-système, dans sa fonctionnalité et son articulation socio-administrative constitue le bouclage opérationnel du cycle du management dans une organisation (1).

Malgré le fait que pour certains auteurs (2), le sous-système de contrôle ne soit pas considéré comme ayant une action fonctionnelle explicitement autonome dans le cadre du cycle des systèmes de gestion, et soit de ce fait englobé à l'intérieur du sous-système fonctionnel de l'animation (3), il nous semble toutefois que dans une étude portant sur les systèmes de gestion d'implantations étrangères d'un ensemble de groupes internationaux, c'est-à-dire sur les processus d'administration à distance de ces mêmes implantations, il est essentiel d'inclure d'une façon explicite, des questions spécifiques sur les modalités administratives de contrôle des implantations étrangères par les instances dirigeantes des Maisons-mères respectives.

De telles procédures consistent généralement dans la mise en oeuvre de systèmes informatifs de surveillance (détection - mesure des résultats, comparaison avec les standards, corrections) et même dans l'organisation de rapports de surveillance personnelle, pour contrôler les activités locales des groupes en question.

De ce fait, les questions correspondantes dans notre questionnaire concernent la nature et les procédures organisationnelles de contrôle administratif imposées par les instances centrales des groupes aux responsables des implantations locales.

### Les indicateurs de performance

La performance des entreprises est généralement appréhendée, dans la microéconomie, selon des schémas explicatifs de caractère linéaire qui font dépendre directement les variables de performance d'un ensemble de variables

---

(1) cf. notre représentation du cycle de management p. cf. aussi Koonz et O'Donnell op. cit., Marcel Laflamme op. cit.

(2) P. Jarniou op. cit., P. Tabatoni et P. Jarniou op. cit.

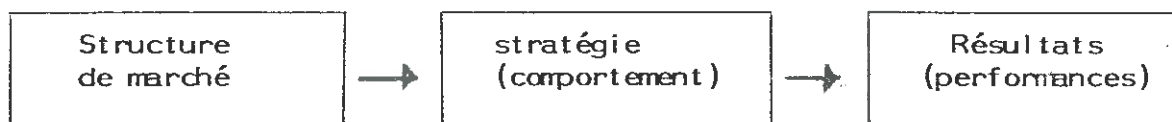
(3) P. Tabatoni et P. Jarniou op. cit.

explicatives prises isolément par rapport à leur contexte structurel.

Ce schéma explicatif linéaire ne peut pas s'articuler d'une façon cohérente avec notre modèle théorique qui, comme on l'a mis en évidence, est soumis à une logique explicative en termes de réseau.

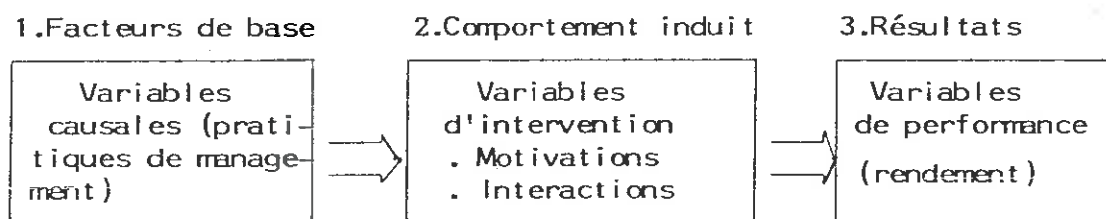
La logique explicative de notre modèle théorique nous semble toutefois compatible avec les schémas explicatifs des performances organisationnelles élaborés dans le cadre de deux disciplines distinctes, mais qui sont, à notre avis, théoriquement complémentaires, celui de l'économie industrielle (1) et celui du management (2).

Pour les auteurs du mouvement "industrial organisation" en économie industrielle le schéma explicatif qui permet la conceptualisation causale des performances des entreprises peut se présenter à travers le schéma suivant (1)



Pour ces auteurs les performances des entreprises sont fondamentalement déterminées, à la fois par les structures de marché inhérentes à leurs secteurs d'appartenance et par les stratégies (les comportements concurrentiels) mises en oeuvre par ces mêmes entreprises.

Pour Rensis Lickert (3), pour qu'il existe "une relation étroite de cause à effet entre les méthodes de management, le climat dans les entreprises et leurs performances globales", la logique structurelle de nature causale adéquate à la conceptualisation explicative des performances d'une organisation peut se représenter au moyen du modèle suivant :



(1) cf. Alexis Jacquemin - Economie industrielle européenne éd. Dunod Paris 1979  
Yves Morvan, Economie industrielle éd. PUF Paris 1976.

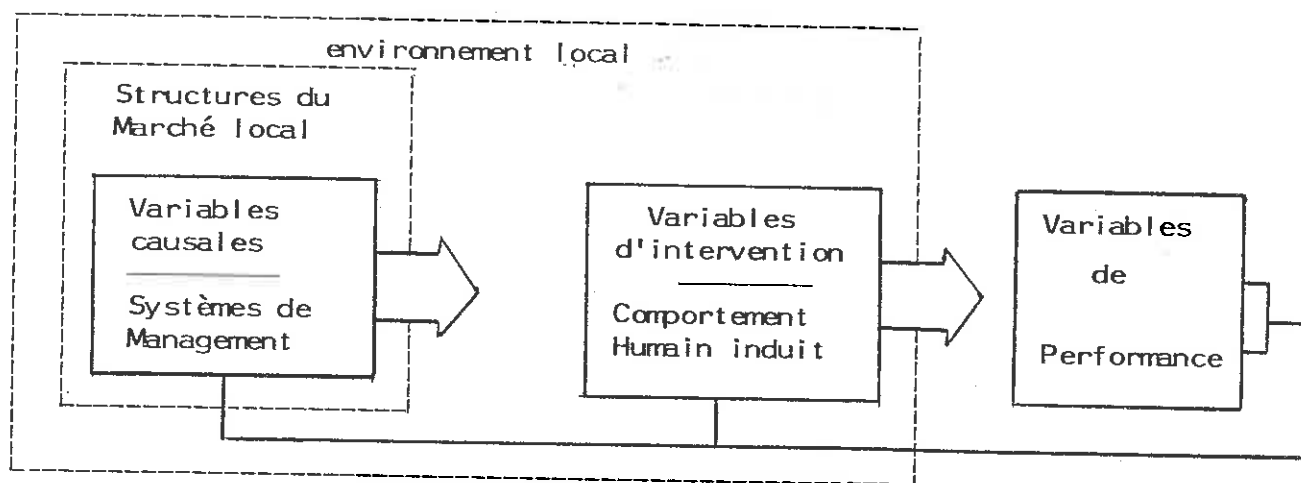
(2) Rensis Lickert. New Patterns of management Mc. Graw Hill Book N.Y. 1961.

(3) cf. op. cit.

A partir de ces deux schémas on a élaboré un nouveau schéma explicatif des performances organisationnelles intégrant à la fois la dimension systèmes de management et la dimension facteurs spécifiques d'environnement.

Pour rendre compte de la puissance de détermination de l'environnement (1) (notamment des structures de marché (2)) on a élargi l'espace de détermination du système initial présenté par R. Lickert en intégrant les dimensions environnement et structures de marché, dans notre modèle explicatif des performances des implantations locales. (cf. Fig. 10).

Fig. 10 : Système de détermination causale des performances.



Selon nous, ce schéma met en évidence les indicateurs de performance constituant un des inputs informationnels fondamentaux dans un processus de contrôle du fonctionnement d'une entreprise.

Dans l'analyse d'une organisation, la mesure des performances indique directement le degré d'efficacité et permet indirectement d'évaluer le degré d'efficience avec lequel elle a accompli les processus nécessaires à l'obtention des objectifs qui lui sont propres.

De ce fait, les indicateurs de performance sont d'autant plus importants

(1) multidimensionnel

(2) Les facteurs proches de l'environnement (surtout les structures sectorielles de marché) explicatifs des performances des entreprises sont surtout présents dans le modèle analytique de l'économie industrielle cf. Alexis Jacquemin L'économie industrielle européenne éd. Dunod 1979, Alain Chevalier L'échiquier industriel éd. Hachette 1980, Yves Morvan - L'économie industrielle éd. PUF 1976.

dans l'analyse des entreprises qu'ils fournissent des critères standard mesurables, en fonction desquels sont déclenchés les processus d'auto-régulation administrative. En tant que variable de gestion ils indiquent aussi une partie extrêmement importante des ressources (ou des potentialités) de développement à la disposition des entreprises (1).

Dans le cas de notre recherche, le niveau de performance d'une implantation locale est révélateur non seulement du degré d'efficacité avec lequel cette unité organisationnelle du groupe accomplit les objectifs stratégiques qui lui ont été consignés par les instances centrales, mais aussi, du degré de son adaptation aux spécificités de l'environnement local.

Pour notre recherche, on a essayé d'appréhender le niveau des performances des implantations locales à travers une batterie informative constituée par les indicateurs de performance suivants :

- . Rentabilité
- . Taux de croissance du C.A.
- . Part du marché local détenue
- . Productivité
- . Coûts de production

qui se sont révélés au cours de la recherche, être aussi ceux utilisés par la grande majorité des groupes que nous avons enquêtés.

### Bilan stratégique de l'implantation et perspectives de développement local

En complément des rubriques relatives à la caractérisation économique des entreprises et aux processus administratifs (2) mis en oeuvre pour gérer les implantations locales, on a voulu aussi poser deux groupes de questions (cf. annexe) d'ordre qualitatif, destinées à saisir plus spécifiquement la dynamique des stratégies d'implantation locale :

= une rubrique porte sur le bilan dressé par les dirigeants de la Maison-mère sur l'expérience d'implantation du groupe au Portugal, question destinée à mettre en évidence la façon dont est perçue cette expérience d'implan-

(1) par ex. les bénéfices nets, le taux de croissance, la productivité, le niveau des coûts, la part du marché.

(2) stratégiques et organisationnels

tation, en termes d'évaluation stratégique d'étape, au niveau des respectives instances dirigeantes (1).

- L'autre rubrique de questions porte sur les perspectives de développement que les instances dirigeantes du groupe ont à l'égard de leurs implantations locales. Cette rubrique de questions nous a permis de collecter de l'information sur l'intérêt prospectif que l'environnement et l'espace portugais présentent pour le développement local des groupes, notamment s'ils envisagent (ou pas) d'investir sous d'autres formes dans cet espace et dans l'affirmative selon quelles modalités et avec quelles orientations stratégiques est envisagé ce développement.

Il s'agit donc de questions qui portent essentiellement sur le développement local des stratégies d'implantation, à la lumière des mutations dont l'environnement portugais a été l'objet (ou l'est actuellement). Par exemple la situation de crise structurelle dans laquelle s'enlise l'économie portugaise depuis le début des années 70 et la récente intégration du pays dans les Communautés Economiques Européennes.

Après avoir montré comment les propositions théoriques de notre modèle ont été traduites en questions ayant une signification empirique en termes de connaissance de notre objet de recherche, voyons comment le questionnaire a été élaboré en termes techniques.

### 2.3.3. - La nature des questions et la structure du questionnaire

Comme on peut le voir en annexe, le questionnaire est constitué par un système articulé de questions conçu à partir du modèle théorique, préalablement présenté.

En termes psychologiques (2) ces questions portent à la fois sur :

- Les connaissances factuelles des sujets interviewés (3)
- Certaines opinions émises par ces sujets en tant que décideurs respon-

(1) Cette perception ira certainement influencer les perspectives de développement que ces responsables ont pour leurs implantations portugaises.

(2) Paul Albou - Les questionnaires psychologiques, Paris éd. PUF 1968

(3) Qui ont tous été des cadres responsables pour la gestion des implantations portugaises à l'intérieur des groupes enquêtés.

sables ou participant à un système administratif de prise de décision

• Des intentions révélées par le groupe décisionnel dont ils font partie.

En termes techniques on peut affirmer que l'on a utilisé des questions fermées surtout pour obtenir les renseignements signalétiques d'identification des caractéristiques des acteurs (les groupes) (1).

On a utilisé des questions "presque ouvertes" (2) et "semi-fermées", qui nous ont semblé adéquates pour recueillir de l'information sur les domaines des choix stratégiques et des systèmes de gestion.

On a utilisé aussi des questions ouvertes à travers lesquelles on a demandé aux informateurs surtout des opinions de caractère qualitatif sur un problème d'ordre général concernant l'implantation de leur groupe au Portugal.

Le questionnaire qui a été notre instrument fondamental de recherche a été le produit de plusieurs étapes de travail qui ont commencé avec la réflexion sur la construction de l'objet. A partir de cette réflexion, on a élaboré un modèle théorique auxiliaire de recherche, postérieurement les propositions théoriques du modèle ont été traduites en hypothèses opératoires de recherche sur le comportement des entreprises au niveau international. A partir de ces hypothèses on a élaboré les questions concrètes qui composent notre questionnaire.

Ce travail progressif a été réalisé au moyen de confrontations et adaptations entre des idées théoriques peu à peu assimilées dans la documentation existante et une connaissance empirique progressivement obtenue sur les caractéristiques du domaine étudié (cela nous a été rendu possible par la réalisation d'enquêtes exploratoires).

La pertinence de la version définitive du questionnaire a été testée auprès de douze groupes industriels qui ont accepté de nous faciliter des interviews avec certains de leurs responsables (3).

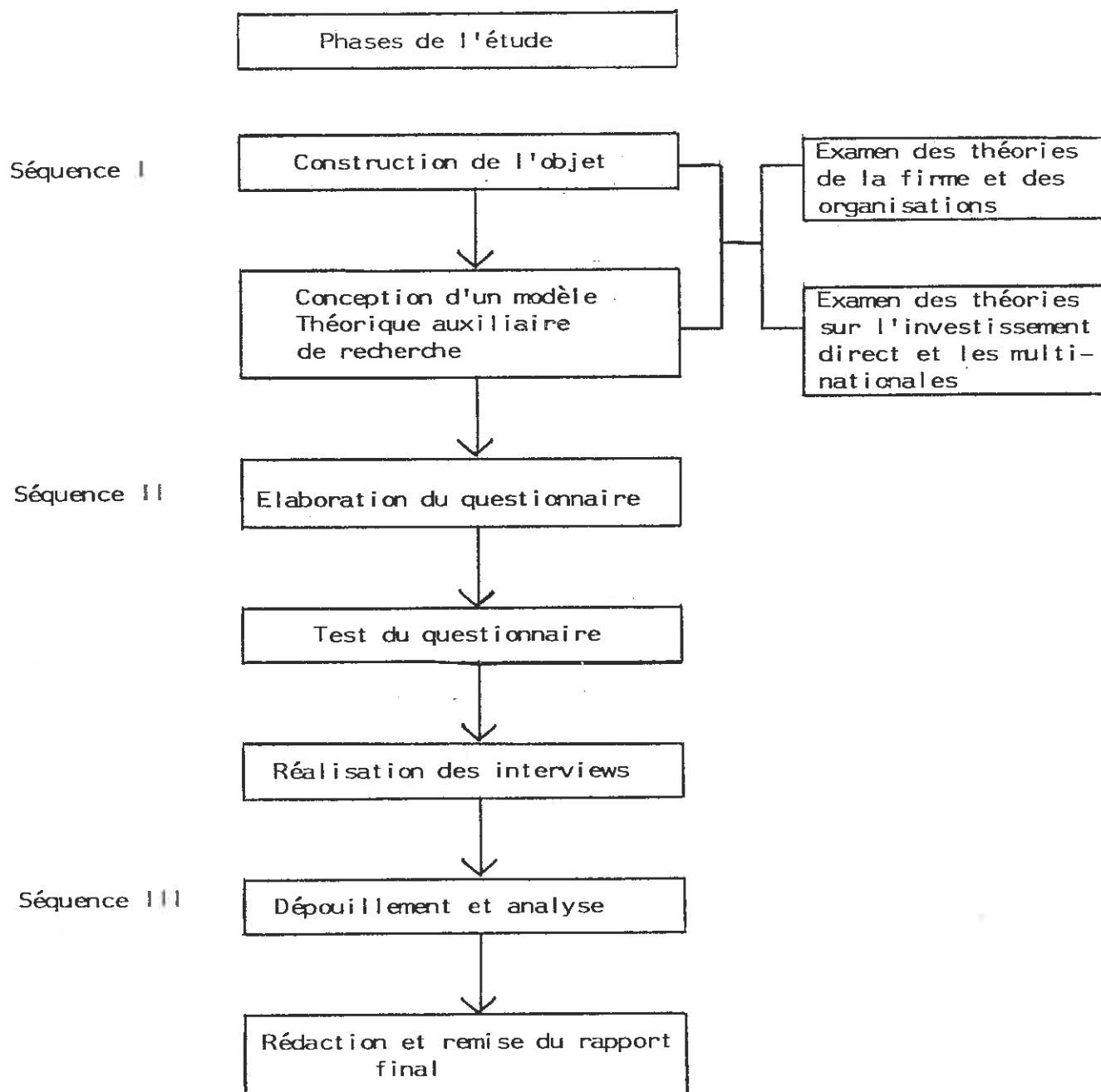
---

(1) Quoique dans beaucoup de cas on ait pu trouver des données dans la documentation secondaire existante. Par exemple les fiches DAFSA.

(2) C'est-à-dire, ayant un niveau de prédétermination assez accentué.

(3) Rhône-Poulenc, La Télémécanique, Roussel-Uclaf, Thomson-C.S.F., P.U.K., CIT-Alcatel, Renault, Saint Gobain, Citroën, L'Oréal, Valentine, Technip.

Une fois la pertinence méthodologique et heuristique du questionnaire testée, on a alors initié une phase intensive de collecte d'information auprès de toutes les entreprises constituant notre échantillon (1) au moyen d'interviews accordées par les responsables de ces entreprises, qui nous ont pris environ un an et demi à réaliser, étant donné les difficultés de contact et d'obtention des entretiens nécessaires avec les informateurs sélectionnés.



(1) On a constitué notre échantillon à partir de la liste des entreprises françaises implantées au Portugal présentée dans l'annuaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie Luso-Française, tout en excluant de cette population les simples concessionnaires (comme celui de Talbot) ou licenciés (comme celui de la S.G.E.). Dans cette liste, seulement 4 entreprises ont refusé de nous recevoir.

La longueur du questionnaire a été, comme il arrive généralement dans toutes les recherches utilisant un instrument de la nature du questionnaire, le résultat d'un compromis entre le volume des informations significatives à collecter et le temps disponible de la majorité de nos informateurs.

En ce qui concerne l'ordre de présentation des questions, on a décidé (cf. annexe) de suivre, après les questions nécessaires de renseignement signalétique et d'identification des acteurs (groupes), la logique séquentielle du schéma du cycle du management. Cette décision nous semble correcte en termes théoriques (1) et réaliste en termes de traduction syntactique des processus pratiques réels de gestion.

On a laissé pour la fin les questions relatives au bilan stratégique et aux perspectives de développement local des implantations des groupes enquêtés.

Cette place nous semble aussi cohérente avec la logique séquentielle des systèmes décisionnels de management stratégique, tels qu'ils sont généralement mis en pratique par les entreprises (2). En effet, dans des cas similaires, avant de procéder aux décisions concernant le développement local des implantations qu'ils détiennent déjà dans un pays, les états-majors cherchent d'abord à obtenir des informations sur les performances de ces implantations.

Une fois explicitée la manière dont on a construit notre questionnaire, c'est-à-dire la manière dont on a opérationnalisé notre modèle théorique en termes d'instrument de recherche, on va maintenant montrer comment on a réalisé les enquêtes qui nous ont permis de recueillir l'information dont on avait besoin pour accomplir nos objectifs de recherche.

#### 2.3.4. - La méthodologie d'enquête

Comme on l'a déjà affirmé, on a élaboré un modèle théorique d'analyse qui a été traduit en termes opératoires dans un questionnaire, avec l'objectif de recherche d'étudier et d'analyser les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises implantées au Portugal. Ces entreprises (groupes) ont constitué une population que l'on a dû, au cours des successives étapes de la recherche, d'abord identifier, ensuite contacter

(1) cf. la présentation de notre modèle théorique auxiliaire de recherche.

(2) I. Ansoff op. cit.

et enquêter pour concrétiser notre stratégie d'investigation.

Pour pouvoir saisir l'intégralité du phénomène des implantations françaises au Portugal dans toute ses principales configurations significatives on a évité de fonder la recherche sur une définition restrictive d'entreprise multinationale. (1).

On a donc cherché à recueillir de l'information pertinente sur toutes les entreprises constituant notre population (2), car on s'est vite rendu aussi compte qu'un échantillon restreint ne nous permettait pas de saisir toutes les spécificités des configurations stratégiques et organisationnelles présentées par les entreprises enquêtées, en fonction de leurs propres caractéristiques différentielles.

Pour découper notre domaine d'analyse on a opéré avec une définition assez large d'implantation (3), au contraire de ce qu'ont fait certains auteurs (comme par exemple J. Dunning (4)) car on a inclus aussi les implantations commerciales dans l'ensemble de la population analysée.

Une telle inclusion se justifie soit pour des raisons historiques, soit pour des raisons spécifiques à notre objet d'analyse.

Les raisons historiques ont déjà été mises en évidence par C.A. Michalet dans son livre "La multinationalisation des entreprises françaises" (5) où cet auteur inclut lui aussi dans sa recherche sur les différentes formes d'implantation internationale des principales entreprises françaises, les filiales commerciales, car comme il l'a montré, cette forme d'implantation constituait à l'époque la forme d'internationalisation dominante pour ces entreprises.

---

(1) Au contraire de ce que fait la majorité des auteurs dans ce domaine, comme par exemple R. Vernon qui découpe son objet d'analyse à partir de la définition suivante : "la F.M.N. opère productivement dans au moins six pays" et C.A. Michalet pour qui la multinationalisation est le prolongement, au niveau international des structures de capitalisme monopoliste développées d'abord au niveau national cf. op. cit. sur la problématique de l'évolution de l'entreprise nationale à la F.M.N., voir aussi des auteurs comme S. Hymer, Murray, Bherman.

(2) Comme on l'a déjà affirmé, seulement 4 groupes n'ont pas accepté d'être enquêtés.

(3) Toute création d'une unité organisationnelle autonome.

(4) Pour qui la multinationalisation se caractérise surtout par la création d'implantations productives à l'étranger.

(5) éd. Gauthier-Villars, 1973

Cette situation ne s'est pas altérée jusqu'à nos jours (1).

De plus, en termes de stratégie d'implantation et de pénétration sur les marchés internationaux, il existe pour la plupart des entreprises un lien historique de développement, indissociable et nécessaire, entre l'implantation commerciale et l'implantation industrielle, car, comme l'ont déjà démontré plusieurs auteurs (2) la première est, dans la majorité des cas, l'étape première (en termes d'expérience et de déploiement de ressources) de formes ultérieures plus développées d'implantation internationale.

#### La méthode de collecte de l'information

Etant donné les limitations matérielles qui nous ont empêché (3) d'utiliser des méthodes d'observation directe, plus approfondie, on a décidé, pour étudier les groupes qui composent la population de notre recherche, d'administrer notre questionnaire par la méthode des interviews directes (4).

On pense que cette méthode, malgré ses limitations (5) s'est révélée adéquate à la nature de notre problématique et aux caractéristiques de notre objet de recherche, car elle nous a permis de recueillir, avec des degrés de validité et de fiabilité assez considérables, de l'information jugée pertinente selon les critères propres au traitement de cette même problématique.

Cette pertinence méthodologique se fonde tout d'abord sur le fait que le modèle théorique de recherche qui soutient le questionnaire, correspond aussi, en termes de savoir acquis par la discipline du management aux pratiques administratives et aux systèmes de fonctionnement réel des entreprises.

Cette adéquation conceptuelle nous a permis de suivre une méthode directe d'interview des informateurs sélectionnés au sein des groupes enquêtés, car le libellé des questions correspond, non seulement à une description opéra-

---

(1) C.A. Michalet, Michel Delapierre, Bernadette Madeuf, Carlos Ominami - Nationalisations et Internationalisation, stratégies des multinationales françaises dans la crise, Paris, éd. Maspero, 1983.

(2) C.A. Michalet op. cit.; M. Ghertmann, J.M. Leersnyder, H. Bodinat, J. Klein, B. Marois - Gestion Internationale de l'entreprise éd. Dalloz Paris 1978.

(3) A cause de la taille de la population à étudier et de la complexité des phénomènes à observer.

(4) On a essayé d'abord de l'administrer par voie postale mais sur plus de 90 lettres on n'a eu que 2 réponses.

(5) En termes de validité de l'information collectée.

toire des processus réels de gestion, mais aussi au propre langage qui sert à désigner ces mêmes processus dans les espaces de fonctionnement administratif des firmes elles-mêmes (1) (2).

Toutefois, nous sommes conscients du fait que l'utilisation d'une telle méthodologie pose un problème épistémologique important, qui consiste dans le fait d'avoir employé une technique qui implique nécessairement un rapport de communication individuel entre l'enquêteur et l'interviewé (E/i) pour collecter de l'information sur un objet qui consiste dans les pratiques stratégiques et organisationnelles de groupes internationaux (qui comme on l'a vu, constituent des systèmes socio-techniques et administratifs extrêmement complexes, et, de ce fait, peu susceptibles d'être appréhendés d'une façon objective et avec un degré d'exhaustivité convenable par un observateur individuel).

Sans que ce choix méthodologique ait impliqué, de notre part, une prise de position quelconque de nature théorique sur la question des rapports spécifiques entre les individus et les comportements organisationnels auxquels les individus participent en tant qu'acteurs, nous pensons que la nature fonctionnelle (en termes de référents organisationnels) des questions qui composent le questionnaire (qui nonobstant, n'escamotent pas les dimensions de subjectivité qui constituent la réalité de cette même objectivité organisationnelle), qui se réfèrent directement aux processus de gestion en tant que systèmes d'action administrative inhérents au fonctionnement des entreprises, nous a garanti une relative pertinence et validité des réponses fournies par les informateurs.

#### Caractéristiques et pertinence structurelle de la méthode suivie :

Etant donné les limitations de temps disponible de nos informateurs on a procédé par des interviews directives de façon à pouvoir les interroger, si possible, sur toutes les questions pertinentes d'un point de vue théorique,

(1) Dans la grande majorité des cas, on a interviewé, au niveau du siège, les responsables directs pour le suivi de la gestion des implantations portugaises. Ces fonctions pouvant varier de niveau hiérarchique selon les entreprises du P.D.G. aux directeurs de Division Internationale, en passant par certaines solutions assez particulières. Au niveau des entreprises nous avons eu le soin préalable de nous certifier que notre interviewé était la personne qui, au niveau du groupe, avait le plus d'informations sur l'implantation portugaise.

(2) On doit être néanmoins conscient que cette similitude de langage implique aussi des limitations et des biais dans la perception des phénomènes.

pour la connaissance de notre objet de recherche.

Comme on n'a pas pu obtenir de réponses en administrant le questionnaire par correspondance, on l'a administré par interviews directes et directives dans des entretiens qui nous ont été accordés par les informateurs choisis, en l'utilisant comme un guide d'interview, à partir duquel nous avons posé des questions directement à nos interviewés (1).

A cause des caractéristiques spécifiques à la méthode utilisée (2), l'information recueillie dans les interviews a été de nature extensive et standardisée et non en profondeur, permettant, non pas de comprendre les entreprises comme des entités en soi, mais plutôt de comprendre les orientations stratégiques et les configurations organisationnelles de toute une population d'entreprises, au moyen de l'analyse des comportements des pratiques et structures comparables de ces mêmes entreprises, dans un contexte historico-institutionnel donné.

Cette analyse comparative a été rendue possible par l'intermédiaire de la production de données standardisées (et donc comparables) auxquelles la méthodologie suivie (un questionnaire administré par interviews directes) nous a permis d'accéder.

Les difficultés et les limitations inhérentes à la méthodologie utilisée:

Comme on a eu l'occasion de l'affirmer, la méthodologie utilisée soulève certaines questions d'ordre non seulement épistémologique mais aussi de la conception et de la mise en oeuvre des procédures méthodologiques utilisées (3).

Au niveau de la question concernant le degré de validité et de fiabilité de la méthodologie utilisée, on doit être conscient du fait que le recours à une telle méthode nous a rendu dépendants des inéluctables perspectives et éventuelles déformations subjectives, conscientes ou inconscientes, que

---

(1) En ce qui concerne les questions directes on doit signaler qu'en harmonie avec notre méthodologie spécifique, les questions correspondaient au langage gestionnaire et à la pratique quotidienne des interviewés, ayant de ce fait une signification univoque (dans la relation E/i) pour les deux interlocuteurs ce qui nous a facilité le dialogue avec les interviewés.

(2) Interview par questionnaire.

(3) Par exemple la formalisation du questionnaire, la nature et le contenu des questions, le libellé des réponses, la conduite des interviews, etc.

les informateurs ont pu introduire dans la formulation des réponses.

A part la nature objective (en termes de pratiques effectives de gestion) des questions qui composent le questionnaire (1), on doit aussi signaler à ce niveau, que notre modèle multimensionnel d'analyse nous a donné la possibilité (par croisement matriciel avec différents facteurs ou variables de contingence organisationnels) de contrôler et de vérifier la fiabilité et la validité des informations qui nous ont été fournies (2).

La nature de la pré-théorisation opératoire que l'on a élaborée pour produire l'information pertinente dont on avait besoin parce qu'elle correspondait, en fait, au langage opérationnel en vigueur dans les entreprises, nous fournit un gage, en ce qui concerne la signification objective des informations collectées.

Ainsi, malgré les limitations déjà énoncées, nous pensons que cette méthode nous a donné la possibilité d'obtenir des informations que nous aurions eu beaucoup de difficultés à obtenir autrement.

Comme autres points positifs, on doit aussi signaler le fait que cette méthodologie a été fondée sur une conception théorique suffisamment consistante et réaliste en termes descriptifs ; elle nous a permis, de ce fait, de collecter un ensemble de réponses assez riches, en termes de potentialités heuristiques qui nous a même rendu possible de mettre en évidence d'autres dimensions, non explicitées dans le questionnaire mais directement liées au domaine analysé (3).

Par ailleurs, elle s'est révélée aussi capable d'une utilisation rigoureuse et valable en termes d'élaboration technique et, de ce fait, relativement adéquate pour nous permettre de formuler une réponse rigoureuse et fondée, en termes théoriques et empiriques, aux interrogations qui constituaient la problématique qui a présidé à la construction de notre objet de recherche.

---

(1) fait qui a déjà été mis en évidence.

(2) Par ex. dans le chapitre sur les stratégies d'implantation on a élaboré un tableau croisant les facteurs d'implantation par les objectifs stratégiques d'implantation, ce qui nous a permis de tester la cohérence structurelle des informations fournies par les responsables interviewés pour chacune de ces dimensions.

(3) Par ex. en termes de relations de pouvoir organisationnel.

## 2.4. - Le traitement de l'information

Etant donné les caractéristiques du questionnaire, presque entièrement composé de questions fermées et semi-fermées, on n'a pas eu beaucoup de problèmes avec la catégorisation du matériel informatif collecté.

On aurait pu suivre un procédé de codification nous permettant un traitement direct par ordinateur, toutefois les possibilités heuristiques, soit des anciennes méthodes d'analyse de données (corrélations (1) etc...), soit des plus modernes (analyse factorielle, discriminante, en composantes principales) ne nous ont pas semblé adéquates au type d'analyse interprétative, en termes de compréhension des processus décisionnels au sein des groupes en question, avec laquelle on a voulu interroger et analyser le corpus de données recueillies.

De ce fait, on a eu recours à un procédé de dépouillement manuel qui, malgré son inconvénient et sa morosité, nous semble avoir permis d'obtenir plus, en termes de potentialités heuristiques, qu'une simple description mécanique (ou algorythmique) des données, à travers la réalisation d'une analyse interprétative (2) de caractère historique (mais non moins systématique), démarche qui semble valable en tant que processus de production de connaissances au niveau des sciences sociales.

### 2.4.1. - Les fondements épistémologiques

La perspective épistémologique sur laquelle nous nous sommes fondés pour mettre en oeuvre notre démarche herméneutique (2) d'analyse des données collectées est celle de la spécificité théorique des sciences sociales à l'égard des sciences empirico-analytiques (3) développée par des auteurs comme J. Habermas et H.G. Gadamer. Selon ces auteurs qui se situent dans l'héritage de l'école herméneutique allemande (4) dans les sciences humaines, une fois que, dans

---

(1) L'établissement des corrélations n'aurait pas eu de sens dans la mesure où les groupes d'entreprises dans lesquels on a divisé notre population n'ont pas été suffisamment appariés (homogénéisés), ni distribués d'une façon normale. Par ailleurs, les informateurs de chaque groupe ne nous ont pas fourni des réponses exhaustives à toutes les questions du questionnaires.

(2) Sur le concept d'herméneutique voir : H. G. Gadamer - Vérité et Méthode - éd. Seuil 1979 ; J. Habermas - Connaissance et Intérêt éd. Gallimard 1976.

(3) cf. H.G. Gadamer op. cit. , J. Habermas op. cit.

(4) Qui a eu comme foyer de développement des plus importants l'Université d'Heidelberg. cf. des travaux d'auteurs comme : F. Schleiermacher, J.G. Droysen, W. Dilthey, E. Cassirer.

Le champ de ces dernières, les expériences ne peuvent pas être réitérées (et que la "falsification" par la voie d'expérimentation est impossible(1)), les théories ne peuvent pas être des constructions uniquement déductives et formalisables. Ainsi, ce n'est donc pas une explication formelle, mais une démarche de nature compréhensive qui permet de saisir les faits et de les expliquer (2).

Selon J. Habermas (3) il y a trois groupes de sciences, fondés sur trois intérêts différents de connaissance qui se manifestent par trois types d'activités irréductibles l'un à l'autre et qui s'exercent chacun dans un milieu de la réalité différent. On peut représenter schématiquement les conceptions épistémologiques d'Habermas à travers le tableau suivant (4) :

Sciences	Activités	Intérêts	Milieus
Empirico-Analytiques	Travail	Technique	Nature
Historico-Herméneutiques	Interaction	Pratique	Langage
Critiques	Autoréflexion	Emancipatoire	Domination

Selon cette perspective épistémologique, le management, en tant que discipline de caractère essentiellement pratique, et dont le domaine d'activité consiste dans la gestion d'organisations, qui selon la définition d'Amitai Etzioni (5) constituent des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites pour poursuivre des buts spécifiques, implique pour la production de connaissances, dans son domaine spécifique, des types de raisonnement de caractère herméneutique (6).

De plus, on doit mettre en évidence que le management est une discipline

(1) Karl Popper - The logic of scientific discovering

(2) cf. Max Weber - Essais sur la théorie de la science Paris éd. Plon.

(3) cf. op. cit.

(4) repris de J. Rivelaygue: "Habermas et le maintien de la philosophie" in Archives de Philosophie 45-1982

(5) Les organisations modernes, Gembloux, éd. Duculot 1971

(6) Qui comme J. Habermas l'a mis en évidence, ne sont pas incompatibles avec des analyses préalables ou complémentaires d'ordre structurel ou systématique. Sur ce thème voir aussi : M. Crozier et E. Friedberg, l'acteur et le système éd. Seuil 1977.

qui se fonde sur la pluridisciplinarité. Son opérationnalité propre consiste dans la réalisation d'opérations décisionnelles de synthèse sur des données de caractère pluridisciplinaire.

De ce fait, il met en jeu des opérations mentales de caractère davantage herméneutique (interprétatif de situations et de contextes donnés) qu'algorithme, contrairement à ce qui arrive, par exemple, dans une discipline comme l'économie (qui met en jeu un type de rationalité plus limitée et de ce fait, plus facilement formalisable en termes de traitement de l'information (1)).

#### Les potentialités descriptives du modèle théorique utilisé :

C'est à partir de données standardisées, mais relativement diffuses en termes d'exhaustivité des réponses, que l'on a cherché à dégager les principales significations du matériel informatif collecté.

Ainsi, à partir de ces données on a cherché à effectuer une utilisation descriptive de notre modèle théorique d'analyse, et à partir de la structure de découpage de la réalité et aussi bien de la syntaxe qui lui sont propres, on a procédé à des descriptions des processus de décision et des pratiques administratives dans les implantations françaises au Portugal. Ces opérations descriptives ont été réalisées en termes de séquences (2) décisionnelles ou de systèmes organisationnels spécifiques, correspondant chacune aux différents sous-systèmes du modèle théorique.

Le traitement formel spécifique de l'information collectée, s'est traduit concrètement par la construction de tableaux de contingence (3) à plusieurs vecteurs colonnes (chacune correspondant à une alternative concrète soit d'ordre décisionnel, soit en termes de modalités organisationnelles) par lesquelles on a systématiquement croisé les vecteurs lignes, correspondant à des classements des groupes ou des implantations, effectués en fonction

---

(1) ce qui n'empêche pas que les informations de caractère économique constituent un des inputs informationnels essentiels dans la gestion d'une entreprise.

(2) Chaque séquence étant composée par un système articulé de décisions ou de systèmes d'action organisationnels.

(3) Paul Lazarsfeld "Interprétation des relations statistiques comme procédure de recherche " in l'Analyse empirique de la causalité éd. Boudon et Paul Lazarsfeld, Paris, La Haye éd. Mouton 1966.

de variables sélectionnées comme déterminantes du comportement stratégique et des configurations organisationnelles des groupes analysés dans leurs implantations portugaises et qui constituent de véritables facteurs de contingence organisationnelle (1) : la taille, le secteur prédominant d'activité, les objectifs stratégiques d'implantation, la date de première implantation au Portugal, le mode de contrôle du capital etc...

Le volume de l'information obtenue aurait sans doute pu nous rendre possible de procéder à des explorations heuristiques plus riches et nuancées, à partir du croisement des données collectées par d'autres dimensions et variables, mais cela aurait alourdi excessivement notre travail.

L'analyse de ces tableaux de contingence nous a permis de caractériser les configurations différentielles des stratégies et des systèmes de gestion des implantations (2) locales des groupes analysés et, de ce fait, de répondre en termes rigoureux et suffisamment compréhensibles à la question globale formulée au début de ce travail, concernant le pourquoi et le comment (en termes de systèmes de gestion) de ces mêmes implantations.

Une telle analyse nous a permis, rien qu'à ce niveau descriptif, de mettre formellement en évidence les logiques d'orientation stratégique et de fonctionnement organisationnel sousjacentes à la complexité réelle des phénomènes étudiés (3), nous permettant de ce fait d'échapper aux explications monistes ou réductionnistes que nous offrent la plupart des analyses, menées en termes strictement économiques, des phénomènes d'implantation des entreprises dans un pays étranger.

De par la pertinence et la complexité des instruments utilisés, une telle analyse nous permet donc d'atteindre un niveau de connaissance de la réalité étudiée ayant une plus grande portée opératoire que celles que nous présentent la plupart des analyses effectuées selon les limites propres à une rationalité strictement économique.

---

(1) Le concept de contingence est ici utilisé au sens de Lawrence et Lorsch in op. cit. Dans notre travail il se réfère aux adaptations spécifiques des structures et modes de gestion des entreprises, en fonction des contraintes organisationnelles (externes et internes).

(2) en fonction des variables indépendantes sélectionnées.

(3) Les comportements et structures concrets des groupes analysés.

## APPENDICE CHAPITRE 2 :

Etant donné que notre outil formel d'analyse statistique a constitué dans l'élaboration de tableaux de contingence (à double entrée) par croisement de deux séries de caractéristiques discrètes, soit qualitatives, soit quantitatives d'une population enquêtée, on aurait dû, en principe, utiliser le test Khi2 pour déterminer d'une façon rigoureuse la signification des différences qui existent entre les attributs des 2 groupes de variables indépendantes.

Toutefois, étant donné que (d'après les contraintes et les limitations de nos possibilités pour collecter les données) nous avons rarement pu obtenir des réponses exhaustives, de la part de nos informateurs, à notre questionnaire et que de ce fait beaucoup de cases des tableaux sont vides, la réalisation du test Khi2 nous aurait conduit à des résultats non significatifs, par manque de continuité et d'homogénéité dans le remplissage des cases.

La formule du test est la suivante :

$$\text{Khi 2} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

où  $O_{ij}$  = nombre de cas observés se trouvant à la  $i$ ème ligne et  $j$ ème colonne.

$E_{ij}$  = nombre de cas attendus sous  $H_0$  dans la case  $ij$  (la formule de calcul de la fréquence attendue est la suivante :

$$f_a = \frac{\sum_r \sum_k}{n}$$

où  $\sum_r$  = le total de chaque ligne,  $\sum_k$  = le total de chaque colonne, et  $n$  = le total des cas observés).

Par ailleurs, les variables qualitatives avec lesquelles on a constitué chacune des colonnes de nos tableaux n'ont pas toujours un contenu nettement distinct et alternatif de celui des autres colonnes (1). Dans une telle situation un calcul rigoureux du test du Khi2 n'aurait pas beaucoup de sens.

---

(1) Souvent, la suite des variables correspond à des situations décisionnelles ou organisationnelles explicitées à travers des variables imbriquées les unes dans les autres.

## ANNEXE CHAPITRE II

PLAN DU QUESTIONNAIRE

## IDENTIFICATION DE LA SOCIETE-MERE

PREMIERE PARTIE - DONNEES GLOBALESI - Données globales sur les activités de la société en France

A - Secteur ou secteurs d'activité en France. Si la société est diversifiée, quelle est la répartition du C.A. selon les différents secteurs où elle opère ?

B - Composition du capital social et liaisons financières.

C - Organigramme global du groupe.

D - Indicateurs :

1. De taille : C.A. - ventilation du C.A. par produit les 5 dernières années. Taux de croissance annuel moyen du C.A. dans la dernière décennie.

: Immobilisations, Immos nettes

: Actifs nets (Immos nettes + autres actifs. Passif exigible)

2. Exportations : par produit (en valeur) (en volume) 5 dernières années  
: par zone géographique

3. Valeur ajoutée brute - pendant les 5 dernières années

4. Frais de personnel globaux. Ventilation selon les différents niveaux de qualification (direction, cadres, agents de maîtrise, ouvriers). Evolution au cours des 5 dernières années.

5. Effectifs globaux et composition en % selon les différents niveaux de qualification.

## 6. Indicateurs de performance :

a) indicateurs de rentabilité : marge bénéf.  

$$\frac{\text{bénéf. brut expl.}}{\text{C.A.}}$$

taux de rentabilité :  $\frac{B}{C.A.}$  ;  $\frac{C.A.}{\text{Actif net}}$

b) croissance du C.A.

c) la part du marché intérieur (si cet indicateur est pertinent)

d) de productivité : du travail -  $\frac{V.A. \text{ brute hors taxes}}{\text{Eff. Totaux}}$

du capital -  $\frac{V.A. \text{ brute hors taxes}}{\text{Total des Immos}}$

e) Coûts de production (moyens)

## II - Activités mondiales : données consolidées

1 - Chiffre d'affaires par produit

2 - Chiffre d'affaires par zone

3 - Indicateurs de rentabilité consolidés

5 - Tableau des filiales et des participations

## DEUXIEME PARTIE - DONNEES CONCERNANT LES IMPLANTATIONS AU PORTUGAL

### I - Identification des implantations

#### A - Présentation

1. Secteur ou secteurs d'implantation
2. Indicateurs de taille : C.A. global des 5 dernières années
  - : Immobilisations
  - : Actifs nets

#### B -

##### 1. Quelles ont été les étapes de votre implantation ?

###### - Phases successives d'implantation

- a - dates et durées des étapes
- b - avec ou sans exportation préalable
- c - sur des marchés : existants
  - : en création : nouveaux pour la société
  - : anciens pour la société

#### C - Composition du capital social

- pourcentage de participation détenu par la maison-mère
- autres participants (nom, pays d'origine, % détenu)

### II - Facteurs d'implantation au Portugal

A votre avis, quels ont été les facteurs décisifs qui, soit au niveau de l'environnement, soit au niveau de votre entreprise, ont déterminé l'implantation d'une filiale de votre groupe au Portugal? Indiquez le facteur ou les facteurs qui vous semblent les plus significatifs. On cite, à titre indicatif la liste des groupes de facteurs suivante :

## 1 - Facteurs d'environnement positifs :

Au Portugal :

- Aide ou protection des pouvoirs publics portugais
- Existence d'un régime légal favorable aux investissements étrangers
- Possibilité d'exporter vers l'ancien empire colonial portugais
- Possibilité d'exporter vers les marchés de l'AELE
- " " " " " " la CEE
- " " " le marché Français
- Demande du Gouvernement Portugais
- Entraves douanières et administratives de la part de l'Etat
- Protection des producteurs locaux par les Pouvoirs Publics
- Aides et soutiens de la part des organismes professionnels portugais
- Obtention de bonnes conditions de financement locales
- Présence sur le marché portugais
- Attitude (nationaliste) de la clientèle portugaise
- Problèmes avec les concessionnaires portugais
- Faible niveau des salaires au Portugal
- Productivité de la main d'oeuvre portugaise
- Obtention de matières premières à des conditions avantageuses
- Réduction des coûts de transport et des délais de transport
- Riposte à des politiques d'autres concurrents : français ou de pays tiers
- Demande d'une société portugaise
- Autres (spécifiez !)

En France :

- Aides et garanties accordées par l'Etat Français

- Aides et soutiens accordés par des organismes professionnels
- Réponse à des actions de la concurrence sur le marché français

## 2 - Facteurs spécifiques à l'entreprise

- Exploitation d'un avantage technologique (produit-processus de fabrication)
- Exploitation d'un avantage de gestion
- Exploitation d'un avantage de prix
- Recherche d'emploi pour un équipement ou technologie déjà amortie
- Ressources financières disponibles
- Avantages déterminés par une intégration verticale
- Avantages déterminés par une intégration horizontale
- Mauvaise adaptation de la politique commerciale antérieure au marché portugais
- Motifs personnels
- Autres (spécifiez !)

## III - Obstacles rencontrés au cours des implantations

Quels sont, à votre avis, les principaux obstacles que votre entreprise a rencontrés au cours du processus d'implantation de la filiale au Portugal ? Quels sont ceux qui vous paraissent les plus négatifs ?

### 1 - Obstacles tenant au Portugal (liste indicative)

- Importance des risques politiques
- Volume du taux d'inflation local
- Dévaluation de l'escudo
- Restrictions aux transferts de bénéfices
- Assemblage ou production locale obligatoire
- Normes et réglementations locales
- Absence de main d'oeuvre qualifiée

- Faible productivité de la main d'oeuvre locale
- Compétence insuffisante des fournisseurs locaux
- " " " clients locaux
- Faible extension du marché
- Concurrence des entreprises locales
- " " " de pays tiers
- Perte du marché colonial
- Intégration probable dans la CEE
- Position géographique du pays
- Autres (spécifiez !)

## 2 - Obstacles tenant à la France (liste indicative)

- Insuffisance de garanties
- Restriction des sorties de capitaux
- Difficultés administratives
- Autres (spécifiez !)

## 3 - Obstacles spécifiques à votre société (liste indicative)

- Montant des investissements requis (insuffisance de capitaux)
- Insuffisance de cadres et d'autres ressources humaines
- Inadéquation des processus de gestion (spécifiez !)
- Inadéquation technologique (spécifiez !)
- Autres (spécifiez)

## IV - Les objectifs stratégiques de l'implantation

- 1 - Quel (s) a (ont) été l' (les) objectif (s) en termes de vecteur (s) de développement (domaine stratégique) de votre entreprise le (les) plus poursuivi (s) à travers votre implantation au Portugal
- 2 - Ces objectifs peuvent-ils se concrétiser en termes de produits - marchés ? Si oui, spécifiez-les :

- a - Comment ont-ils évolué au cours des étapes d'implantation?
- b - Différences de produits et de gammes par rapport à la maison-mère.
- c - Où situez-vous les produits fabriqués au Portugal dans la génération (cycle) de l'ensemble des produits fabriqués par votre groupe ?
- d - Montant et ventilation du C.A. global hors taxes par produit ou gamme de produits.
- e - Marchés :
  - 1) interne portugais (en % du C.A. de la filiale)
  - 2) exportations totales (par zone et produit en % du C.A.)
  - 3) exportations vers la France, par produit et en % du C.A.
  - 4) exportations vers des pays tiers, par zone et produit en % du C.A.

3 - Si on vous demandait en termes synthétiques de définir quelle est la vocation essentielle de votre implantation actuelle au Portugal, comment la définiriez-vous ?

#### V - Modalités d'implantation

- A - création : en régime de propriété unique
  - : en régime d'association avec :
    - partenaire local privé (lequel?)
    - : l'Etat Portugais
    - : partenaire français (lequel?)
    - : partenaire de pays tiers (lequel ?)
- B - rachat d'une entreprise déjà existante :
  - . toute seule
  - . avec un partenaire :
    - portugais
    - français
    - d'un pays tiers
- C - prise de participation

## VI - Formes des modalités d'implantation

a) 1. Apport d'actif technologique (brevet, licence, know-how, cession de matériel et outillage neuf ou usagé)

2. autres formes d'apport en nature (cession ou formation de personnel qualifié)

b) par quels modes de financement ?

1. souscription du capital de la filiale :

- à travers des fonds transférés de la maison-mère
- à travers des fonds transférés d'autres filiales du groupe.

2. Emprunts intra-société :

- réalisés par la maison-mère
- réalisés par d'autres filiales du groupe (dans quel pays ?)
- réalisés par une (la) société financière du groupe

3. Emprunts auprès du système bancaire portugais

4. Emprunts auprès du système bancaire ou du marché de capitaux français

5. Emprunts auprès du marché des eurodevises

6. Bénéfices de filiales déjà installés au Portugal réinvestis sur place

7. a) à partir de subventions des gouvernements :

- français
- portugais

b) avec quelles garanties accordées ?

- en France
- au Portugal

8. Combinaison de plusieurs modes de financement. Lesquels ?  
En quel pourcentage ?

9. Intégration organisationnelle : sociétés-mères / implantations locales

- Au niveau des processus de management (gestion)

#### VII - La planification stratégique

1. Existe-t-il une planification stratégique globale pour l'ensemble du groupe ?
  - si oui, est-ce que la filiale portugaise s'intègre dans cette planification ?
  - par quelles procédures administratives ?
2. Quel est le niveau d'autonomie que la (ou les) filiale portugaise a pour formuler sa propre politique ?
3. Quelle est la capacité de prise de décision au niveau de la filiale
  - sur quelles matières ?
  - sur quels montants ?

#### VIII - Systèmes d'organisation

1. L'organisation de la filiale reflète-t-elle l'organisation du siège ?
2. Quelles sont les liaisons organisationnelles officielles entre la maison-mère et la filiale ? et avec les autres filiales ? Spécifiez les structures et les systèmes de communication officiels qui lient la filiale à la maison-mère.
3. Quelle a été son évolution au cours des étapes d'implantation ?
4. Quelles ont été les raisons qui ont déterminé le choix de ce type de structure ? Facteurs technologiques ou historiques ? Autres ?

#### IX - Les ressources humaines

1. Frais de personnel globaux selon les différents niveaux de qualification. Salaires et charges sociales. Evolution au cours des cinq dernières années.
2. Effectifs globaux. Composition en % par qualification
  - direction

- cadres
- agents de maîtrise
- ouvriers

Evolution au cours des cinq dernières années.

3. Mode de recrutement des cadres et du personnel de direction.  
(% de français au niveau du personnel qualifié).
4. Existe-t-il des processus d'intégration du personnel à travers des programmes de formation ? Si oui, quelles en sont la nature, les procédures et la périodicité ?

#### X - Les moyens technologiques

Equipement de la (des) filiale (s) portugaise (s)

- a - L'équipement de cette (ces) filiale (s) est-il différent de celui de la maison-mère ou de celui des filiales en France ?
- b- Si l'équipement est différent, sur quoi portent ces différences (âge, degré de spécialisation, origine, degré d'autonomie, autres) (à préciser supérieur - inférieur) ?
- c - Quelles sont les principales raisons de ces différences ?

#### XI - Le système de coordination

1. Comment circule concrètement l'information entre la filiale et la maison-mère ? Entre la filiale et les autres filiales du groupe ?
2. Quels sont les dispositifs habituels pour le contact personnel ? Qui se déplace et avec quelle fréquence ?

#### XII - Flux économiques entre l'implantation locale et le groupe

A - Cessions internes de produits (montants des cinq dernières années)

1. Achats de la filiale
  - auprès de la société-mère

- auprès d'autres filiales françaises
- auprès d'autres filiales situées hors de France (pays d'origine)

## 2. Ventes de la filiale

- à la société-mère
- aux autres filiales situées en France
- à d'autres filiales situées hors de France (pays de destination)

## 3. Par quels processus de coordination internes sont organisés ces flux ? Pouvez-vous nous les décrire ?

### B - Flux financiers : entre la filiale et la société-mère et les autres filiales.

#### 1. Versements de la filiale (montants en FF) des 5 dernières années

- dividendes
- intérêts et remboursements de prêts
- redevances pour assistance technique

#### 2. Fonds reçus par la filiale (montant en FF) (de la maison-mère et des filiales en France et d'autres filiales)

- prêts à long terme
- augmentations de capital
- redevances pour services rendus

Existe-t-il des processus de coordination interne dans votre groupe, organisant et administrant ces flux ? Pouvez-vous nous les décrire ?

### C - Flux de services et de savoir technique

#### 1. a - Rendus à la maison-mère

- aux autres filiales en France
- aux autres filiales hors de France

#### b - Nature du capital incorporel cédé

- cession de licences
- brevets

c = Nature des services rendus

- services de gestion
- assistance commerciale
- know-how

2. a = Reçus de la maison - mère

- d'autres filiales en France
- d'autres filiales hors de France

b = Nature du capital incorporel reçu :

- licences
- brevets

c = Nature des services reçus :

- services de gestion
- assistance commerciale
- know-how

Par quels processus de coordination internes au groupe sont organisés ces flux ?

### XIII - Le système de contrôle

1. Nature du contrôle imposé par la maison-mère. Périodicité. Quel est le rôle des services fonctionnels dans l'élaboration et la surveillance de ce système de contrôle ? A quel niveau hiérarchique agissent-ils ?
2. A qui rendent compte les divers gestionnaires de la filiale ?
3. Procédures administratives de transmission et d'appréciation des performances par la maison-mère. Périodicité.

### XIV - Les indicateurs de performance

Outre les indicateurs de performance utilisés par votre propre système de contrôle, pouvez-vous nous faire part :

- des indicateurs de rentabilité :  $\frac{B. \text{ brut expl.}}{C.A.}$  ,  $\frac{C.A.}{\text{Actifs nets}}$   
: marge brute

- croissance du C.A.
- la part du marché (si cet indicateur est pertinent)
- productivité : du travail :  $\frac{\text{V.A. brute hors taxes}}{\text{Effectifs Totaux}}$
- : du capital :  $\frac{\text{V.A. brute hors taxes}}{\text{Total des Immos}}$
- coûts de production (moyens)

#### XV = Bilan global de l'implantation

- A - Est-ce que vous considérez que, compte tenu de vos objectifs initiaux, votre implantation au Portugal a été positive ?  
Si oui, quels en ont été les facteurs décisifs. Externes et Internes.
- B - Est-ce que vous considérez que, compte tenu de vos objectifs initiaux, votre implantation au Portugal a été négative ? Si oui, quels en ont été les facteurs déterminants ? Externes et Internes.
- C - Si vous avez une opinion nuancée sur le bilan global de votre implantation au Portugal, comment établiriez-vous d'une façon générale ce bilan ? Spécifiez les facteurs déterminants de cette situation qui vous paraissent essentiels.

#### XVI = Les perspectives de développement au niveau local

- A - Considérez-vous la forme actuelle d'implantation de votre maintien au Portugal comme une étape visant une autre forme d'implantation ou de développement dans le pays, ou pensez-vous que, étant donné les conditions actuelles, non seulement de votre entreprise mais aussi de l'environnement au Portugal, cette implantation ne pourra plus se développer ?
- B - Si vous pensez que votre implantation au Portugal pourra se développer, indiquez :
- 1 - Quels sont les domaines stratégiques ou les secteurs qui vous

semblent offrir plus de perspectives pour ce développement ?

2 = Avec quelle orientation géographique ?

- exportation vers la France
- marché intérieur
- export vers les autres pays de la CEE
- export vers des marchés extra-européens :
  - . Afrique
  - . Amérique du Sud

3 - Dans cette perspective est-ce que l'adhésion probable du pays à la CEE vous semble un fait positif ou négatif pour le développement de votre implantation au Portugal ? Pourquoi ?

4 = Sous quelles modalités pensez-vous que pourra se concrétiser ce développement :

- actions indépendantes de la part de votre entreprise
- entreprises conjointes avec des partenaires locaux :
  - . français
  - . de pays tiers
- 

5 = De quels autres avantages pensez-vous encore pouvoir éventuellement bénéficier à l'avenir, du fait de votre implantation au Portugal, pour votre stratégie globale d'internationalisation ? (à titre indicatif)

- situation géographique du pays
- faible coût de la main d'oeuvre locale
- recrutement facile de main d'oeuvre expatriable
- productivité de la main d'oeuvre locale
- Autres

6 = Quels sont les principaux obstacles ressentis pour votre action future au Portugal ? Mettent-ils en danger l'existence de votre filiale ? S'ils sont du ressort des Pouvoirs Publics Portugais, quelles actions suggèreriez-vous à l'Etat Portugais pour réduire la portée de ces facteurs négatifs ?

CHAPITRE III

L'IDENTIFICATION DES GROUPES FRANÇAIS IMPLANTÉS AU PORTUGAL



### 3 - L'IDENTIFICATION DES GROUPES FRANÇAIS IMPLANTÉS (1) AU PORTUGAL

Après avoir mis en évidence les limitations théoriques et opératoires des analyses économiques traditionnelles du phénomène de l'implantation des entreprises à l'extérieur de leurs frontières d'origine, et d'avoir présenté les hypothèses conceptuelles qui ont présidé à l'élaboration du modèle théorique qui nous a permis de produire un corpus informatif adéquat au traitement de notre objet de recherche, on va essayer, dans ce chapitre, de réaliser la première opération de l'analyse de ce corpus, en procédant à l'identification des groupes qui composent notre échantillon de recherche (2).

En effet, dans notre modèle théorique l'identification analytique des acteurs, c'est-à-dire des entités organisationnelles (groupes économiques) qui composent cette population, constitue une opération préalable essentielle pour la compréhension des stratégies et systèmes organisationnels mis en oeuvre par ces groupes économiques.

Dans le cas de notre recherche, cette interrogation correspond et s'explique à travers la question suivante : qui sont les groupes français qui se sont implantés au Portugal ? Par quels critères va-t-on les identifier de façon à ce que cette identification soit opératoire (en termes de recherche empirique) et pertinente à l'égard de notre modèle théorique d'analyse ?

Ces questions nous ont confronté, tout de suite, à un choix assez délicat. Par quels critères identifier les acteurs stratégiques fondamentaux des processus d'implantation analysés : les entreprises mères et les instances centrales des groupes français implantés au Portugal ? Uniquement par un critère juridico-financier, qui tient compte exclusivement des liaisons et des dépendances juridico-financières qui relient les différentes firmes, ou par un autre critère que j'appellerai économique-organisationnel (3) qui nous permet de situer le véritable centre de pouvoir de décision stratégique

(1) le concept d'implantation sera pris ici au sens d'unité organisationnelle ayant été établie au Portugal, avec ou sans autonomie juridique.

(2) qui est presque exhaustif par rapport à la population de base : la totalité des entreprises françaises implantées au Portugal en 1980.

(3) cf. F. Morin, La structure financière du capitalisme français, éd. Calmann-Levy, 1974, Paris, du même auteur : Le capitalisme en France éd. CERF, 1976 Paris ; B. Bellon : Le pouvoir financier et l'industrie en France éd. du Seuil, Paris 1980 ; Michel Bauer et Elie Cohen : Qui gouverne les groupes industriels éd. du Seuil, Paris, 1981

et de conduite des affaires à l'intérieur du groupe (1)?

Par rapport à la logique qui soutient notre modèle théorique d'analyse, il nous semble évident que seul le deuxième critère peut être pertinent et opératoire car une utilisation stricte du critère juridico-financier pour identifier les entreprises françaises implantées au Portugal nous aurait conduits à l'erreur de considérer comme de véritables entreprises-mères, ou véritables centres de décision organisationnels, des holdings ou d'autres entités de simple gestion financière qui ont été créées par différents groupes (surtout en Suisse et aussi au Luxembourg) pour mieux gérer leurs flux de capital et les participations financières des groupes respectifs au niveau international.

Ce critère économique-organisationnel, qui est aussi celui suivi dans la plupart des études apparues, soit dans la documentation sur les affaires et le management internationaux (2), soit dans une grande partie de la littérature existant sur le sujet (3), a été facilement utilisé dans notre recherche à travers les questions explicites (sur le processus de prise de décision à l'intérieur des groupes) qui intègrent notre questionnaire (cf. chapitre précédent) et qui ont été posées aux responsables des entreprises que nous avons interviewés (4).

---

(1) on a pris ici la notion de groupe au sens le plus large du mot, c'est-à-dire que pour nous, dans ce travail, un groupe constitue n'importe quelle entreprise qui ait au moins une filiale ou une succursale, et où existe donc au moins un centre de décision et des unités organisationnelles périphériques, cf. José Antonio Sequeira de Carvalho : *Sistemas de Gestão empresarial* éd. AEISE, Lisbonne 1985.

(2) cf. Yoshi Tsurumi : *Multinational Management* éd. Ballinger Publishing Company Cambridge Mass. 1984, M. Brooke et H. Reemers op. cit. ; M. Brooke et H. Reemers : *Forces et faiblesses des entreprises multinationales* éd. de l'Organisation Paris 1972 ; J. Stopford et L. Wells op. cit. ; Endel Kolde *International business enterprise*, éd. Prentice-Hall Inc, New Jersey ; J. Fayerweather : *International business management : a conceptual framework* éd. Mc. Graw-Hill, New York 1969 ; Y. Aharoni : *Foreign investment decision process* op. cit.

(3) B. Huggonnier : *Investissements directs, coopération internationale et firmes multinationales*, éd. Economica Paris 1984 ; Elias Garnagé : *Théories de l'Investissement direct étranger* éd. Economica Paris 1984 ; Roger Guir et M. Crener : *L'investissement direct et la firme multinationale*, éd. Economica Paris 1984 ; J.L. Mucchielli : *Les firmes multinationales, mutations et perspectives* éd. Economica Paris 1985.

(4) Parmi les entreprises enquêtées, on n'a eu qu'un refus de révélation des vrais propriétaires d'un holding qui administrait un groupe international de services. Etant donné les doutes que nous nous sommes soulevés, et comme on avait de fortes présomptions qu'il s'agissait d'un groupe anglais et non français, nous l'avons éliminé de notre échantillon de recherche.

Dans le cadre de notre recherche, ce critère a été explicité et développé par une analyse organisationnelle plus fine qui nous a permis de spécifier les principales relations de dépendance organisationnelle entre la maison-mère et les filiales.

Dans la première étape du travail il nous a essentiellement servi à identifier non seulement les vrais propriétaires (1) des groupes au sens juridique du terme mais surtout, à considérer que l'appartenance nationale des groupes, établie à partir de la localisation de leurs centres de décision stratégique et d'organisation de la gestion, ne coïncidait pas toujours avec la nationalité des détenteurs majoritaires d'actions.

Parallèlement, ce critère économique-organisationnel nous a servi à écarter de notre population de groupes français certaines filiales françaises de F.M.N. de pays tiers qui ont des sous-filiales au Portugal et à l'égard desquelles elles agissent en tant que tête de pont régionales.

Dans le concept d'implantation utilisé dans cette recherche, on a inclus, comme on a déjà eu l'occasion de le signaler, non seulement les filiales au sens juridique (sociétés autonomes par rapport à la maison-mère) mais aussi les succursales et les établissements exploités sous le nom et la responsabilité juridique de la maison-mère.

### 3.1. - La population d'entreprises françaises implantées au Portugal

Etant donné qu'il y a une grande disparité dans les informations produites ou véhiculées par les différents services publics et privés responsables de la publication de documentation sur cette matière (2), on n'a pu recenser que progressivement la population des entreprises françaises implantées au Portugal.

Comme on l'a déjà signalé, le concept d'implantation utilisé dans cette recherche a un contenu non seulement financier, c'est-à-dire indiquant le pourcentage du capital social d'entreprises locales détenu par les entre-

(1) Il y a des entreprises comme Roussel-Uclaf, CMP, L'Oréal dont les principaux propriétaires actuels sont étrangers mais dont l'identité organisationnelle de par leur histoire et leur poids structurels, peut encore être considérée comme française.

(2) L'"Instituto de Investimento Estrangeiro" du Portugal, la Chambre de Commerce et d'Industrie Luso-Française et le Crédit Lyonnais.

prises-mères françaises, mais aussi organisationnel c'est-à-dire en termes de systèmes décisionnels de gestion d'unités organisationnelles implantées sur le territoire d'un pays étranger.

Toutefois, pour réaliser l'enquête on a dû disposer préalablement d'un recensement des entreprises françaises implantées au Portugal. Pour élaborer ce recensement on a été dépendants des définitions strictes de propriété et d'implantation utilisées par les institutions officielles ou syndicales produisant des données sur la matière par trois ordres de motifs :

1) il nous a été plus facile et plus sûr d'identifier dans les recensements officiels (1) ou syndicaux (2) les entreprises de droit portugais appartenant à des maisons-mères françaises.

2) Il est presque impossible de recenser les entreprises françaises qui exportent au Portugal ce qui nous a empêché d'élaborer une étude tenant compte de l'exportation en tant que forme d'implantation.

3) Il ne nous a pas non plus été possible de recenser des données sûres et significatives sur les exportations de technologie et les contrats de cession de licences effectuées ou détenues par les entreprises françaises au Portugal. Sur cette modalité d'implantation, on a seulement interviewé les responsables de deux entreprises dans deux secteurs différents, mais ces données seront traitées à part.

Etant donné que notre étude porte surtout sur les stratégies d'implantation d'unités de gestion au Portugal, par des sociétés françaises, les conclusions dégagées ne pourront pas être systématiquement comparées à celles de divers ouvrages (3) qui traitent de l'exportation et de la concession de licences de production sur place comme formes stratégiques d'implantation.

Nous partirons du fait implantation d'unités organisationnelles pour identifier et ventiler ensuite les formes et les modalités stratégiques de cette implantation en fonction de quelques facteurs de contingence organisationnelle que nous avons choisis à cause de leur influence déterminante sur les configurations prises par les stratégies d'implantation des entreprises analysées.

(1) Instituto de Investimento Estrangeiro - Lisbonne

(2) Chambre de Commerce Franco-Portugaise

(3) cf. C.A. Michalet, M. Delapierre - La multinationalisation des entreprises françaises op. cit.

- L'existence de ces implantations a été découverte par nous à travers plusieurs sources d'information, aucune ne disposant d'un recensement exhaustif. Nous avons pu trouver une première liste d'implantations françaises au Portugal dans deux ouvrages : L'annuaire de la DAFSA et Les implantations Françaises à l'étranger éd. du Crédit Lyonnais mais les informations de ces deux sources se sont vite révélées très insuffisantes, car le nombre d'implantations qui y étaient recensées ne dépassait pas la trentaine (26).

Ce sont fondamentalement deux autres sources qui nous ont rendu possible la réalisation d'un abordage relativement exhaustif de notre population :

- Les publications ronéotypées de l'Institut de l'Investissement Etranger du Portugal.

- Les publications de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Portugaise : Liste des entreprises françaises implantées au Portugal et Annuaire 1981-1982 de la Chambre de Commerce Luso-Française.

On a pu identifier environ 110 groupes français détenant la propriété (partielle ou totale) d'entreprises ou unités de gestion au Portugal.

En fonction de notre objet d'étude, du modèle théorique utilisé et des limitations et contraintes propres aux sources d'information que nous avons exploitées (1), on a résolu le problème de l'identification des entreprises constituant notre échantillon d'analyse au moyen d'une batterie de dimensions et de variables économiques et organisationnelles pertinentes pour réaliser selon notre propre perspective théorique une analyse explicative des stratégies (2) d'implantation et de leurs structures de gestion mises en oeuvre par un groupe dans un pays étranger. Les variables saisies ont été :

- le secteur d'activité qui définit les contraintes économiques et techniques fondamentales de l'environnement des entreprises.

- le chiffre d'affaires qui constitue un indicateur de taille et de pouvoir relatif de l'entreprise.

(1) cf. questionnaire annexé au chapitre antérieur

(2) Sur la relation théorique et opérationnelle entre les concepts d'identité et de stratégie des entreprises on peut lire : Peter Drucker : Bien connaître son affaire et réussir op. cit, J.P. Larçan et R. Reitter : Structures de l'entreprise éd. Nathan 1979, P. Tabatoni et P. Jarnion : Les systèmes de gestion éd. PUF op. cit.

- les effectifs, autre indicateur de dimension qui est en rapport avec les contraintes sectorielles.

- le capital social ou la situation nette. Indicateurs de la puissance et de la surface financière des entreprises.

- la répartition du chiffre d'affaires par produits, pour mettre en évidence le degré de diversification des entreprises.

- la répartition géographique du chiffre d'affaires en tant qu'indicateur de diversification géographique des recettes réalisées, soit à travers les exportations, soit à travers la production à l'étranger.

- les exportations à partir de la société-mère.

- le taux de rentabilité de la maison-mère et celui consolidé quand il était disponible, malheureusement on n'a pu obtenir des données comparables que pour l'année 1979.

- la croissance du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années pour mettre en évidence le dynamisme des entreprises en prenant soin de distinguer les données consolidées de celles non consolidées.

- le tableau des filiales.

- la structure organisationnelle des firmes, pour mettre en évidence le degré d'internationalisation de l'entreprise et le type de structure organisationnelle mise en place pour gérer, au-delà des frontières, l'ensemble des unités du groupe.

### 3.2. - Les caractéristiques organisationnelles des entreprises françaises implantées au Portugal

Etant donné qu'il n'était pas dans les objectifs de notre travail de réaliser une caractérisation monographique des implantations au Portugal des groupes français répertoriés, on essaiera d'abord de mettre en évidence certaines de leurs caractéristiques économiques et organisationnelles qui peuvent être pertinentes pour réaliser une étude explicative des stratégies et des formes organisationnelles mises en oeuvre pour réaliser et gérer cette implantation. On commencera, avant tout par présenter nominativement ces entreprises avec une batterie succincte de variables : le secteur, le chiffre d'affai-

res, les effectifs et la situation nette. Ensuite on essaiera de mettre en évidence d'une façon plus approfondie certaines caractéristiques économiques et organisationnelles de ces entreprises.

### 3.2.1. - Le secteur d'origine :

Par quels secteurs se répartissent les groupes constituant notre échantillon ? On n'a pas repris la classification de C.A. Michalet (1) (en 8 secteurs) ni celle de H. Couffin (2) (10 secteurs), malgré la commodité du fait que cela pouvait nous permettre des comparaisons intéressantes avec les conclusions de ces travaux, qui pourraient nous aider à mieux cerner non seulement les caractéristiques des entreprises françaises implantées au Portugal, mais également le type de stratégie d'implantation qui a déterminé la concrétisation de cette implantation.

Toutefois, deux types de raisons ont déterminé que nous ayons opté pour une classification sectorielle plus fine.

D'abord, certains secteurs de classification de Michalet englobent des sous-secteurs qui en termes d'évolution structurelle et de contraintes stratégiques au niveau des opérations internationales des firmes qui les composent, ne s'identifient pas : ex. la chimie de base et la parachimie, la sidérurgie et les métaux non ferreux, la construction mécanique et l'automobile, etc...

D'autre part, l'utilisation d'une classification plus fine a pu nous permettre de situer notre échantillon de recherche par rapport à la dynamique des secteurs économiques français analysée dans les études de l'INSEE. Ce qui nous aidera à mieux le définir et le traiter en termes d'activité interne et d'action internationale.

<u>Secteur</u>	<u>Nb. d'entreprises</u>	<u>% des groupes enquêtés</u>
I - Alimentaire	- 3 entreprises	- 3,7% (3)
II - Boissons	- 3 entreprises	- 3,7%

(1) La multinationalisation des entreprises françaises, éd. Gauthier-Villars, Paris 1973, op. cit.

(2) Les entreprises françaises sur le marché américain éd. Economica Paris 1977.

(3) 82

III	- Chimie lourde	-	2 entreprises	-	2,5%
IV	- Parachimie	-	12 entreprises	-	15 %
V	- Caoutchouc, pneumatiques	-	1 entreprise	-	1,2%
VI	- Verre	-	1 entreprise	-	1,2%
VII	- Construction électrique professionnelle	-	5 entreprises	-	6 %
VIII	- Mécanique lourde	-	11 entreprises	-	13 %
IX	- Mécanique de précision	-	1 entreprise	-	1,2%
X	- Automobiles, cycles	-	3 entreprises	-	3,6%
XI	- Construction navale		0		
XII	- Métallurgie Sidérurgie	-	2 entreprises	-	2,5%
XIII	- Métaux non ferreux	-	5 entreprises	-	6 %
XIV	- Bois, ameublement	-	0		
XV	- Papier, carton, emballage	-	2 entreprises	-	2,5%
XVI	- Extraction, mines, pétrole	-	0		
XVII	- Textile, Habillement	-	5 entreprises	-	6 %
XVIII	- Construction	-	4 entreprises	-	5 %
XIX	- Mat. construction	-	2 entreprises	-	2,5%
XX	- Divers	-	1 entreprises	-	1,2%
XXI	- Ingénierie	-	8 entreprises	-	10 %
XXII	- Tourisme, Hotellerie	-	3 entreprises	-	4 %
XXIII	- Publicité	-	2 entreprises	-	2,5%
XXIV	- Banques et Assurances	-	5 entreprises	-	6 %

On a résolu le problème de l'affectation sectorielle des maisons-mères des groupes, qui sont dans la réalité très diversifiées, en termes de branches productives, en suivant le critère du secteur dominant en termes de % de C.A. dans les activités du groupe. Ce critère est à notre avis pertinent car, non seulement il recoupe le découpage sectoriel des données publiées selon les critères de l'INSEE, mais en ce qui concerne plus spécifiquement notre travail, pour les entreprises opérant à l'étranger, le secteur dominant en termes d'activité au niveau des maisons-mères est généralement celui dans lequel les groupes ont entrepris des activités internationales, car c'est celui qu'elles dominent le mieux en termes techniques et organisationnels et où de ce fait elle jouit d'avantages concurrentiels au niveau international (1

(1) C. Klindleberger : International Economics éd. Richard Irwin. S. Hymer op. cit., J. Dunning op. cit.

L'unité d'analyse de notre étude est le groupe, entité économique constituée généralement par plusieurs entreprises. On a découpé ainsi nos unités d'analyse, non pas d'après des critères juridiques, parce qu'ils sont constitués d'entités ayant une personnalité morale ou physique, mais parce qu'ils constituent des centres de décision stratégiques autonomes poursuivant des stratégies d'internationalisation spécifiques et autonomes, même s'ils s'intègrent parfois dans des groupes plus vastes (1).

Ce souci de réalisme et de pertinence analytique au niveau de l'identification des acteurs nous a parfois conduits, néanmoins, à une certaine incohérence dans la présentation statistique des données en mettant au même niveau d'opérationnalité analytique certaines entreprises intégrant le même groupe (par ex. Trefimetaux, Cebal du groupe P.U.K.) qui ont été saisies, au niveau de notre enquête en tant qu'unités stratégiques autonomes et ayant une globalité organisationnelle propre.

Pour ce qui concerne notre recherche, ce problème ne présente pas, à notre avis, de gravité du point de vue de la rigueur heuristique, ni ne nous a induits en erreur, car toutes les unités organisationnelles considérées dans notre recherche comme jouissant d'une capacité stratégique autonome, même au niveau international (2) présentent effectivement une vraie autonomie stratégique, sinon complète, du moins au niveau des opérations industrielles (3).

en 1979

Secteurs

Sous-secteur

ALIMENTAIRE

Boissons

Pernod-Ricard (groupe)

Fabrication et distribution de boissons  
(1ère entreprise française)

. Chiffre d'affaires : 5.215.211 (milliers de francs)

. Effectifs : 6.904 employés

. Situation nette : 2.048.945

Mœt - Hennessy (groupe)

Fabrication et distribution de boissons  
et cosmétiques

(1) par ex. Alsthom-Atlantique qui s'intègre dans le groupe C.G.E. ; Trefimetaux et la Compagnie Universelle d'Acétylène et d'électrométallurgie qui s'intègrent dans le groupe P.U.K.

(2) Souvent il s'agit de groupes absorbés par des groupes plus grands.

(3) On a aussi inclus dans cette liste des entreprises que l'on n'a pas pu enquêter

- . Chiffre d'affaires : 2.311.800
- . Effectifs : 5.112 employés
- . Situation Nette : 1.338.186

La Martiniquaise (Société familiale) Fabrication et distribution de boissons

- . Chiffre d'affaires : 415.853
- . Effectifs : 150 employés
- . Situation nette : 25.390

#### Alimentation :

Saupiquet (groupe) Conserves de poissons, légumes, viande  
34ème entreprise française du secteur agro-alimentaire

- . Chiffre d'affaires : 929.036
- . Effectifs : 3.320
- . Situation nette : 122.394

Metayer Aromatiques (Société familiale) Aromes alimentaires

- . Chiffre d'affaires (Maison-mère) : 23.683
- . Effectifs : 120 personnes
- . Situation nette (Maison-mère) : 3.495

ATOM (Société familiale) Fabrication de poudre de fruits et  
tomate, commerce international.

- . Chiffre d'affaires : ±40.000
- . Effectifs : 50 personnes
- . Capital social : ±500

#### CONSTRUCTION ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION

Fougerolle (groupe) : Travaux Publics (7ème en France)

- . Chiffre d'affaires : 3.856.010
- . Effectifs : 46.247
- . Capitaux propres : 373.164

Dumez (groupe) Travaux Publics (9ème en France)

- . Chiffre d'affaires : 2.667.000
- . Effectifs : 21.696
- . Capitaux propres : 684.870

Dragages et Travaux  
Publics (sous-groupe filial de SGREG) Travaux Publics (10ème en France)

- Chiffre d'affaires : 2.327.566 M.F.
- Effectifs : 15.449
- Situation nette : 284.225 M.F.

Techniques Louis Menard  
(Société familiale)

Bâtiment Travaux Publics  
(amélioration des sols)

- Chiffre d'affaires : 90.000 M.F.
- Effectifs : 220
- Situation nette : 6.038 M.F.

### Matériaux de construction

Technal (International)  
(groupe familial associé au groupe  
Alcan, Canada)

Matériaux de construction

- Chiffre d'affaires (80) : 400.000 M.F.
- Effectifs : 550
- Capital social : 10.000 M.F.

OFIC SA (groupe familial)

Matériaux de construction  
Bâtiment (30ème)

- Chiffre d'affaires (groupe) : 300.000 M.F.
- Effectifs : 187
- Capital social : 4.088 M.F. OFIC SA, 1.000 M.F. OFIC International

### METALX NON FERREUX

Pechiney Ugine Kuhlmann (groupe)

Métaux non ferreux, chimie.  
1er français

- Chiffre d'affaires (consolidé) : 33.854.100 M.F.
- Effectifs : 91.900
- Situation nette (consolidée) : 7.826.900

Trefimetaux PUK (sous-groupe à 100% PUK) Métaux non ferreux

- Chiffre d'affaires : 3.225.322 M.F.
- Effectifs : 8.859 (en 79 avant cession du secteur câbles)
- Situation nette : 699.222 M.F.

CEBAL - PUK (sous-groupe 100% PUK) Erballage métallique et plastique

- Chiffre d'affaires : 754.790 M.F. CEBAL  
1.500.000 M.F. ensemble sous-groupe
- Effectifs : 3.231
- Situation nette : 136.459.243 M.F.

Imetal (groupe) Métaux non ferreux  
(participation indirecte à la filiale  
portugaise par l'intermédiaire de Penarroya)

- Chiffre d'affaires : 9.340.539 M.F.
- Effectifs : 27.000
- Situation nette : 2.579.815 M.F.

Penarroya - Imetal (sous-groupe Imetal) Métaux non ferreux

- Chiffre d'affaires : 3.356.854 M.F.
- Effectifs : 7.877
- Situation nette : 1.333.619 M.F.

Mines de Borralha (Société familiale) Exploitation minière

- Chiffre d'affaires : 15.000 M.F.
- Effectifs : 580
- Situation nette : 20.019 M.F.

#### METALLURGIE-SIDERURGIE

Compagnie Universelle d'Acétylène Fabrication de ferroalliages  
(sous-groupe 48% PUK)

- Chiffre d'affaires : 381.174 M.F.
- Effectifs : 750
- Situation nette : 67.010 M.F.

USINOR (groupe) Métallurgie-Sidérurgie 2ème Français

- Chiffre d'affaires : 16.124.000 M.F.
- Effectifs : 40.200
- Situation nette consolidée : 2.864.000 M.F.

Carnaud (groupe) Métallurgie, emballage métallique

- Chiffre d'affaires consolidé : 3.937.226 M.F.
- Effectifs : 13.417
- Situation nette : 609.211 M.F.

### TEXTILE - HABILLEMENT

Groupe Dollfus - Mieg

Textile - 1er groupe français

- Chiffre d'affaires : 4.523.388 M.F.
- Effectifs : 22.269
- Situation nette consolidée : 728.276 M.F.

Vitos Ets Vitaux (groupe)

Textile - 18ème français

- Chiffre d'affaires : 262.057 M.F.
- Effectifs : 2.419
- Situation nette : 88.727 M.F.

Paul et Jean Tiberghien  
(groupe familial)

Textile - Confection

- Chiffre d'affaires (78) : 448.000 M.F.
- Effectifs : 2.987
- Situation nette : 113.136 M.F.

Antoine Segard Cie  
(groupe familial)

Textile - Négoce de laines

- Chiffre d'affaires : 160.000 M.F.
- Effectifs (maison-mère) : 24
- Situation nette : 6.326 M.F.

Groupe Léo Gros

(Montagut, Bonneterie Cevenole, Et. Pascal Valluit)  
(groupe familial)

Confection - Bonneterie

- Chiffre d'affaires (Ets. P. Valluit en 1980) : 75.754 M.F.
- Effectifs :
- Capitaux propres (Ets P. Valluit en 1980) : 10.308 M.F.

EMBALLAGE

Lincrusta

Emballage en carton

(Sté appartenant depuis 1980 au groupe  
USINOR par l'intermédiaire de Ferembal)

- . Chiffre d'affaires : 246.000 M.F.
- . Effectifs : 1.188
- . Situation nette : 39.021 M.F.

Papeteries des Charentes, Ets Venthenat  
(groupe familial)Emballage souple : pellicule  
cellulosique

- . Chiffre d'affaires (groupe) : 260.000 M.F.
- . Effectifs :
- . Capital social : 9.000 M.F.

INDUSTRIES MECANQUESAutomobile

Renault (groupe)

Construction automobile  
2ème en France

- . Chiffre d'affaires : 68.535.000 M.F.
- . Effectifs : 233.408
- . Fonds Propres : 9.206.000 M.F.
- . Situation nette : 4.571.287 M.F.

Automobiles Citroën  
(sous-groupe de Peugeot)Construction automobile  
3ème en France

- . Chiffre d'affaires : 23.061.231 M.F.
- . Effectifs : 81.200
- . Fonds Propres : 3.402.245 M.F.

Bertrand Faure (groupe)

Fabrication de sièges pour voitures  
literie, matelas

- . Chiffre d'affaires : 1.199.891 M.F.
- . Effectifs : 6.400
- . Situation nette consolidée : 166.062 M.F.

Cie des Transmissions mécaniques (SEDIS) Automobile cycles : accessoires  
(PSA participation Peugeot)

- Chiffre d'affaires : 172.830 M.F.
- Effectifs : 1.144
- Situation nette : 59.940 M.F. (non enquêtée)

### Mécanique lourde

Alsthom Atlantique (sous groupe CGE)

Mécanique lourde - 2ème en France

- Chiffre d'affaires : 9.654.400 M.F.
- Effectifs : 42.600
- Situation nette : 1.358.197 M.F.

Constructions métalliques de Provence  
(groupe familial acheté depuis en  
partie par la Sté américaine  
Chicago Bridge)

Mécanique lourde - 9ème en France

- Chiffre d'affaires : 1.819.860 M.F.
- Effectifs : 4.165
- Situation nette : 196.370

Fichet Bauche  
(groupe familial)

Mécanique lourde - 20ème en France  
Fabrication de coffres-forts et  
équipement de sécurité

- Chiffre d'affaires : 847.441 M.F.
- Effectifs : 4.559
- Situation nette : 187.025 M.F.

Ets Neu

Mécanique lourde - 60ème en France

- Chiffre d'affaires 276.203 M.F.
- Effectifs :
- Capitaux propres : 69.783 M.F. (non enquêtés)

Machines Charbon  
(groupe familial)

Mécanique lourde - 67ème en France

- Chiffre d'affaires (groupe) : 273.000.000 M.F.
- Effectifs : 604
- Fonds propres consolidés : 62.094.702 M.F.

Moteurs Baudoin  
(rachetée par Général Electric)

Mécanique lourde

- Chiffre d'affaires : 164.065 M.F.



- . Effectifs : 149.500
- . Fonds propres : 4.045.446 M.F. (non enquêtée)

Thomson C.S.F. Equipement électrique - 2ème en France  
(sous-groupe Thomson)

- . Chiffre d'affaires consolidé : 16.137.000 M.F.
- . Effectifs : 7.440 M.F.
- . Situation nette : 2.092.816 M.F.  
dont Fonds propres 1.733.969 M.F.

CIT.ALCATEL Equipement électrique - 4ème en France  
(sous-groupe C.G.E.)

- . Chiffre d'affaires : 6.744.000 M.F.
- . Effectifs : 35.363
- . Fonds propres : 1.520.193 M.F.

CII Honeywell Bull Equipement électrique - 5ème française

- . Chiffre d'affaires : 5.128.588 M.F.
- . Effectifs : 19.054
- . Situation nette : 1.730.335

Telemecanique électrique Equipement électrique - 10ème française

- . Chiffre d'affaires (groupe) : 2.243.118 M.F.
- . Effectifs : 10.509
- . Situation nette (groupe) : 601.590 M.F.

Eurelectric  
Pas d'informations

## CHIMIE

Rhône - Poulenc (groupe) Chimie lourde - 1ère française

- . Chiffre d'affaires : 33.781.000 M.F.
- . Effectifs : 106.695
- . Situation nette : 7.508.000 M.F.

CdF Chimie (groupe) Chimie lourde - 2ème française

- . Chiffre d'affaires : 9.972.000 M.F.

- Effectifs : 6.556
- Situation nette : 106.116 M.F.

## PARACHIMIE

- |  |   |
|--|---|
| <p>L'Oreal (groupe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 6.581.581 M.F.</li> <li>• Effectifs : 22.000</li> <li>• Situation nette : 1.396.410 M.F.</li> </ul>  | <p>Parachimie – 1ère ent. française</p> |
| <p>Roussel Uclaf (groupe Hoechst)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 4.523.395 M.F.</li> <li>• Effectifs : 17.041</li> <li>• Situation nette : 1.927.851 M.F.</li> </ul>  | <p>Parachimie – 2ème ent. française</p> |
| <p>Sanofi (groupe Elf Aquitaine)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 2.941.306</li> <li>• Effectifs : 9.725</li> <li>• Fonds Propres : 1.348.662 M.F.</li> </ul>   | <p>Parachimie – 2ème ent. française</p> |
| <p>Rhône – Poulenc Agrochimie<br/>(aujourd'hui convertie en division<br/>Agrochimie de R. P.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 1.448.484 M.F.</li> <li>• Effectifs : 1.425</li> <li>• Fonds Propres : 127.747 M.F.</li> </ul> | <p>Parachimie</p>                       |
| <p>Rhône – Poulenc Films<br/>(aujourd'hui convertie en division<br/>Films et systèmes de R. P.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 915.493 M.F.</li> <li>• Effectifs : 2.439</li> <li>• Fonds Propres : 13.199 M.F.</li> </ul>  | <p>Parachimie</p>                       |
| <p>Lorilleux Lefranc (groupe P.U.K.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires : 567.987 M.F.</li> <li>• Effectifs : 2.113</li> <li>• Situation nette : 173.329 M.F.</li> </ul>  | <p>Parachimie : encres d'imprimerie</p> |

Société Française Duco Ripolin  
(sous-groupe de CdF Chimie)

Parachimie : peinture

- . Chiffre d'affaires : 350.802 M.F.
- . Effectifs :
- . Fonds Propres : 68.715 M.F.

Compagnie de Vernis Valentine  
(sous-groupe de Nobel Bozel)

Parachimie : peinture

- . Chiffre d'affaires : 337.343 M.F.
- . Effectifs (total sous-groupe) : ± 2.000
- . Situation nette : 53.940 M.F.

Laboratoires Servier (groupe)

Industrie pharmaceutique

- . Chiffres d'affaires (groupe) : ± 800.000 M.F.
- . Effectifs (groupe) : 4.600
- . Situation nette :

Dubernard Hospital  
(groupe Elf Aquitaine)

Parachimie

- . Chiffre d'affaires : 143.384 M.F.
- . Effectifs : 569
- . Fonds Propres : 9.865 M.F.

Xylochimie  
(groupe Rhône Poulenc, a intégré  
la Division Chimie fine)

Chimie fine

- . Chiffre d'affaires : 115.000 M.F.
- . Effectifs : 161
- . Situation nette : 4.882.998 M.F.  
dont Fonds Propres : 3.300.000 M.F.

Delagrangé (groupe SESIF)

Industrie pharmaceutique  
20ème laboratoire français

- . Chiffre d'affaire SESIF : 11.206 M.F.
- . Effectifs : 800
- . Situation nette SESIF : 296.320 M.F.

Expanscience (groupe)

Pharmacie

- . Chiffre d'affaires : 92.000 M.F.

- . Effectifs : 428
- . Situation nette : 13.556 M.F.  
     dont Fonds Propres : 7.420 M.F.

## DIVERS CHIMIE

- Saint Gobain Pont-à-Mousson (groupe)      Divers = 1ère entreprise française
- . Chiffre d'affaires : 35.527.338 M.F.
  - . Effectifs : 147.808
  - . Situation nette : 8.442.682 M.F.

Michelin

Pas d'informations

- Air Liquide SA (groupe)      Divers : Gaz industriels
- . Chiffre d'affaires : 8.706.887 M.F.
  - . Effectifs : 25.100
  - . Fonds Propres : 2.087.527 M.F.

Dérivés Résiniques et Terpiniques, Dax

Pas d'informations

## SERVICES

- Technip (groupe)      Ingénierie - 2ème entreprise française
- . Chiffre d'affaires : 2.625.230 M.F.
  - . Effectifs : ± 4.000 (total monde)
  - . Capitaux Propres : 56.904 M.F.

- SEMA (groupe Metra)      Ingénierie Informatique Conseil  
     17ème entreprise française
- . Chiffre d'affaires : ± 500.000 M.F.
  - . Effectifs : 1.825
  - . Fonds Propres : 31.474 M.F.

- Bureau Veritas (groupe)      Ingénierie, service maritime, centrale  
     de matériel - 20ème entr. française
- . Chiffre d'affaires : 457.329 M.F.

- . Effectifs : 3.274
- . Situation nette : 88.617 M.F.

C.G.A. Compagnie Générale d'Automatismes Ingénierie, Equipement électrique  
(groupe C.G.E.)

- . Chiffre d'affaires : 345.554 M.F.
- . Effectifs : 779
- . Situation nette : 45.797 M.F.

C.C.M.C. (groupe)

Ingénierie, Informatique  
33ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 264.847 M.F.
- . Effectifs : 1.178
- . Situation nette : 28.469 M.F.

CEGOS (groupe)

Conseil en gestion  
44ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 160.000 M.F.
- . Effectifs : 750
- . Fonds Propres : 15.000 M.F.

CERIC (groupe familial)

Ingénierie Industrie de terre cuite  
56ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 120.980 M.F.
- . Effectifs : 150 (maison-mère)  
plus de 500 dans le groupe
- . Fonds Propres : 14.177 M.F.

SGTE (groupe Empain-Schneider)

Ingénierie, Etudes Industrielles  
58ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 116.325 M.F.
- . Effectifs : 500
- . Fonds Propres : 32.792 M.F.

Sofrerail (liée à la SNCF)

Ingénierie ferroviaire

- . Chiffre d'affaires : 36.716 M.F.
- . Effectifs : 45
- . Fonds Propres : 16.033 M.F.

TOURISME, TRANSPORTS, PUBLICITE

Jacques Borel International (groupe)

Restauration collective - 1ère entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 2.481.919 M.F.
- . Effectifs : 18.234
- . Situation nette (groupe) 195.146 M.F.
- . Fonds Propres (groupe) : 119.100 M.F.

Groupe Havas

Publicité, tourisme - 1ère entreprise française en publicité et 3ème en tourisme

- . Chiffre d'affaires : 4.856.856 M.F.
- . Effectifs : 11.828
- . Situation nette : 669.445 M.F.  
dont Havas tourisme : CA 1.187.601 M.F.  
Capitaux propres : 36.012 M.F.

Club Méditerranée

Tourisme - 2ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 1.979.302 M.F.
- . Effectifs : 12.500
- . Fonds Propres : 395.862 M.F.

(non enquêté)

Eurest (groupes Wagons Lits / Nestlé)

Restauration collective - 5ème entreprise française du secteur

- . Chiffre d'affaires : 1.063.000 M.F.
- . Effectifs : 7.800
- . Fonds Propres : 65.000 M.F.

J.C. Decaux (groupe familial)

Publicité - Mobilier urbain

- . Chiffre d'affaires (groupe) : ± 270.000 M.F.
- . Chiffre d'affaires Decaux Paris : 242.613 M.F.
- . Effectifs : 850
- . Situation nette (Decaux Paris) : 6.834 M.F.

BANQUES ET ASSURANCES

Crédit Lyonnais

Banque de dépôts - 3ème banque de dépôts française

- . Total du bilan : 366.163.436 M.F.

- . Effectifs : 46.810
- . Fonds Propres : 4.482.127 M.F.

U.A.P.

Assurances - 1ère entreprise française

- . Montant des primes brutes : 15.397.892 M.F.
- . Effectifs : 17.000
- . Fonds Propres : 3.561.241 M.F.

AGF

Assurances 2ème entreprise française

- . Montant des primes brutes : 9.559.000 M.F.
- . Effectifs : 12.400
- . Fonds Propres : 2.254.000 M.F.

GAN

Assurances - 3ème entreprise française

- . Montant des primes brutes : 7.159.302 M.F.
- . Effectifs : 7.638
- . Fonds Propres : 1.945.442 M.F.

La Préservatrice

Assurances - 17ème entreprise française

- . Montant des primes brutes : 1.744.022 M.F.
- . Effectifs : 1.712
- . Fonds Propres : 284.827 M.F.

Le tableau K nous révèle une répartition presque symétrique selon la taille des entreprises françaises implantées au Portugal. En effet, 51% des entreprises (42) présentent un C.A. inférieur à 1.000 M.F., tandis que 49% (40) présentent un C.A. supérieur à 1.000 M.F. Dans cette majorité de petits groupes et de petites entreprises réside l'un des intérêts de notre travail car dans la littérature économique produite sur la multinationalisation des entreprises, on identifie et on réduit, souvent d'une façon trop linéaire, les firmes multinationales à des grandes firmes. Il est donc intéressant, ayant une plus grande probabilité d'originalité, de faire une étude empirique pour analyser quelles ont été les stratégies et les structures organisationnelles d'internationalisation des petites et moyennes entreprises qui composent notre population.

Le tableau nous permet aussi de mettre en évidence certaines caractéristiques sectorielles de l'économie française et de son insertion dans l'économie

TABLEAU K

## Taille des maisons-mères

Secteur d'activité	80.000 MF	20.000 MF	10.000 MF	2.000 MF	1.000 MF	500 MF	100 MF	0
Alimentaire						1		2
Boissons				2			1	
Chimie lourde	1			1				
Parachimie				4		3	5	1
Caoutchouc -pneumatiques	1							
Verre	1 (1)							
Construction électrique professionnelle	1	1		3				1
Electroménager	1 (2)							
Mécanique lourde				1	2	1	3	4
Mécanique de précision					1			
Automobiles, cycles accessoires	2				1		1 (3)	
Construction navale								
Métallurgie-Sidérurgie		1		1			1	
Métaux non ferreux	1			3		1		1
Bois ameublement								
Papier carton-emballage						2		
Extraction mines-Pétrole								
Textile - Habillement				1			3	1
Construction				3				1
Matériel construction							2	
Ind. Divers				1				
Ingénierie				1			6	1
Tourisme - Hôtellerie				1	3			
Publicité				1			1	
<b>TOTAL (a)</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	

(1) SGPM

(2) implantation indirecte - C.G.E. pas enquêtée

(3) Cie de Transmissions mécaniques (SEDIS). Pas enquêtée

a) On a inclus des groupes ayant déjà cédé leurs implantations portugaises par ex. le Club Méditerranée

mondiale.

Ainsi, le secteur alimentaire, l'un des plus compétitifs de l'économie française (1), reste, malgré la présence de quelques grands groupes, un secteur peu concentré. De ce fait, on peut expliquer que des groupes moyens comme Saupiquet (conserverie) ou des PME comme Métayer Aromatiques aient pu déployer des stratégies cohérentes et réussies d'internationalisation. Mais ces caractéristiques ont comme corollaire une certaine fragilité compétitive, du fait de leur puissance économique réduite au niveau international. Ainsi, la Société Atom SA a traversé de grandes difficultés à la fin des années 70 et a dû vendre une grande partie de ses actifs à l'étranger, dont sa filiale portugaise

Dans le secteur des boissons, également l'un des points forts de l'économie française, on retrouve quelques grands groupes dont les 2 premiers Pernod-Ricard et Moët-Hennessy, sont implantés au Portugal. La troisième entreprise est une PME, la Martiniquaise, qui au cours des dernières années s'est beaucoup développée avec la commercialisation du vin de Porto en France.

Dans la chimie lourde, secteur très concentré où les structures productives de la France sont relativement compétitives au niveau international mais qui subit néanmoins les incidences négatives de la crise, on trouve dans notre échantillon d'entreprises, non seulement le premier groupe français du secteur, Rhône Poulenc, mais également le deuxième groupe CdF Chimie et le 11ème Nobel Bozel.

Dans la parachimie - pharmacie, secteur où la compétitivité internationale de la France a souffert dans les années de crise une nette régression et où, malgré la réalisation de beaucoup de processus de concentration dans certains sous-secteurs (par ex. parfumerie), le poids des moyennes entreprises est plus accentué (1) (par ex. pharmacie), on trouve dans notre échantillon 2 groupes distincts : d'une part les implantations directes de grands groupes comme L'Oréal, Roussel Uclaf, Sanofi et les sous-groupes Rhône Poulenc : RP Agrochimie, RP Films et d'autre par des petites et moyennes entreprises elles-mêmes filiales de grands groupes, comme Lorilleux Lefranc (PUK - encres d'imprimerie), Société Française Duco (CdF Chimie) et Cie Vernis Valentine (Nobel Bozel - peinture) et Xylochimie (RP), ou de petits et moyens groupes comme les Laboratoires Servier, Delagrangé, Expanscience (pharmacie), Dubernard Hospital (matériel pour soins médicaux).

(1) cf. collections INSEE n°64-F Les grandes entreprises et la concentration

Dans le secteur pneumatique, très concentré, et le verre, également très concentré, on trouve 2 groupes leaders sur le plan mondial, Michelin et Saint Gobain Pont à Mousson.

Dans la construction électronique professionnelle, secteur de technologie de pointe, très concentré, où la France a acquis une position compétitive extrêmement favorable au niveau international au cours de la dernière décennie, on trouve les quatre plus grands groupes français : CGE, Thomson CSF, CIT Alcatel, Honeywell Bull et la Télémécanique Electrique (10ème).

Dans l'électroménager, seul Thomson Brandt, par l'intermédiaire de son sous-groupe Thomson CSF, a une implantation commerciale (indirecte) au Portugal (AGMEL) (1).

Dans la mécanique lourde, malgré l'existence de grands groupes, il y a une place privilégiée pour les moyennes entreprises (2). Leur degré d'internationalisation a nettement augmenté depuis 1961. Dans notre échantillon on trouve la deuxième entreprise du secteur, Alsthom Atlantique et ensuite des groupes moyens, très internationalisés comme Les Constructions Métalliques de Provence, Fichet Bauche et des PME comme Ets Neu, Machines Charbon, Ets Berthelat, Moteurs Baudouin, Prepac, CSC.

Dans la mécanique de précision, secteur moins concentré (prépondérance de groupes moyens) la seule entreprise intégrant notre échantillon est le groupe Essilor International, (instruments d'optique)

Dans le secteur automobile, très concentré, qui, malgré une légère désécialisation au niveau international, continue à être l'un des points forts des exportations françaises (3), on trouve les 2 grands groupes Renault et Citroën, et deux entreprises produisant des accessoires et équipements SEDIS PSA et Bertrand Faure.

Dans la sidérurgie Métallurgie, secteur relativement concentré, où la situation de crise de l'économie mondiale a eu de graves conséquences négatives sur le tissu productif français au cours de la dernière décennie (3), on trouve dans notre échantillon le groupe USINOR (2ème français), Carnaud

---

(1) sans avoir de participation dans le capital de la firme locale, à l'époque.

(2) INSEE

(3) cf. la crise du système productif INSEE

(le 1er français de l'emballage métallique) (1) et la Cie Universelle d'Acétylène (PUK = Fabrication de ferro-alliages).

Au niveau des non-ferreux, secteur très concentré où la compétitivité française a aussi augmenté (2) au cours des années 70, on trouve 2 groupes : PUK par l'intermédiaire de ses filiales Trefimetaux et Cebal et Imetal par l'intermédiaire de sa filiale Penarroya, et une PME familiale qui avait la propriété d'une mine et d'une usine de traitement de wolfram au Portugal (les mines de Borralha).

Dans le secteur de l'emballage de carton qui est relativement concentré et qui a vu aussi, au cours des années 70, sa position concurrentielle s'améliorer au niveau international (2), on trouve deux PME : Lincrusta et les Papeteries de Charente (Ets Venthenat).

Dans le textile - habillement, secteur peu concentré et dont la position concurrentielle au niveau international s'est considérablement dégradée depuis 74 (2), on trouve dans notre échantillon le premier groupe français du secteur : Dollfus - Mieg et des PME : Ets Vitos, P. et J. Tiberghien, Antoine Segard, Ets Pascal Valluit (Montagut).

Dans la construction, le sous-secteur Travaux publics est très concentré : toutes les entreprises implantées au Portugal appartiennent à ce sous-secteur : Fougerolle (7ème), Dumez (9ème), Dragages et Travaux Publics (10ème) et la PME Techniques Luis Menard (amélioration des sols).

Dans les matériaux de construction, malgré l'existence de grands groupes, la production est assez peu concentrée (3), par ailleurs sa compétitivité internationale s'est dégradée au cours des années 70 (2). Dans notre échantillon on trouve deux PME : Technal et OFIC SA.

Dans les Industries Diverses (4), on trouve une entreprise L'Air Liquide qui est l'une des premières mondiales de sa branche.

Dans l'ingénierie on trouve Technip (2ème), Sema, Bureau Veritas, Cie

---

(1) qui a cédé sa participation dans le capital de ORMIS

(2) cf. la crise du système productif INSEE

(3) INSEE

(4) SGPM est présenté dans le secteur verre

Générale d'Automatismes Sintra, CCMC, Cegos, Ceric, SGTE, Sofrerail (qui opèrent sur des créneaux spécifiques).

Dans les autres catégories de services, on trouve des entreprises comme Jacques Borel (1er en hôtellerie, tourisme), Club Méditerranée (2ème) (1), Havas Tourisme et pour la publicité Havas (1), la PME J.C. Decaux (publicité urbaine).

Comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, l'un des points estimés les plus intéressants de ce travail réside dans l'étude de l'action internationale de la majorité de PME qui constituent notre échantillon. Ces entreprises constituent actuellement, surtout à partir de la dernière décennie, l'une des composantes les plus dynamiques du processus d'internationalisation des économies, occupant des créneaux spécifiques délaissés par les grands oligopoles mondiaux.

### 3.3. - Place des entreprises françaises implantées au Portugal dans l'économie française et dans l'économie européenne :

En analysant le classement annuel (1979) publié par la revue du Nouvel Economiste (2) des principales entreprises françaises selon une répartition ventilée en 39 sous-secteurs, d'après le chiffre d'affaires, on voit que sur les 90 entreprises françaises alors implantées au Portugal, 76 étaient répertoriées dans le classement de cette revue.

Comme on peut le voir dans le tableau X, 47 de ces entreprises (57% du total de l'échantillon analysé) se situaient parmi les 10 premières places de leurs respectifs sous-secteurs ; 54 parmi les 20 premières places et 76 parmi les 100 premières places. Il reste 6 entreprises par rapport à notre échantillon et 15 entreprises par rapport à la totalité des groupes français ayant des implantations au Portugal, qui au niveau de la taille sont sans doute des petites entreprises mais qui d'après les informations collectées au niveau de notre enquête se situent souvent dans les premières places au niveau national de créneaux assez spécifiques (exploitant des avantages techniques assez précis, ayant 1 ou plusieurs produits spécifiques ou des situations commerciales déjà bien établies).

(1) a cédé son implantation

(2) Novembre 1980

TABLEAU X - Place des entreprises dans l'économie Française

Secteurs	10 premiers	20 premiers	50 premiers	100 premiers	200 premiers	Nb. entrep. implantées répertoriées
Agroalimentaire				1		3
Bolssons	2	3	3	3		3
Chimie lourde	2	2	2	2		2
Parachimie	4	5	8	8		12
Caoutchouc, pneumatique	1	1	1	1		1
Plastiques						
Verre, céramique, faïence	1	1	1	1		1
Electroménager						
Equipement électrique	5	5	5	5		5
Mécanique lourde	2	3	3	5		11
Mécanique de précision	1	1	1	1		1
Métallurgie, Sidérurgie	2	2	3			3
Métaux non ferreux	4	4		4		5
Automobile, cycles, accessoires	2	2	3	3		4
Construction navale						
Aéronotique						
Bois, ameublement						
Papier, carton, emballage			1	2		2
Extraction, mines	1 (1)	1	1	1		1
Pétrole, carburants, gaz	2 (2)	2	2	2		2
Textile	2	3	3	5		5
Habillement						2
Cuirs et chaussures						
Editions, presse, imprimerie						
Divers	1	1	1	1		1
Bâtiment						
Travaux Publics	3	3	3	3		4
Matériaux de construction				2		2
Sociétés de commerce						
Import - Export						
Distribution	1 (3)	1	1	1		1 (3)
Tourisme - Hôtellerie	4	4	4	4		4
Transports, auxiliaires						
Ingénierie	1	3	6	8		8
Publicité	1	1	1	1		2
Services Publics, Divers						
Banques dépôts	2	2	2	2		2
Autres Banques						
Assurances	3	4	4	4		4
TOTAL	47	54	60	76		91

(1) participation indirecte

(2) dont 1 participation directe

(3) création de la société mais désengagement presque aussitôt.

Source : Nouvel Economiste : Données S/1979 - Les 5.000 premières entreprises Françaises.

TABLEAU Y

Place des entreprises françaises  
implantées au Portugal, dans  
la classification globale des 500  
premières entreprises françaises

(nb. d'entreprises parmi les classes taille)

Classe taille	Nb. entreprises implantées au Portugal
10 premières entreprises	6
20 premières entreprises	9
50 premières entreprises	17
100 premières entreprises	22
200 premières entreprises	25
300 premières entreprises	27
400 premières entreprises	30
500 premières entreprises	32

Source : Le Nouvel Economiste

TABLEAU Z

Place des entreprises françaises implantées au Portugal au niveau européen en 1979.

Secteurs	10 premières	20 premières	50 premières	100 premières
Agro-alimentaire		1		2
Chimie	2	3	6	8
Construction électrique	2	3	5	5
Mécanique	1	1	2	4
Métaux	1	2	5	
Matériel de transport	1	2		
Bois - papier				1
Produits d'extraction	1 (1)			
Textile-Habillement	2			
Divers	2			
Construction	1 (1)		3	
Commerce			1 (2)	
Transport-Tourisme			3	4
Services		1	2	
	13	19	35	42

(1) participation indirecte

(2) participation immédiatement abandonnée après la création de l'entreprise.

Source : Le Nouvel Economiste : Nov. 80.

Au niveau global (1), toujours d'après le classement du *Nouvel Economiste*, on peut voir que 6 des entreprises françaises implantées au Portugal se situaient dans les 10 premières entreprises françaises, 9 parmi les 20 premières, 22 parmi les 100 premières et 32 parmi les 500 grandes entreprises de France.

Au niveau européen, comme le montre le tableau Z, on peut voir aussi que 13 des entreprises françaises implantées au Portugal se situaient parmi les 10 premières entreprises européennes de leur secteur, 19 se situaient parmi les 20 premières entreprises de leur secteur et 42 parmi les 100 premières entreprises européennes de leur secteur.

Le fait le plus significatif que nous présentent ces entreprises c'est que même si elles ne sont pas des entreprises leaders du secteur, elles détiennent la première ou les premières places, soit dans des créneaux spécifiques au niveau national où elles ont des produits brevetés qu'elles ont mis au point (ex. CSC Chaudières pour liquides caloporteurs ; Ets Berthelat : ingénierie industrielle ; Techn. Louis Menard, aménagement des sols ; Ceric, ingénierie céramique ; OFIC SA, matériel de bâtiment) soit au niveau international (ex. Prepac, fabrication de machines pour emballages en plastique ; le groupe Leo Gros qui continue à occuper de fortes positions sur le marché de l'habillement en Asie au moyen d'un système intégré de production de bonneterie en France et au Portugal, cet exemple est d'autant plus intéressant qu'il va dans le sens contraire aux tendances générales du secteur, où beaucoup d'entreprises ont déplacé leur production en Asie pour, en bénéficiant des faibles coûts de la main d'œuvre locale, exporter leurs produits vers l'Europe.

Nombre de groupes n'apparaissant pas dans la classification du "Nouvel Economiste" qui se déclarent détenteurs de la 1ère place (ou des premières places) en France dans les créneaux spécifiques correspondant à 1 produit (ou une marque) breveté :

. Alimentaire :	2
. Construction :	3
. Emballage :	1
. Mécanique lourde :	1

---

(1) cf. tableau Y

. Automobile :	1
. Chimie :	1
. Parachimie :	4
. Ingénierie :	1
. Publicité :	1

---

15

Comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite, quand nous analyserons les stratégies d'implantation, ces avantages relatifs ont joué un rôle de facteur déterminant d'implantation, d'autant plus qu'il s'agit de l'implantation dans un pays (le Portugal) économiquement et technologiquement moins évolué que la France.

#### 3.4. - Les modalités de contrôle du capital des entreprises

Avant d'analyser les structures d'organisation des entreprises, il convient, pour mieux cerner leur profil caractéristique à l'intérieur du système économique français, de les analyser sous l'angle du contrôle formel du capital.

Cette analyse pose d'emblée un double problème méthodologique : où situer les têtes des groupes pour pouvoir identifier leurs véritables propriétaires ? et quelle grille d'analyse utiliser pour procéder aux classements des modalités de contrôle ? La réponse à la première question nous a été fournie, soit par les sources d'informations secondaires dont on a disposé : les annuaires (et les fiches) DAFSA et de la Chambre de Commerce Franco-Portugaise et les publications de l'Institut pour l'Investissement Etranger du Portugal, soit par les résultats de notre enquête directe auprès des entreprises (cf. chapitre précédent). Quand l'entreprise siège de la filiale portugaise ne constituait pas une "tête de groupe" (1), on a cherché à identifier quelle était la modalité de contrôle de l'entreprise "tête du groupe" où elle s'insérait et on a établi un classement des entreprises selon les modalités de contrôle de leurs maisons-mères. En cas de doutes, on n'a pas classé les entreprises.

En ce qui concerne la grille d'analyse, on a utilisé dans son principe

---

(1) cf. B. Soulages - les structures industrielles et sociales des groupes français. éd. Université des Sciences Sociales de Grenoble (IREP)

TABLEAU PA - MODALITES DE CONTROLE FINANCIER (en 1981)

	CONTROLE FAMILIAL	CONTROLE TECHNOCRATIQUE		CONTROLE ETATIQUE	CONTROLE ETRANGER	CONTROLE SYNDICAL OU GROUPE PROFESSIONNEL
		Bancaire	Industriel			
Majoritaire Groupes	Fichet Bauche - Dumez Citroën PSA L'Oréal Laboratoires Servier	Dragages et TP Sema - SGT La Préservatrice		Cdf-Chimie, Renault UAP, Sanofi, GAN, Technip, Havas, Crédit Lyonnais	Roussel-Uclaf Eurest	
Majoritaire PME	Machines Chambon, CERIG, Prepal, J.C. Decaux, Ets Berthelat, Atom SA, Cintreuses Mingori, Papeteries des Charentes Delagrangé, Expanscience, Mines de Borralha, Metayer Aromatiques, Bureau Veritas, Techmal, Techniques Louis Menard, OFIC SA, P. et J. Tiberghien, A. Segard, Montagut			Sté Française Duco (CDF), Dubernard Hospital, Sofrerail (SNGF)	Moteurs Baudouin	CSC CMCC Cegos
Minoritaire	DMC, Vitos, Imetal Peñarroya, Garnaud SA, Michelin, CMP, SEDIS, Moët-Hennessy, Essilor International, Pernod Ricard	Bertrand Faure Fougerolle Jacques Borel Usinor	SGPM			
Minoritaire avec influence			Alsthom - Atlantique			
Interne			PUK + filiales, Cebal, Lefranc, Tréfinmétaux, Cie Univ. d'Acétylène, GGF - CIT Alcatel, CIL-Hon., Télé mécanique			
Interne avec influence	Air Liquide, Rhône Poulenc (+ filiales), Xylochimie	Thomson CSF				
	39 - (55%)	15 (21%)	25	10 (14%)	3 (4%)	3 (4%)

celle utilisée par F. Morin (1) et reprise par B. Soulages, qui opère un classement des entreprises selon deux dimensions : le type du contrôle (familial, technocratique, étatique, étranger, on a ajouté un type de contrôle : celui détenu par un groupe professionnel qui nous a semblé intéressant pour caractériser le contrôle de certaines entreprises qui ne correspondait pas exactement aux autres types) et la modalité du contrôle (majoritaire, minoritaire, minoritaire avec influence, interne, interne avec influence). On doit signaler le fait que cette classification se réfère à la situation des groupes en 1981 et ne tient pas compte de la situation de contrôle à l'époque de l'implantation au Portugal, elle tient compte de certains changements dans le type de contrôle survenus avant 1981 (la prise de participation majoritaire de Paribas dans le groupe Schneider et l'éloignement d'Usinor du groupe DNEL) mais ne tient pas compte des nationalisations réalisées en 1982.

D'après le tableau PA on peut voir que notre échantillon, malgré ses caractéristiques particulières, confirme en les accentuant (à cause du grand poids des PME) les conclusions des études de B. Soulages et de F. Morin, sur le maintien du contrôle familial comme forme principale de contrôle financier dans les grands groupes français. Dans notre échantillon 55% des entreprises (ou groupes) sont soumises à un type de contrôle familial. Seulement 21% sont soumises à un type de contrôle technocratique (2) et 14% à un contrôle étatique. Le contrôle étranger se limite à 3% à cause des objectifs propres à notre enquête (3). Le contrôle par un groupe professionnel (4%) constitue une des originalités de notre typologie car il nous a semblé que les situations dans lesquelles les détenteurs du pouvoir d'affectation financière et de la propriété étaient des groupes professionnels, ne pouvaient pas s'intégrer dans les autres types de contrôle.

### 3.5. - Domaines d'activité et degré de diversification des entreprises françaises implantées au Portugal :

On a déjà vu les principaux secteurs d'appartenance des entreprises françaises implantées au Portugal. Toutefois, ces entreprises, comme beaucoup

(1) cf. F. Morin - La structure financière du capitalisme Français. éd. Calmann Levy - Paris 1974.

(2) Pour voir la définition de contrôle technocratique cf. F. Morin op. cit et J. Gabraith - Le nouvel état industriel. éd. Gallimard et B. Soulages op. cit.

(3) On a retenu dans notre échantillon des entreprises dont l'origine organisationnelle était française.

de groupes capitalistes modernes, n'opèrent pas que dans un seul secteur, elles diversifient leurs activités et aussi leurs domaines d'activité (1) dans le but d'améliorer leur rentabilité ou leur position concurrentielle ou de diminuer les risques de marché. Le degré de diversification des activités des entreprises constitue donc un indice fondamental révélateur des stratégies suivies par les entreprises.

D'après les réponses données à notre enquête on a pu construire deux tableaux. L'un relatif au nombre de branches d'activité où l'entreprise opère et l'autre indiquant le nombre de lignes de produit ou de domaines d'activité constituant un secteur stratégique significatif pour l'entreprise (2).

Si la définition du secteur d'appartenance ne pose pas de problèmes de compréhension et de définition, on ne peut pas en dire autant du concept de produit ou de domaine d'activité constituant 1 vecteur stratégique d'activité. Ce concept que nous avons emprunté à la nouvelle école française des affaires internationales (3), fait nécessairement appel à l'intentionnalité stratégique des chefs d'entreprise et, de ce fait, revêt toujours une certaine subjectivité décisionnelle. Mais, à notre avis, cette subjectivité décisionnelle est l'une des dimensions essentielles de toute l'action stratégique (4). Ainsi, l'analyse stratégique doit nécessairement expliciter les subjectivités en acte qui décident les stratégies même si elles ne s'expriment pas par des données homogènes et directement comparables. Pour nous, le concept de vecteur stratégique constitue donc un domaine d'activité significatif (un binôme produit/marché) que l'entreprise a décidé d'occuper en fonction des évaluations spécifiques qu'elle a réalisées de ses propres capacités et des caractéristiques et potentialités de l'environnement.

D'après le tableau 0 on peut voir qu'une majorité des entreprises enquêtées n'opère que dans un seul secteur (42), 19 opérant dans deux branches d'activité, une dans 3 branches, une dans 4 branches et une seule dans 5 branches ou plus. Les résultats de la ventilation par taille de ce classement ne sont

(1) Définition de domaine d'activité : La prise de la décision, M. Ghertman éd. PUF 1981 ; La gestion de l'entreprise multinationale. M. Ghertman et autres éd. Dalloz, Paris, 1978.

(2) Définition de vecteur stratégique cf. Michel Ghertman op. cit.

(3) La gestion de l'entreprise internationale M. Ghertman et autres, éd. Dalloz op. cit.

(4) cf. M. Crozier - L'acteur et le système éd. Seuil Paris 1977 ; José Antonio Sequeira - Sistemas de Gestão empresarial. éd. AEISE, Lisbonne 1985.

TABLEAU 0 - Nombre de branches d'activité où l'entreprise opère (1)

Chiffre d'affaires	1	2	3	4	5 et +
80.000 MF	2	2	1	1	1
20.000 MF	1				
10.000 MF	10	7		1	
2.000 MF	2	3			
1.000 MF	3				
500 MF	15	4			
100 MF	9	3			
0	42	19	1	2	1

Il y a des entreprises très diversifiées : la diversification même dans le cas des grands groupes est surtout verticale et horizontale de vrais conglomérats n'existant pas dans notre échantillon, ce qui rejoint les études qui ont été faites sur les stratégies des grands groupes en France (2)

(1) On a seulement tenu compte des activités des maisons-mères quand on avait à faire avec différentes firmes du même groupe.

(2) cf. B. Soulages op. cit.

Nombre de domaines d'activité constituant un vecteur stratégique significatif pour les entreprises françaises implantées au Portugal.

Chiffre d'affaires	1 seul domaine	2 domaines	3 domaines	4 domaines	5 domaines	+ 5 domaines
80.000 MF	1		1		1	2
20.000 MF		1		1		
10.000 MF	2	1	4	5	4	4
2.000 MF		3	1	1		
1.000 MF	1	3	1			
500 MF	12	5				3
100 MF	6	3	2			1
0	22	18	9	7	5	10
	71					

Nombre de domaines d'activité contribuant pour au moins 5% du chiffre d'affaires, d'après les réponses au questionnaire.

Chiffre d'affaires (1)	1 seul domaine					2 domaines					3 domaines					4 domaines					5 domaines et +				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
80.000 MF	1	1																							
20.000 MF						1																			
10.000 MF							2					6													
2.000 MF													1												
1.000 MF														1											
500 MF						1	3						2												1
100 MF						8	3						1												5
0						4	5						2												

Degré de diversification des activités

(1) On n'a pas inclus les entreprises financières

pas concluants, sauf en ce qui concerne les entreprises qui opèrent dans plus de 3 branches qui appartiennent presque toutes à la classe de dimension des entreprises ayant entre 20.000 M.F. et 80.000 M.F. de Chiffre d'affaires à l'exception de l'une d'entre elles qui appartient à la classe de taille entre 2.000 M.F. et 10.000 M.F. de Chiffre d'affaires (Air Liquide).

Les données de ce tableau nous permettent aussi de corroborer les conclusions auxquelles sont arrivés d'autres chercheurs et selon lesquelles il n'existe pas une tradition de diversification sectorielle dans l'économie française (1). Les vrais conglomérats sont rares. La plupart des stratégies de diversification se limite au niveau horizontal (à l'intérieur des mêmes marchés ou de la même technologie) ou vertical (intégration de différents stades de la filière).

En ce qui concerne les vecteurs stratégiques on peut remarquer que la majorité des petites entreprises (jusqu'à 500 M.F.) ne considère opérer que sur un seul domaine d'activité, mais il y en a encore un grand nombre qui opère sur 2 et 3 domaines et même 5 en ce qui concerne 4 entreprises. Il y a une grande entreprise qui ne travaille que sur un seul domaine d'activité. Cette classification nous a permis aussi de repérer les segments du portefeuille global de vecteurs stratégiques, c'est-à-dire les segments de la gamme d'activités de la firme commercialisés ou produits au Portugal (2).

### 3.6. - Le degré d'internationalisation des groupes

L'approche du degré d'internationalisation par le % de ventes réalisées à l'étranger ne rend compte de ce phénomène que d'une façon assez insuffisante mais, comme l'affirme B. Soulages, au delà de ses qualités intrinsèques il correspond dans une large mesure, au discours "arbitraire des entreprises".

En effet, il nous a ainsi été possible d'obtenir ces données à travers notre enquête auprès des responsables d'entreprise que nous avons interviewés (3).

(1) cf. B. Soulages op. cit.

(2) Nous faisons remarquer que la définition de domaine d'activité que nous avons utilisée dans notre recherche fait appel à la subjectivité du dirigeant de l'entreprise. La signification de domaine d'activité doit être ici considérée en termes stratégiques et pas strictement économiques.

(3) Ces données sont souvent publiées dans les rapports annuels des entreprises.

SECTEURS	Moins de 10%	de 10% à 20%	de 20% à 30%	de 30% à 40%	de 40% à 50%	de 50% à 60%	de 60% à 70%	de 70% à 80%	Plus de 80%
Alimentaire		1		1					1
Boissons		1					2		
Chimie lourde				1		1			
Parachimie	3				2	2		2	
Pneumatiques									
Verre						1			
Construction électrique professionnelle		1			2	1			
Mécanique lourde	1		1	3	1				3
Mécanique de précision					1				
autos, cycles accessoires				1	1				
Métallurgie-Sidérurgie				1		1			
Métaux non ferreux			2		2				1
Papier-carton-emballage	1								
Textile-Habillement			1	1	2	1		1	
Construction				1			1	2	
Matériel Construction		1						1	
Industries Diverses								1	
Ingénierie	1					2	1		3
Tourisme-Hôtellerie				1		1			
Publicité			1						
Banques / Assurances <sup>(1)</sup>	2	3							
TOTAL	8	7	5	10	11	10	4	7	8

(1) indice d'activités - Recettes de primes (assurances) et Dépôts (banques)

Comme on peut le voir dans le tableau A, la majorité des entreprises présente un degré d'engagement international (sauf 8) relativement élevé (% du C.A. à l'étranger supérieur à 10%). Douze secteurs présentent des entreprises dont plus de 60% du C.A. est réalisé à l'étranger.

Le secteur alimentaire constitue l'un des points forts de l'économie française au niveau international (1) mais son engagement international a été assez tardif et pas très intense (2). La plus grande entreprise appartenant à ce secteur (Saupiquet) n'arrive même pas à dépasser les 20% du C.A. réalisé à l'étranger en 79, tandis que les deux autres entreprises de petite taille (Metayer Aromatiques et Atom SA) présentent un engagement international plus accentué, surtout la dernière qui réalisait à l'époque plus de 80% de son C.A. à l'étranger.

Quant aux boissons, il s'agit d'un sous-secteur dont la bonne position au niveau international est traditionnelle pour la France. Le groupe Pernod-Ricard faisait à l'époque environ 19% de son C.A. à l'étranger alors que le groupe Moët Hennessy (diversifié dans les cosmétiques) faisait plus de 60% de son C.A. à l'étranger ; de même que l'ancienne entreprise La Martiniquaise qui du rhum est passée, avec d'excellents résultats, à la commercialisation de vin de Porto.

Dans la Chimie lourde, l'un des secteurs les plus anciennement internationalisés de l'économie française (3) et où ses positions concurrentielles au niveau international se sont améliorées au cours des dix dernières années (4), deux groupes nous ont fourni des réponses : Rhône Poulenc dont presque 60% du C.A. sont réalisés à l'étranger et CdF Chimie qui a commencé assez tard sur la voie de l'internationalisation, mais dont plus de 30% du C.A. sont déjà réalisés à l'étranger.

Dans la Parachimie, secteur où beaucoup d'entreprises présentent déjà une large expérience internationale, les positions relatives sur le marché international se sont dégradées au cours de la dernière décennie (4) et on

(1) cf. la crise du système productif. éd. INSEE 1982.

(2) cf. Fresque historique du système productif. éd. INSEE 1974

(3) Christian Gabert : L'internationalisation de l'économie française in Problèmes économiques Avril 1975 ; Fresque historique du système productif français éd. INSEE op. cit.

(4) La crise du système productif éd. INSEE op. cit.

On trouve des groupes comme L'Oréal (50% du C.A. réalisés à l'étranger), Roussel Uclaf (plus de 60% du C.A. réalisés à l'étranger), alors que des entreprises comme Lorilleux Lefranc (filiale PUK) et Xylochimie (filiale R.P.) réalisent, la première entièrement par productions locales et la deuxième surtout par exportation, plus de 70% de leur C.A. à l'étranger.

Les entreprises fabriquant de la peinture, la Société Française Duco (filiale CdF Chimie) et la Cie de Vernis Valentine, du fait de leurs faibles exportations, ne dépassent pas les 10% de C.A. réalisés à l'étranger.

Dans le sous-secteur pharmaceutique, 2 entreprises : Laboratoires Servier et Delagrangé, réalisent plus de 40% de leur C.A. à l'étranger alors que la Société Expanscience ne dépasse pas les 10%.

Dans les pneumatiques, la Société Michelin est le leader mondial mais il ne nous a pas été possible d'obtenir de données sur ses activités à l'étranger.

Dans le verre, Saint Gobain Pont-à-Mousson (groupe très diversifié) est le leader mondial du secteur, il réalise plus de 50% de son C.A. à l'étranger.

La position française sur le marché mondial de la construction électrique professionnelle s'est consolidée au cours des années 70, avec l'apparition de groupes compétitifs à l'échelle mondiale dans le domaine de l'électronique. Parmi ces groupes, seuls CIT - Alcatel n'arrivait pas en 79 à dépasser les 20% de son C.A. à l'étranger (19%), les 3 autres : CII Honeywell-Bull, La Télémécanique Electrique, Thomson CSF dépassaient les 40% du C.A. réalisés à l'étranger.

Dans le secteur de la construction mécanique lourde qui a vu lui aussi sa compétitivité internationale s'améliorer au cours des années 70 (1), trois entreprises : Les Constructions Métalliques de Provence (rachetée depuis par la firme américaine Chicago Bridge), Prepac et Machines Charbon, réalisaient plus de 80% de leur C.A. à l'étranger. Une seule entreprise, les Ets Berthelat, ne dépassait pas les 10% de C.A. réalisés à l'étranger. Les Cintreuses Mingori dépassaient à peine les 20% tandis que Alsthom Atlantique, Fichet Bauche, Moteurs Baudouin, CSC dépassaient les 30%.

Dans la mécanique de précision, Essilor International constitue un groupe ayant récemment atteint une dimension internationale réalisant déjà plus de 40% de son C.A. à l'étranger.

(1) La crise du système productif éd. INSEE op. cit.

Dans l'automobile, qui constitue un secteur traditionnel français compétitif au niveau international (malgré une nette perte de positions au cours de la dernière décennie au profit des Japonais), les deux grands groupes présents dans notre échantillon réalisent tous les deux plus de 30% de leur C.A. à l'étranger.

Dans le secteur de la Sidérurgie-Métallurgie où, dans l'ensemble, la France a nettement perdu des positions de compétitivité internationale acquises dans un passé récent (1), on trouve le groupe Usinor (plus de 30% du C.A. réalisés à l'étranger) et Carmaud (l'un des premiers européens de l'emballage métallique) qui réalise plus de 50% de son C.A. à l'étranger.

Dans le secteur des métaux non ferreux, la position française s'est nettement renforcée entre 1961 et 1978, au niveau international (1). PUK est aujourd'hui l'une des premières entreprises mondiales du secteur et le groupe Imetal est très dynamique au niveau international, le premier réalisant plus de 25% de son C.A. à l'étranger et le deuxième plus de 40%.

Dans la branche papier carton emballage la position concurrentielle française s'est aussi améliorée (1) dans les années 70, toutefois l'entreprise appartenant à notre échantillon, Lincrusta, réalise à l'étranger moins de 3% de son C.A.

Le textile-habillement est, avec le cuir et les chaussures, la branche la plus touchée par la crise. Sa compétitivité globale se dégrade au niveau international (1) et, par conséquent, les entreprises de ce secteur ont été amenées à produire plus à l'étranger par déplacement productif au lieu de continuer à exporter (certaines ne déplacent que certains segments de leurs processus productifs pour pouvoir continuer à exporter). Dans notre échantillon, le groupe Dollfus Mieg réalise plus de 50% de son C.A. consolidé à l'étranger. D'autres comme Vitos et P.J. Tiberghien réalisent plus de 20%. Le groupe familial Antoine Segard réalise plus de 80% et les Ets Pascal Valluit (Montagut) plus de 40%.

Dans la construction, où au niveau des travaux publics les groupes français sont très actifs à l'étranger, surtout dans les PVD, Fougerolle (le moins internationalisé des 4) réalise à peine plus de 30% de son C.A. à l'étranger tandis que Dragages et TP en réalise 60%, Dumez et la PME Techniques

---

(1) cf. La crise du système productif op. cit.

Louis Menard réalisent plus de 80% de leur C.A. à l'étranger.

Dans les matériaux de construction la compétitivité française au niveau international s'est dégradée, surtout depuis la crise de 1974 (1). On y trouve deux entreprises : Technal qui réalise moins de 20% de son C.A. à l'étranger et OFIC SA qui, en revanche, exporte plus de 70% de son C.A.

Dans les industries diverses, Air Liquide, l'une des premières entreprises mondiales pour le gaz industriel, réalisait déjà à l'époque plus de 70% de son C.A. à l'étranger.

En ce qui concerne l'ingénierie, la plupart des entreprises se sont largement engagées au niveau international. Des entreprises comme CERIC, SGTE, Sofrerail, réalisent plus de 80% de leur C.A. à l'étranger ; d'autres comme SEMA, plus de 60%, Le Bureau Veritas et la Cegos plus de 50%, tandis qu'une entreprise qui entame à peine son internationalisation comme CCMC, ne réalise pas encore 10% de son C.A. à l'étranger.

Dans le tourisme et l'hôtellerie, qui a vu au cours des 20 dernières années l'apparition de groupes dynamiques et de taille internationale, deux entreprises intègrent notre échantillon de recherche : Jacques Borel International qui réalise plus de 30% de son C.A. à l'étranger et Eurest (plus de 50%).

Dans la publicité, secteur qui a développé son internationalisation au cours des dernières années, le groupe familial J.C. Decaux réalise à peine plus de 20% de son C.A. à l'étranger.

Dans les entreprises financières, secteur internationalisé depuis le siècle dernier, 2 des entreprises : GAN et UAP n'obtiennent pas 10% de leurs recettes de leurs activités à l'étranger, tandis que pour AGF, La Préserveurice et le Crédit Lyonnais, 10 à 20% de leurs ressources proviennent de l'étranger.

D'après le tableau B on peut voir que les grands groupes les plus internationalisés ne dépassent jamais 60% de leurs C.A. réalisés à l'étranger, tandis qu'il existe des groupes moyens et des petites entreprises (de moins de 1.000 M.F. de C.A.) qui réalisent plus de 60% de leurs C.A. à l'étranger.

---

(1) cf. la crise du système productif op. cit.

TABLEAU B - Degré d'internationalisation selon la taille  
% du C.A. réalisé à l'étranger (export. + prod. filiales) (1) (2)

Chiffre d'affaires	moins de 10%	entre 10 et 20%	entre 20 et 30%	entre 30 et 40%	entre 40 et 50%	entre 50 et 60%	entre 60 et 70%	entre 70 et 80%	plus de 80%
80.000 MF		1	1	2	3				
20.000 MF	1		1	2					
10.000 MF		2	1	1	3	2	1	1	
2.000 MF				1	2			1	
1.000 MF		1	1	3			1		
500 MF	3	1		1	1	2		2	3
100 MF	2		1	2	1	1	1	1	3
0	6	4	4	10	11	9	5	5	8
TOTAL									

(1) Comme le concept de chiffre d'affaires n'a pas la même signification pour les entreprises financières, elles n'ont pas été incluses dans ce tableau.

(2) Les totaux ne coïncident pas entre tableaux étant donné le fait qu'on n'a pas pu obtenir une information exhaustive pour toutes les entreprises sur le % de leur C.A. réalisé avec l'étranger.

### 3.7. - La répartition géographique des implantations étrangères (1)

La grande majorité des entreprises françaises implantées au Portugal ont, comme nous l'avons déjà montré, un engagement international assez important. Seulement 19 ne sont implantées qu'en Europe.

Le degré de cet engagement géographique varie, bien entendu, selon la taille et le secteur, mais on peut noter (tableau P) qu'il y a 22 entreprises qui sont implantées dans tous les continents. Presque tous les secteurs (sauf l'alimentaire) ont des entreprises implantées dans tous les continents quoique certains secteurs comme la Chimie, le matériel électrique, les banques et les assurances présentent un nombre d'entreprises d'implantation internationale plus élevé. Etant donné la spécificité de notre population, ce fait ne présente pas une signification généralisable mais mérite d'être signalé car il va à l'encontre des résultats d'autres enquêtes.

Quant à la taille des entreprises on doit mettre en évidence le fait, apparemment paradoxal, qu'il y ait des entreprises de toutes sortes de tailles qui ont des implantations sur tous les continents. Ce fait confirme une idée déjà énoncée antérieurement. Il y a des petites et des moyennes entreprises (de moins de 500 M.F.) qui exploitent des créneaux spécifiques où elles sont compétitives au niveau mondial (par ex. dans notre population le négoce de la laine par l'entreprise Antoine Segard de Tourcoing, l'amélioration des sols par l'entreprises Techniques Louis Menard).

Il y a deux classes de taille significatives, en ce qui concerne les entreprises qui ont une couverture d'implantation internationale : d'abord celles qui ont un C.A. supérieur à 20.000 M.F. et qui correspondent aux grands groupes français d'importance mondiale (PUK, Rhône Poulenc, Saint Gobain, Renault, Michelin) et ensuite celle des entreprises qui ont entre 2.000 M.F. et 10.000 M.F. Cette dernière classe présente aussi un nombre significatif d'entreprises ayant une implantation mondiale. Il s'agit de groupes ou sous-groupes français de dimensions moyenne, qui ont dans leurs secteurs une stature mondiale (Air Liquide, Alsthom Atlantique, CII Honeywell-Bull, Télémécanique Electrique, etc...). 55% des entreprises inférieures à 500 M.F. (19) ne sont implantées qu'en Europe, 9 d'entre elles ne disposant que 3 implantations au plus à l'étranger.

---

(1) Dans ce chapitre on ne distingue pas implantations commerciales et implantations productives.

TABLEAU P - Répartition géographique à l'étranger selon le secteur d'appartenance  
 Nombre et localisation des implantations (1)

Secteurs	Europe Seulement		Europe Afrique		Europe M. Orient		Europe M. Orient		Europe Am. Nord		Europe Am. Latine		Europe, Am. Afrique M. Orient		Europe Amérique M. Orient		Europe Amérique Nord/Sud		Tous les Continents	
	au 3-6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6	<6	>6
Alimentaire	1		2																	
Boissons	1												1							
Chimie lourde														1						1
Parachimie	3		1	1										1		2	1			3
Pneumatiques																				1
Verre																				1
Const. élec. professionn.																				3
Mécanique	3	2															1	1		3
Mécanique de précision																				
Autos, cycles accessoires	1																			1
Métallurgie	1						1	1												
Sidérurgie																				1
Métaux non ferreux	1	1		1										1						
Papier, cart. emballage	2																			
Textile			1									1								1
Habillement																				1
Construction																				2
Matériel de construction		1							1											1
Ind. Diverses																				
Ingénierie		1										2								2
Tourisme																				
Hôtellerie		1		1										1						
Publicité																				1
Banques / Assurances														1						3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>23</b>

(1) Implantations commerciales et productives



Il faut remarquer qu'il y a 3 entreprises de moins de 500 M.F. qui ont des implantations (uniquement commerciales) sur tous les continents, ce qui confirme les conclusions relatives au degré d'internationalisation des entreprises en fonction de leur appartenance sectorielle que l'on a pu tirer de l'analyse du tableau P.

### 3.8. - Les structures d'organisation internationale

Après avoir montré que la presque totalité des entreprises françaises implantées au Portugal présente non seulement un large degré d'internationalisation de ses marchés, mais ont déjà aussi une large expérience des marchés extérieurs, soit en tant qu'exportateurs, soit au niveau de la production à l'étranger, il faut à présent voir par quels moyens organisationnels, ou par quelles structures d'organisation les entreprises françaises incluses dans notre échantillon gèrent-elles leurs opérations internationales.

A ce niveau global (comme d'ailleurs dans l'ouvrage de Stopford et Wells (1)), par manque de possibilités empiriques d'information (2) l'analyse des structures organisationnelles que nous avons réalisée se limite au niveau des cadres supérieurs qui dépendent directement de la Direction Générale. Dans notre cas spécifique, il s'agissait d'identifier le type d'organisation des affaires internationales des entreprises intégrant notre échantillon à leurs échelons administratifs les plus hauts.

Pour cela, nous avons construit 3 tableaux croisant les différents types de structures d'organisation (12), respectivement par le secteur d'appartenance de la maison-mère (tableau ST1), la taille des entreprises mesurée par son chiffre d'affaires (tableau ST2), le degré d'internationalisation mesuré par le pourcentage du chiffre d'affaires (exportation - production à l'étranger) réalisé à l'étranger (tableau ST3).

En ce qui concerne la taille (tableau ST2), on doit remarquer que 68% des entreprises de moins de 500 M.F. de C.A. présentent un type de structure internationale comprise dans les formes organisatrices que J. Stopford et L. Wells appellent le premier stade d'internationalisation, c'est-à-dire celui des groupes où les filiales étrangères dépendent du Service d'exportation

---

(1) Managing the multinational Entreprise op. cit.

(2) On a recouru soit aux questionnaires soit aux rapports annuels publiés par les groupes analysés.

TABLEAU ST 1



Secteurs	Filiales dépendant du Dép. Export.	St.fonction. avec filiales dépendant du P.D.G.	St./produit avec filiales dépendant du P.D.G.	St.fonction. avec Divis. Internat.	St./produit avec Div. Internat.	St.Division internat. /produits	St.Division internat. /zone géo.	St.Division internat. /fonctions	St. Mixtes	St.Mixte avec Div. internat.	St.matri - cielle à l'échelle Internat.	Création ent. à voc. fonct.pour gérer act. Internat.
Alimentaire	1		1	1								
Boissons		1				1						1
Chimie lourde									1			1
Parachimie		3	1	2		1		2	1			
Pneumatiques												1
Verre									1			
Construction électrique professionnelle	1				1	1	1					
Mécanique lourde	3	2	1		1	1	1	1				
Mécanique de précision				1								
Autos, cycles, accessoires					1					2		
Métallurgie, Sidérurgie		1										1
Métaux non ferreux		1			2	2			1			
Papier, carton, emballage		2										
Textile, Habillement		4							1			
Construction		1							2	1		
Matériel de construction		1										1
Ind. Diverses									1			
Ingénierie		1	1		3	1				1	2	
Tourisme - Hôtellerie					2	1						
Publicité			1									
Banques - Assurances				1	2					2		
TOTAL	5	17	6	5	12	8	2	3	8	6	2	5

ou du P.D.G. (les entreprises ayant par ailleurs au niveau national des structures fonctionnelles ou par produits). 23% des entreprises enquêtées (soit 19) se trouvent dans cette situation. La variable taille de la maison-mère semble ici plus déterminante que la variable degré d'internationalisation car, comme on peut le voir dans le tableau ST3, 6 de ces entreprises présentent même un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger supérieur à 60% (5 dépassant même les 70%).

La majorité des grands groupes (chiffre d'affaires supérieur à 20.000 M.F.) présente des structures mixtes (surtout les groupes ayant une dimension mondiale), combinant une structure par produit à une structure par zones géographiques, mais il y a un groupe (Michelin) qui a créé un holding en Suisse pour gérer ses affaires au niveau mondial. Des deux groupes automobiles, celui dont le degré d'internationalisation est le moindre et qui fabrique le moins à l'étranger (Citroën) présente une structure à tendance fonctionnelle avec une Division Internationale, tandis que l'autre (Renault) présente une structure divisionnelle mixte avec une Division Internationale.

Les groupes moyens de dimension mondiale (C.A. entre 2.000 M.F. et 10.000 M.F.) présentent aussi un grand nombre de structures mixtes (5 structures divisionnelles mixtes par produits et par zones géographiques, 2 structures mixtes divisionnelles avec des Divisions Internationales). Cette catégorie de taille d'entreprises présente aussi des structures divisionnelles par produit (3) et par zone géographique (2) (cf. tableau ST2).

En ce qui concerne la répartition sectorielle, on doit mettre en évidence le fait que certains secteurs moins internationalisés, ou moins compétitifs de l'économie française, comme le secteur alimentaire (1), le secteur textile et le secteur bois-papier, présentent une large majorité de structures du premier stade.

Dans des secteurs largement internationalisés, comme les industries mécaniques, la chimie et les services, on trouve les entreprises qui détiennent la presque totalité des formes les plus développées de structure internationale. Là aussi, le facteur déterminant de la configuration organisationnelle réside dans la taille et le degré d'internationalisation. Par exemple 68% des entreprises présentant une structure d'organisation internationale du premier stade réalisent moins

---

(1) Comme on l'a déjà signalé, non seulement le niveau de compétitivité mais surtout le degré d'internationalisation.

Tableau ST 2 - Structures d'organisation internationale

Chiffre (1) d'affaires	Structure d'organisation internationale											
	Filiales dépendant du Dép. Export.	St. fonctionnelles avec filiales dépendant du PDG (2)	St. par produit avec filiales dépendant du PDG (2)	St. fonctionnelle avec Div. Internat.	St. par produit avec Div. Internationale	St. divisionnelle internationale par produits	St. divisionnelle internationale par zone géographique	St. divisionnelle internationale par fonctions	Structures division- nelles mixtes par produits et zones géo	St. matricielle à l'échelle internationale	Création d'entrepr. à vocation fonctionn. ou par produit pour gérer les activités internationales	St. mixtes avec div. internat. et st. divisionnelle
80.000 MF				1		1			4	1	1	
20.000 MF										1		
10.000 MF				1	3	5	1			1	3	
2.000 MF					1						1	
1.000 MF		2		1	3					1		
500 MF												
100 MF	1	11	3	3	2	1		1		1		
0	3	2	2					1	1			
	4	15	5	6	9	7	2	4	9	2	5	5
	71											

(1) Entreprises financières non comprises

(2) ou administration ou D.G.



de 40% de leur C.A. à l'étranger. Etant donné le caractère très partiel de la population étudiée par rapport au tissu économique français, toute généralisation que l'on pourrait être tenté de faire à partir de l'analyse des données de notre enquête nous semble hasardeuse.

Tout ce qu'il est possible de faire dans une pareille situation c'est d'une part de repérer certaines caractéristiques de cette population pour essayer de les comparer avec les conclusions établies à partir d'études d'ordre plus global qui ont été réalisées sur l'internationalisation des entreprises françaises et d'autre part d'essayer d'établir des caractéristiques et des configurations organisationnelles spécifiques des groupes analysés qui pourront nous permettre de comprendre leurs stratégies d'implantation au Portugal et les systèmes de gestion utilisés par les instances centrales des groupes pour gérer ces implantations locales.

Nous avons cru utile d'élargir le nombre des catégories de structure internationale qui apparaissent dans la plupart des ouvrages sur la gestion des entreprises internationales (1), pour rendre compte de toutes les modalités d'organisation de gestion des implantations à l'étranger que l'on a trouvées dans les groupes enquêtés, et pour rendre compte aussi de tous les cas significatifs que l'on a rencontrés et qui ne pouvaient pas, sans appauvrissement ou déformation, être casés dans les types de structure internationale généralement admis dans la plupart de la littérature spécialisée.

Il s'agit fondamentalement de deux types :

1) Les filiales étrangères dépendant du Service d'Exportation. On pourrait croire qu'il s'agit là seulement de filiales de commercialisation, mais ce n'est pas toujours le cas, car beaucoup de ces filiales peuvent être de production complète, ou de simple montage comme par exemple dans le cas des implantations locales des firmes Metayer Aromatiques (production d'arômes alimentaires), Prepac (fabrication de machines pour emballages plastique), CSC (fabrication de chaudières spéciales de fluides caloporteurs), toutes trois étant des PME de Paris ou de la banlieue parisienne.

---

(1) - Stopford et Wells - Managing multinational entreprise op. cit.

- H. de Bodinat, M. Ghertman, JC de Leersnyder, B. Marois - Gestion internationale de l'entreprise éd. Dalloz, Paris 1977

- Stratégies de l'entreprise multinationale - M. Reemers and Brooks, Sirey, Paris 1973.

- Lawrence Franko - The European Multinationals éd. Harper and Row, London 1976

- Michalet et Delapierre - Les implantations étrangères en France, stratégies et structures éd. Calmann Levy, Paris 1976

- S.B. Prasad and Y. Krishna Shetty - An Introduction to the multinational management éd. Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Ce type de structure montre apparemment une certaine subalternisation ou sous-valorisation des activités internationales dans les firmes en question. Sur le tableau ST2 on peut remarquer que ce type de structure se trouve exclusivement dans des entreprises réalisant moins de 500 M.F. de C.A. en 1979, cette situation est significative du fait qu'une entreprise de petite taille ne peut avoir de ressources ni financières ni manageriales pour mettre au point une véritable structure internationale.

La thèse de la subalternisation des activités internationales pour les entreprises présentant ce type de structure, est cependant confirmée par le cas, intéressant à plusieurs points de vue, de l'entreprise Prepac (fabrication de machines d'emballages plastique) qui exporte la totalité de sa production à l'étranger, car elle a été évincée du marché français par l'entreprise suédoise "Tetra-Pack". Il s'agit dans ce cas d'une option déterminée par les contraintes organisationnelles et financières spécifiques à la firme.

2) L'autre type de structure internationale qui ne se trouve pas dans les ouvrages spécialisés est celui que nous avons appelé : création d'une entreprise à vocation fonctionnelle pour gérer, en totalité ou en partie, les activités internationales des firmes. Cela correspond au fait que ces entreprises créent, pour différentes raisons, soit de véritables holdings financiers (1) (Michelin) pour gérer les filiales du groupe à travers le monde, soit d'autres sociétés ayant comme finalité essentielle d'assurer l'expansion des exportations, mais qui se chargent également de la gestion des filiales ou des participations des firmes à l'étranger. Le groupe Usinor a créé Usinor-Export, Le groupe Pernod-Ricard a créé la Société d'exportation des grandes marques et la PME de matériaux de construction OFIC a créé la Société OFIC International. Les Laboratoires Servier ont créé la Société Servier International.

Etant donné qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'études globales sur les structures des multinationales françaises, on ne peut pas comparer les résultats de notre étude à une typologie globale des structures d'organisation internationale des entreprises. On dispose pourtant de l'enquête réalisée par Lawrence Franko (2) sur les structures d'organisation internationale de 60 entreprises européennes. On peut schématiser ses résultats de la façon

(1) Michelin avait auparavant une seule société d'exportation. Actuellement les filiales étrangères ne dépendent ni des Manufactures Michelin, ni de la Société d'Exportation qui a été supprimée, mais d'un holding qui a été créé en Suisse.

(2) op. cit.

suivante :

Nombre d'entreprises : 21	10	29
1) Relation parentale	2) Division internationale	3) Structures globales
Comprend : - Structure fonctionnelle avec filiales autonomes sous la responsabilité du P.D.G.  - Structure par produits avec filiales autonomes sous la responsabilité du P.D.G.	Comprend : - Structure fonctionnelle avec Division Internationale.  - Structure par produits avec Division Internationale	Comprennent : - Directions Internationales par fonction - Directions Internationales par produit - Zones - Matrices

D'après l'auteur, la relation parentale correspond à un premier stade de structuration des affaires internationales que la majorité des entreprises analysées, avec le développement du degré de leur internationalisation, a déjà dépassé, soit en passant par le stade 2, ce qu'ont fait 9 entreprises, soit en passant directement au stade 3, ce qui a été fait par 27 entreprises. Toutefois, nous n'acceptons pas cette vision qui préjuge l'inévitabilité de la dynamique des structures selon des chemins nécessaires et préétablis. Cette optique ne semble pas, dans toute sa linéarité pouvoir se caser et s'ajuster avec les conclusions à notre avis décisives, en matière d'organisation, de la théorie de la contingence (relativisme) (1) des systèmes de gestion.

Nous croyons que cette optique de l'évolution nécessaire des structures organisationnelles est déterminée par le fait que les auteurs qui, jusqu'à présent, se sont penchés sur cette question n'ont analysé que des grandes entreprises. En effet, une grande entreprise avec le développement de son engagement international doit presque obligatoirement, à cause de la complexité et des difficultés de gestion au niveau international, tendre à mettre en oeuvre une structure globale pour organiser ses affaires à l'étranger. En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, même celles qui présentent un degré d'internationalisation de ventes élevé, il en est autrement, car (à moins de devenir un grand groupe) elles ont d'autres contraintes de gestion

(1) Lawrence et Lorschop, cit. et certains travaux du Tavistock Institut de Londres. Nous avons développé plus longuement cette problématique dans notre ouvrage : *Sistemas de gestão empresarial*. éd. AEISE, Lisbonne 1985

et d'autres objectifs stratégiques.

En ce qui nous concerne, nous allons regrouper les différents types de structure selon 4 sur-groupes qui correspondent à différentes configurations de rapports des implantations étrangères avec la maison-mère ou avec les instances centrales dirigeantes des groupes. Nous avons conservé la dénomination de "relation parentale" pour regrouper les types du stade 1 car nous avons pensé que le fait d'y adjoindre le cas des filiales dépendant de la Division d'Exportation ne changerait pas sa cohérence taxinomique. En effet, ces situations organisationnelles révèlent, soit le peu d'importance des implantations à l'étranger pour les activités globales de l'entreprise, soit que l'entreprise se trouve dans un stade de démarrage de ses implantations à l'étranger.

La conservation des dénominations "Division Internationale" et de "structures globales" ne pose pas de problèmes particuliers ni de conception théorique ni encore de classification empirique des entreprises.

On a créé un quatrième stade pour rendre compte des activités des entreprises dans la gestion des activités internationales, ce qui nous semble un cas assez spécifique à la France.

1) Relation Parentale	2) Division Internationale	3) Structures globales	4) Création d'entreprises de gestion internationale	
- Filiales dépendant du Département d'Exportation	- Structure fonctionnelle avec Division Internationale	- Structure divisionnelle internationale par produit		
- Structure fonctionnelle avec filiales dépendant du P.D.G.	- Structure par produit avec Division Internationale	- Structure divisionnelle internationale par zones géographiques		
- Structures par produit avec filiales dépendant du P.D.G.		- Struct. divisionnelles internat. par fonctions		
		- Struct. mixtes par zones et produits		
		- Struct. mixtes avec Div. Internationale (1)		
				<u>TOTAL</u>
Nombre : 24 (32%)	18 (23%)	30 (39%)	4 (5%)	76

(1) La plupart des fois ces Divisions Internationales n'agissent pas au niveau hiérarchique en ligne (cf. Essilor International) mais au niveau de staff de la Direction Générale.

Par rapport aux résultats de l'enquête de Franko on doit faire trois remarques :

1) Le nombre d'entreprises présentant une structure de type parental (32% du total) s'explique en grande partie par le fait que notre population d'entreprises est formée essentiellement de petites et moyennes entreprises qui ne sont implantées à l'étranger que depuis peu de temps. Quant à l'échantillon de Franko, constitué essentiellement par des grandes entreprises on pourrait s'attendre à ce que ce nombre soit supérieur. Or, ce n'est pas le cas, puisque 35% des entreprises se trouvent dans ce stade. Ce résultat peut par contre être dû au fait que son étude a été réalisée en 1975, mais dans notre travail nous n'avons pas la possibilité de tester cette hypothèse.

2) 23% des entreprises se trouvent ici au stade 2 (Division Internationale), tandis que dans le travail de Franko il n'y en avait que 16%. On doit remarquer un plus grand équilibre dans notre enquête en ce qui concerne la répartition des 3 premiers stades (le 4ème est exclu de la classification de Franko).

3) Le pourcentage d'entreprises présentant une structure globale descend de 48% (dans l'enquête de Franko) à 39% dans notre enquête. Ce résultat semble être compréhensible au vu des caractéristiques de la population d'entreprises que l'on a étudiée (beaucoup sont de petite taille) mais il peut également être dû au fait que nous avons utilisé dans notre analyse la catégorie entreprise fonctionnelle. En effet, si l'on regroupait les deux catégories 3 et 4 en une seule, leur pourcentage par rapport au total des entreprises qui nous ont donné des réponses à ces questions monterait à 45%, ce qui se rapproche du pourcentage obtenu par L. Franko.

Pour conclure en ce qui concerne les structures d'organisation, on doit remarquer :

1) les tableaux nous révèlent l'existence d'entreprises qui présentent déjà un stade évolué et complexe d'organisation de leurs activités internationales.

2) Même pour celles qui présentent des structures que les théoriciens appellent moins évoluées, si l'on arrive à identifier leurs créneaux et stratégies spécifiques d'internationalisation, on doit se rendre compte qu'elles ne correspondent pas en termes de logique contingentielle: (1) à des formes arrié-

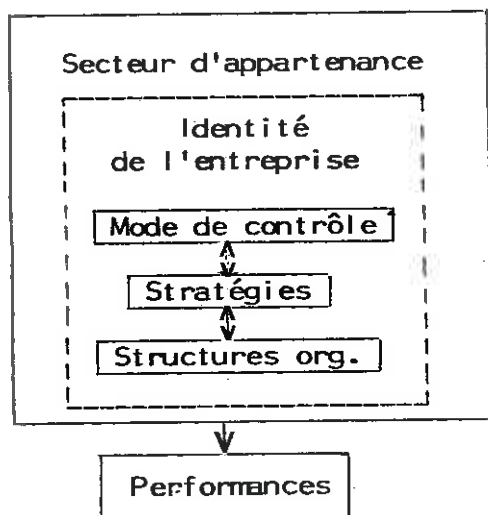
---

(1) cf. P. Lawrence et Lorsch op. cit., J. A. Sequeira Carvalho op. cit.

rées de multinationalisation, mais à de vraies réponses organisationnelles adéquates aux problèmes posés par leur environnement et leurs propres capacités concurrentielles.

### 3.9. - Les performances des entreprises

Après avoir identifié les caractéristiques organisationnelles des entreprises françaises implantées au Portugal, on va essayer maintenant de mettre en évidence quelques aspects significatifs de leurs performances. Le choix de la présentation de cet item à cette place de l'exposition, s'inspire avec les adaptations nécessaires, du schéma explicatif des performances des entreprises préconisées, soit par l'économie industrielle (1) soit par l'école des Relations Humaines de Chicago (2). En fonction des besoins analytiques de ce chapitre nous avons conçu le schéma suivant :



Toutefois, comme l'objectif de notre étude n'est pas de réaliser une analyse globale sur la multinationalisation des entreprises françaises (3) ou sur l'ensemble des entreprises françaises, on n'a pas vraiment développé l'aspect étude des stratégies globales des sociétés-mères des groupes qui

(1) cf. A. Jacquemin : Economie Industrielle européenne. éd. Dunod, Paris. Yves Morvan : Economie Industrielle. éd. PUF, Paris.

(2) Quoiqu'en termes strictés de management nous trouvions que le schéma explicatif des performances des entreprises élaboré par R. Lickert est le plus intéressant, non seulement du point de vue théorique, mais aussi du point de vue opérationnel. cf. op. cit.

(3) cf. les travaux de C.A. Michalet. La multinationalisation des entreprises françaises. éd. Gauthier-Villars, Paris, 1973 et ceux de Julien Savary : Les multinationales françaises, éd. Economica, Paris, 1981.

constituent notre population (1). On pense en effet que selon l'orientation et les contraintes spécifiques de notre travail, il suffit de caractériser les principaux traits structurels des maisons-mères pour essayer de les mettre en rapport avec leurs stratégies d'implantation et les respectifs systèmes de gestion mis en oeuvre au Portugal.

Toutefois, nous sommes d'opinion qu'il est pertinent de mettre en évidence certains traits significatifs des performances de ces entreprises. On en a choisi deux : le taux de croissance réel moyen du chiffre d'affaires entre 1976 et 1979 et la rentabilité en 1979 qui sera à apprécier à travers la marge nette et le taux de rentabilité des capitaux investis (capitaux propres).

### 3.10. - Le taux de croissance réel moyen du C.A. entre 1976 et 1979

Les données de notre échantillon ne sont pas homogènes, car nous avons pris des données consolidées pour certaines entreprises, tandis que pour d'autres les données ne sont pas consolidées ; cette hétérogénéité n'empêche, à notre avis, ni la comparaison ni l'agrégation des chiffres pour deux ordres de raisons :

1) Les entreprises qui ne consolident pas leurs comptes sont généralement des entreprises plus petites qui ont rarement des filiales autonomes de production à l'étranger. De ce fait, tout le mouvement de chiffre d'affaires du groupe se répercute en grande partie dans les comptes de la maison-mère.

2) Il y a une dynamique d'ensemble, au niveau sectoriel, qui détermine directement la croissance des entreprises qui travaillent sur des créneaux assez restreints ou voisins, ce qui est le cas pour la majorité des entreprises qui ne consolident pas leurs comptes.

On a partagé nos données en deux groupes principaux que l'on a ensuite répartis en plusieurs sous-groupes. On a divisé les entreprises (2) selon leur taux de croissance réel moyen 76-79, selon que leurs taux correspondaient

(1) Comme A. Chandler l'a mis en évidence in op. cit., les structures suivent les stratégies. En ce qui nous concerne, nous préférons affirmer comme Guttenberger in Economie de l'Entreprise. éd. Sirey, qu'il y a une interdépendance entre la conception des stratégies et la mise en oeuvre des structures. Cette orientation semble coïncider avec celle de certains chercheurs actuels : M. Saias et Hall in op. cit.

(2) cf. tableau M. M.

TABLEAU M.M.

SECTEURS	Diminution du C.A. réel supérieure à 13,45% (taux moyen d'infl.)	Diminution du C.A. réel entre 5% et 13,45%	Diminution du C.A. réel entre 5% et 2%	Diminution du C.A. réel entre 0 et 2%	Croissance réelle du C.A.		
					de 0 à 5 %	de 5% à 10%	plus de 10%
MÉTALLIQUE				1			
BOIS			1			1	1
MÉTALLIQUE LOURDE	1				1		1
CHIMIE		1	2		3	1	1
MÉTALLIQUES					1		
TEXTILE		1					
CONSTRUCTION MÉCANIQUE PROFESSIONNELLE		1	1		1		1
MÉTALLIQUE LOURDE	1	2			1	2	3
MÉTALLIQUE PRÉCISION				1			
BOIS, CYCLES ACCESSOIRES		1		1	1		
MÉTALLURIE MÉCANIQUE		1				1	1
MÉTALLIQUES NON FERREUX		1	1	1	1	1	
BOIS, CARTON ÉCLAIRAGE		1			1		
TEXTILE MÉCANIQUE			1	1			
CONSTRUCTION	1	1				1	
MÉTALLIQUES							
MÉTALLIQUES DIVERSES			1				
MÉTALLIQUES		3	2		1	1	1
MÉTALLIQUES - MÉCANIQUES					2	1	
MÉTALLIQUES			1				
TOTAL	3	12	10	5	12	9	9

ou non à une croissance réelle en fonction du taux d'inflation moyen au cours de la période (1) et qui a été de 13,45%. Les sous-groupes correspondent à des variations à l'intérieur de ces deux grandes catégories qui indiquent les entreprises qui ont eu un processus de croissance en termes réels et celles qui ont subi une diminution réelle de leurs chiffres d'affaires. Les résultats obtenus sont révélateurs non seulement de certaines caractéristiques spécifiques des entreprises, mais également des tendances de la dynamique sectorielle de l'économie française.

Malgré le fait que nos résultats ne puissent pas être directement comparables avec les statistiques de la production industrielle élaborées soit par le Ministère de l'Industrie (2) soit par l'INSEE (3), qui comme nous le savons sont établies en termes de branches industrielles, tandis que notre enquête nous a seulement permis d'établir des tableaux en termes du secteur (cf. tableau M.M.) qui correspond à l'activité principale de l'entreprise, on peut, à notre avis, éclairer, par comparaison, les tendances dégagées dans nos tableaux avec les tendances de l'évolution des branches industrielles présentées dans les publications officielles, car malgré la non-coïncidence et la non-homogénéité statistique, la tendance évolutive des branches se retrouve dans celle des secteurs (4). On doit cependant tenir compte du fait que l'internationalisation des entreprises les libère en grande partie des fluctuations des activités nationales et de ce fait tout rapprochement de tendances ne doit pas être pris comme une liaison mécanique et déterministe.

Pour ce qui concerne le secteur alimentaire englobant dans le premier tableau M.M. le secteur boissons, on peut déceler 2 groupes d'entreprises, l'un dont le C.A. croît en termes réels et l'autre dont le C.A. décroît en termes réels (entre 0 et 5%).

Comme l'une des entreprises qui présente la croissance réelle est le groupe Moët Hennessy qui a développé au cours de la période des opérations de croissance externe (parmi lesquelles rachat de l'ensemble Christian Dior au groupe Boussac), il ne reste plus que la société La Martiniquaise dont la récente croissance spectaculaire est due à la commercialisation du vin

(1) Statistiques de l'INSEE

(2) Les chiffres clefs de l'industrie française. éd. Doc. française 1980.

(3) La concentration du système productif français. Col. de l'INSEE n°64 - 81

(4) La crise du système productif. INSEE 1981

de Porto en France.

Le fait que la majorité des entreprises enquêtées dans ce secteur soient dans le sous-secteur des boissons, nous empêche de réaliser des comparaisons avec le relatif dynamisme de la branche Autres Produits Agricoles et Alimentaires qui, selon les chiffres de l'INSEE, entre 73 et 79 a augmenté en volume, au taux annuel moyen de 3,1% (1).

Dans le secteur de la construction et des matériaux de construction : deux des entreprises présentent en termes réels, d'assez mauvais résultats. L'une présente une baisse entre 5% et 13,45% (taux annuel moyen de l'inflation au cours de la période) et l'autre dépasse même une baisse de 13,45% de son C.A. en termes réels. Ce qui est étonnant c'est qu'il s'agit de l'entreprise la plus internationalisée (Dumez) qui avait eu au cours de la période précédente une croissance spectaculaire axée surtout sur les marchés extérieurs.

L'entreprise qui présente le taux de croissance le plus positif (Dragages et Travaux Publics) travaille sur des créneaux plus étroits (infrastructures de base) et est moins diversifiée. Elle est, elle aussi, très ouverte sur l'extérieur. Sur le plan interne, malgré le fait que les opérations et les marchés domestiques et internationaux soient largement indépendants, on peut noter le fait qu'entre 73 et 79 la branche Bâtiment et Génie Civil a présenté une croissance annuelle moyenne négative de -0,5%

Dans le secteur de la métallurgie on peut déceler deux groupes d'entreprises, l'un englobant les entreprises ayant une croissance réelle négative, l'autre formé par les entreprises qui présentent une croissance réelle positive. Cette répartition ne correspond pas exactement aux deux sous-secteurs : minerais et métaux ferreux (1) qui est l'un des sous-secteurs les plus touchés par la crise (la branche correspondante présente une croissance annuelle moyenne de 0,4%) ; minerais et métaux non ferreux qui ont été beaucoup moins touchés par la crise (la branche présente une croissance annuelle moyenne de 2,2%), car il y a des entreprises du sous-secteur métaux non ferreux dans le groupe qui présente des taux de croissance réelle négatifs, comme par exemple le groupe PUK et sa filiale Trefimetaux, tandis que le groupe Carnaud (2), appartenant au secteur des métaux ferreux, présente une croissance réelle très élevée.

(1) la crise du système productif op. cit.

(2) Carnaud SA et Carnaud Emballage.

Dans le secteur du textile et du papier, comme on doit d'y attendre étant donné les effets de la crise, les entreprises textiles présentent des taux de croissances négatifs. Celle qui s'en sort le mieux c'est le groupe Dollfus-Mieg, le premier groupe français du textile. Les deux autres entreprises de ce sous-secteur, dont on n'a disposé que des montants du chiffre d'affaires pour 1978 et 1980 et qui n'ont donc pas pu être intégrées dans le tableau, présentent aussi une croissance réelle largement négative. Ce secteur est un de ceux qui se sont le plus ressentis de la crise, la branche correspondante, dans les statistiques officielles (1), présente une croissance négative de -1,2% dans la période 75-79. La seule entreprise présentant une croissance positive appartient au sous-secteur emballage en carton, est la société Lincrusta qui a d'ailleurs déjà cédé la participation qu'elle avait dans une entreprise portugaise (Noverbal). La branche papier carton a présenté une croissance moyenne annuelle de 1,8% entre 1973 et 1979 (1).

Dans le secteur de l'Industrie Mécanique, très hétérogène puisqu'il intègre à la fois le matériel de transport et la construction mécanique, on peut nettement mettre aussi en évidence l'existence de deux sous-groupes, l'un formé par les entreprises qui ont une croissance réelle largement négative, composé surtout d'entreprises du sous-secteur de la construction mécanique lourde, la branche regroupant la construction mécanique lourde et de précision a eu entre 73 et 79 une croissance négative de -0,1% ; l'autre formé par les entreprises qui maintiennent plus ou moins leur C.A. réel et par celles qui présentent une croissance réelle assez élevée (+5%). Dans ce dernier sous-groupe on peut trouver les entreprises du secteur automobile (la branche automobile, transports terrestres, a eu entre 73 et 79 une croissance de 3,8%), du secteur mécanique de précision (Essilor International) et aussi celui de la construction mécanique lourde.

Dans le secteur du matériel électrique, les entreprises implantées au Portugal appartiennent presque toutes au sous-secteur de l'électricité et électronique professionnelle qui est actuellement un des secteurs forts de l'économie française du point de vue de la compétitivité internationale, malgré la dépendance technologique en ce qui concerne l'informatique (CII Honeywell-Bull). La branche correspondante a eu, entre 1973 et 1979, une croissance moyenne annuelle de 5,3% en volume. Malgré les performances de Thomson CSF et de CII Honeywell-Bull, les autres entreprises ont éprouvé

(1) cf. INSEE op. cit.

des difficultés : CIT Alcatel maintient à peine le C.A. réel, tandis que la Télématique, l'une des entreprises françaises les plus internationalisées, a eu une croissance négative. La croissance négative la plus manifeste est celle du groupe C.G.E., mais il s'agit ici d'un groupe extrêmement diversifié et dont les doubles intérêts au Portugal sont indirects, par l'intermédiaire de CIT Alcatel et Alsthom Atlantique.

Dans le secteur Chimie et Divers, on a regroupé les entreprises de la chimie lourde, de la parachimie et des divers secteurs qui ont, au niveau du processus de fabrication, un lien avec la chimie : le verre plat, principale activité du groupe Saint Gobain qui fabrique aussi des emballages plastiques et qui à la fin des années 70 a eu une fugace expérience de diversification dans l'informatique à laquelle la nationalisation a mis fin, l'Air Liquide et le secteur des pneumatiques avec Michelin (malgré les différences de marchés consommateurs qu'ils présentent). Dans ce secteur on peut aussi déceler deux groupes d'entreprises selon leurs performances : celles qui ont une croissance nominale supérieure au taux d'inflation et celles qui enregistrent une croissance réelle négative. Parmi les entreprises présentant des croissances réelles positives on peut trouver des entreprises publiques de Chimie lourde comme CdF Chimie (on doit toutefois signaler que ce groupe a pratiqué au cours de la période des opérations de croissance externe) et de Parachimie comme le groupe Sanofi et sa filiale Dubernard Hopital. Michelin présente aussi pendant la période une croissance réelle nettement positive, tandis que les groupes Rhône-Poulenc, (qui était avant la politique de restructuration par spécialisation décidée par J. Gandois, le premier groupe français de la Chimie lourde.) L'Oréal, le premier français de la parachimie, les Vernis Valentine (groupe Nobel Bozel) et les Laboratoires Servier, atteignent tout juste une croissance réelle positive.

C'est dans le sous-secteur de la Chimie lourde que se trouve le cas de croissance négative le plus accentué et qui correspond au groupe Nobel Bozel (maison-mère de Valentine) et qui présente même une baisse du C.A. en termes réels au cours de la période. Le groupe Roussel Uclaf et les entreprises Lorilleux Lefranc (filiale du groupe PUK), la Société Française Duco (filiale du groupe CdF Chimie du sous-secteur pétrochimie), présentent une croissance réelle négative, mais dans de moindres proportions (1).

(1) le groupe Nobel Bozel a vendu l'année dernière la participation majoritaire qu'il avait dans la société Valentine.

Le groupe Saint Gobain Pont-à-Mousson présente aussi une croissance réelle négative au cours de la période à cause de la défaillance des 2 marchés principaux pour son produit principal, le verre plat, qui sont le bâtiment et l'automobile. Le groupe Air Liquide a également enregistré une croissance réelle négative.

Entre 1973 et 1979 la branche industrielle pétrochimie et pharmacie a enregistré une croissance annuelle moyenne de 4,2% du volume de production, tandis que la branche chimie de base et fibres synthétiques (beaucoup plus atteinte par la crise) a enregistré une croissance annuelle moyenne de 3,2%.

Dans le secteur Services on peut aussi identifier deux groupes d'entreprises, d'une part celles qui enregistrent une croissance réelle négative, comme certaines entreprises d'ingénierie (Technip, Bureau Veritas, GGA-Sintra) de secteurs où il y a une rétraction de marchés sous l'effet de la crise, tandis que d'autres subissaient plutôt l'effet d'un mauvais positionnement sur le marché interne (Sema, Cegos). Il y a cependant des cas de taux de croissance remarquables dans les sous-secteurs spécifiques de l'ingénierie comme par ex. l'entreprise CCMC (ingénierie informatique), SGTE (ingénierie industrielle) alors que des entreprises ayant des créneaux spécifiques comme Ceric (ingénierie céramique) un taux de croissance réelle à peine positif.

Les résultats les plus positifs se trouvent dans l'hôtellerie (Eurest et Jacques Borel) tandis que le groupe Havas présente une croissance réelle négative au cours de cette période. Entre 1973 et 1979 la branche Hôtels cafés, restaurants a présenté une croissance annuelle moyenne de sa production de 3,1%.

En termes de taille, en analysant le tableau M1, on peut noter que dans la catégorie des grands groupes dont le C.A. dépasse les 20.000 M.F. en 79, on trouve 3 groupes de niveaux de performance : les groupes comme C.G.E. et Saint Gobain Pont-à-Mousson présentent une croissance réelle largement négative ; ceux qui comme Renault et PUK, tout en présentant une croissance réelle négative, arrivent presque à compenser le taux d'inflation avec leur taux nominal de croissance, ceux qui présentent une croissance réelle positive comme Michelin, Rhône Poulenc, Citroën.

En ce qui concerne la catégorie de taille 10.000 M.F. à 20.000 M.F., on peut déceler aussi deux catégories de performances en termes de croissance

TABLEAU M 1

Chiffre d'affaires	Diminution du C.A. réel supérieure à 13,45% (taux moyen d'infl.	Diminution du C.A. réel entre 5% et 13,45%	Diminution du C.A. réel entre 2% et 5%	Diminution du C.A. réel de 0 à 2%	Croissance réelle du C.A.			
					de 0% à 5%	de 5% à 10%	plus de 10%	
80.000 MF		2		2	3			7
20.000 MF		1						2
10.000 MF	1	3	6	2	3	5 (1)	3 (1)	23
2.000 MF	1			1	1	2		5
1.000 MF			3	1	2			6
500 MF	1	4	2		2	2	3	15
100 MF		1					2	3
0	3	11	11	6	11	9	9	61

réelle : Usinor présente une croissance réelle nettement négative, situation directement déterminée par la crise du secteur de la sidérurgie, tandis que Thomson C.S.F, du secteur de l'électronique professionnelle, présente une croissance réelle positive remarquable.

Dans la catégorie des groupes moyens (2.000 M.F. à 10.000 M.F.) on trouve une distribution assez dispersée. Certains groupes comme Dollfus Mieg (textile), Havas (services), Air Liquide (air industriel), Technip (ingénierie), Dumez (Travaux Publics), présentent une croissance réelle négative, tandis que d'autres comme Carnaud (métaux ferreux), Penarroya, CdF Chimie, présentent une croissance réelle largement positive.

Pour la catégorie 1.000 M.F. à 2.000 M.F. il y a un groupe (Nobel Bozel - Chimie lourde) qui présente une croissance réelle largement négative tandis que Eurest (services), Constructions métalliques de Provence, ont présenté une croissance réelle positive.

Pour la classe de taille de 500 M.F. à 1.000 M.F. on trouve des entreprises (1) présentant une croissance réelle positive, par ex. Fichet Bauche (mécanique) et les Laboratoires Servier (pharmacie) tandis que 4, parmi lesquels Saupiquet (alimentaire) et Serra (ingénierie) ont une croissance réelle négative.

Dans la classe de taille 100 M.F. à 500 M.F. on trouve aussi une nette dichotomie entre les entreprises à croissance réelle négative, par ex. Vitos (textile) Ets Neu (mécanique lourde) et les entreprises à croissance réelle positive, comme la société Machines Charbon (mécanique lourde) C.C.M.C. (ingénierie) et la Compagnie Universelle d'Acétylène (métallurgie).

Dans la classe des entreprises ayant un C.A. inférieur à 100 M.F. on trouve aussi un partage assez net entre une entreprise qui présente un taux de croissance réelle négatif, Prepac (mécanique lourde) et deux entreprises qui présentent une croissance réelle positive : CSC (mécanique lourde) et les Ets Berthelot (mécanique lourde).

Il est évident à la lecture des deux tableaux M1 et M.M. que l'appartenance sectorielle constitue un facteur plus déterminant du taux de croissance que la taille de l'entreprise, ce qui a été mis en évidence dans plusieurs études (1) empiriques.

(1) A. Bienaymé - La croissance des entreprises. éd. Bordas, Paris 1973.

En ce qui concerne notre étude, étant donné le nombre réduit de notre échantillon d'entreprises par rapport au tissu industriel français, on ne peut pas effectuer des analyses à caractère comparatif avec les conclusions d'autres études de caractère global qui ont été réalisées sur la dynamique sectorielle de l'économie française.

Cependant, on a tenu à présenter la ventilation des différentiels de croissance des entreprises étudiées, pour mieux cerner leurs caractéristiques structurelles nous permettant de mieux comprendre leurs opérations d'implantation déployées au Portugal et pour voir si cette population d'entreprises présentait, au moins à ce niveau d'analyse assez descriptif, des spécificités et des différences significatives par rapport à la dynamique sectorielle de l'économie française.

#### La rentabilité :

Pour caractériser les performances financières des entreprises, le ratio synthétique le plus souvent utilisé est le taux de rentabilité. De nombreuses études ont déjà été consacrées aux choix d'indicateurs appropriés pour mesurer la rentabilité. En effet, ceci soulève des problèmes très délicats aussi bien du point de vue conceptuel, que du point de vue des opérations de mesure empirique (1). A priori, la définition d'un taux de rentabilité est simple : il s'agit d'un rapport entre un résultat économique (un profit) et la mesure des capitaux mis en oeuvre pour obtenir ce résultat (un capital avancé). Mais, comme profit et capital donnent souvent lieu à de nombreuses évaluations, on conçoit facilement la multiplicité des indicateurs possibles. Une autre exigence dont il faut tenir compte est celle de la cohérence nécessaire entre numérateur et dénominateur.

A cette étape de notre analyse, nous avons été confrontés à la contrainte de l'information disponible : nous n'avons disposé que de la rentabilité financière des capitaux propres ( $\frac{\text{bénéfice net}}{\text{capitaux propres}}$ ). Mais, comme notre but, dans ce travail, n'est pas de procéder à une étude très approfondie du problème de la rentabilité des entreprises, on peut l'accepter comme un indicateur synthétique et d'usage courant, de rentabilité.

Un autre problème que nous avons eu à résoudre fut celui de la non

(1) cf. B. Collasse : La rentabilité de l'entreprise. éd. Dunod, Paris, 1977.  
P. Conso : La gestion financière de l'entreprise. éd. Dunod, Paris, 1974.  
G. Despallens : Gestion financière de l'entreprise. éd. Sirey, Paris, 1977.

TABLEAU TR 1 - Taux de rentabilité (résultats non consolidés des Maisons-mères)  
1979 nombre d'entreprises de secteurs différents selon le niveau du taux de rentabilité.

SECTEURS	Pertes	de 0 à 5%	de 5% à 10%	de 10% à 15%	de 15% à 20%	de 20% à 30%	plus de 30%
IND. ALIMENTAIRE							
BOISSONS				1			
CONSTRUCTION			1				
MAT. CONSTRUCTION	1						
SIDERURGIE	1	1					
METAUX NON FERREUX-MINES	2		1	1			
TEXTILE	2	2					
PAPIER			1				
IND. MECANIQUES	3	2	1	2	2		
AUTOMOBILE		1					
MAT. ELECTRIQUE							
CHIMIE LOURDE							
PARACHIMIE	2		1	1	1	2	
SERVICES	2		1	1	3	1	3
DIVERS							
E. FINANCIERES						2	

TABLEAU TRC 1 - Taux de rentabilité (résultats des entreprises - mères élaborant un bilan annuel consolidé)

SECTEURS	Pertes	de 0 à 5%	de 5% à 10%	de 10% à 15%	de 15% à 20%	de 20% à 30%	plus de 30%
IND. ALIMENTAIRE			1				
BOISSONS			1	1			
CONSTRUCTION				2			
MAT. CONSTRUCTION						1	
SIDERURGIE	1		1				
METALLS NON FERREUX			1	2			
TEXTILE			1	1			
PAPIER							
IND. MECANIQUES	2				2		
AUTOMOBILE		1		1		1	
MAT. ELECTRIQUE		1	1	2	1	1	
CHIMIE LOURDE		1		1			
PARACHIMIE		1	2				1
SERVICES	1				1	1	1
DIVERS						2	
ENT. FINANCIERES		1	5			1	

homogénéité des données obtenues. En effet, pour certaines entreprises les données ont été extraites des bilans consolidés, tandis que pour d'autres ces données correspondent à des bilans non consolidés. On n'a pas choisi la solution de procéder à la présentation agrégée des deux catégories de données, comme il a été décidé lors de l'analyse des taux de croissance des entreprises de notre échantillon (il s'agissait de la tendance d'évolution des C.A.). En ce qui concerne la rentabilité, le problème se pose différemment parce que l'indicateur est plus complexe et plus sensible aux influences des variables qui le déterminent. C'est pourquoi on a choisi de présenter deux tableaux différents pour chacun des deux indicateurs de rentabilité que l'on a choisi de présenter :

• Le taux de rentabilité financière	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Fonds propres}}$
• La marge d'exploitation	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{C.A.}}$

On pourrait trouver une certaine redondance au fait d'exprimer la rentabilité (1) par deux indicateurs dans un travail qui ne se veut pas financier, mais en procédant ainsi notre choix n'a été déterminé que par l'objectif de pouvoir comparer les rentabilités des entreprises analysées avec la rentabilité des dix entreprises les plus performantes de chaque secteur, dans le classement élaboré par le *Nouvel Economiste*. On doit par ailleurs interpréter les 4 tableaux uniquement comme des descriptions de la rentabilité de ces entreprises au cours de l'année 1979.

La rentabilité des groupés à résultats consolidés :

En ce qui concerne les industries agricoles et alimentaires (cf. tableaux TRC1 et TRC2) la seule entreprise qui y figure (2), Saupiquet, présente un ratio de rentabilité financière de 5% et une marge d'exploitation de 0,6% (16,32% pour l'entreprise la plus rentable du secteur agroalimentaire et 7,06% pour l'entreprise située à la 15<sup>ème</sup> place du même classement) (3).

Dans le secteur des boissons (cf. tableau TRC1 et TR1) on peut remarquer

(1) la marge d'exploitation ne constitue pas vraiment un indicateur de rentabilité, mais une description du partage salaires-profits, qui exprime un processus situé en amont des indices de rentabilité et en détermine les évolutions conjoncturelles.

(2) On n'a pas eu de réponse pour les entreprises ATOM et Metayer Aromatiques.

(3) cf. le *Nouvel Economiste* Nov. 80

TABLEAU TRC 2 - marges d'exploitation (Comptes d'exploitation consolidés)

Secteurs	négative	1% <	1% << et < 2	2 << et < 3	3 << et < 4	4 << et < 5	5 <<
Industrie Alimentaire		1					
Boissons					1	1	
Construction			2				1
Matériel Construction							
Sidérurgie	1		1				
Métallurgie Mines				1			
Textile			1		1		
Papier							
Industrie Mécanique	2	1			1	1	1
Automobile			1		1		
Matériel électrique		1	2		1	1	
Chimie lourde				2	1	1	
Chimie (1)			1				
Services							
Divers (2)			1			1	

(1) Avec Michelin

(2) SGPA - AC

TABLEAU TR 2 = marge d'exploitation (comptes d'exploitation non consolidés)

Secteurs	négative	1% <	1% << et < 2	2 << et < 3	3 << et < 4	4 << et < 5	5 <<
Industrie Alimentaire			1				
Boissons			1				
Construction						1	
Matériel Construction	1						
Sidérurgie	1						
Métallurgie Mines	2		1			1	
Textile	1	2					
Papier							
Industrie Mécanique	1	2				1	
Automobile		1			1		
Matériel Electrique							
Chimie lourde							
Parachimie	2	3	2			1	1
Services	1	1	1	2	3	1	
Autres							

qu'il y a deux entreprises (Pernod-Ricard et La Martiniquaise) qui présentent un taux de rentabilité financière supérieur à 10%, tandis que Moët Hennessy présente 6%. Toutefois, cette dernière entreprise présente la marge la plus élevée (3,5%) du groupe appartenant au secteur, mais elle se situe loin du peloton des 15 premières rentabilités (1) du secteur.

Dans le secteur construction, la Société Dumez présente un taux de rentabilité de 26% et une marge nette d'exploitation de 7%, ce qui la rapproche des premières places du secteur. Quant aux entreprises Fougerolle et Dragages et Travaux Publics, elles présentent des taux de rentabilité respectivement de 12% et 14%, qui leur permettent d'accompagner l'inflation, mais présentent des marges nettes de 1,3% et 1,6%, se situant donc loin des premières places. La PME "Techniques Louis Menard" présente un excellent ratio de rentabilité (52%) (Il s'agit d'une société d'ingénierie d'amélioration des sols sans beaucoup de capitaux fixes) et une marge nette de 4,4%. Ce groupe d'entreprises doit donc avoir une rentabilité relativement supérieure à la moyenne du secteur qui est l'un des plus touchés par la crise (2), car il ne présente pas de rentabilités nettement inférieures aux autres entreprises de notre population. La Société de matériel de construction, secteur directement lié à la construction, OFIC SA, présente un résultat négatif.

Dans la sidérurgie, également l'un des secteurs les plus touchés par la crise (2), on peut voir que deux entreprises, Usinor et la Compagnie Universelle d'Acétylène et d'électro-métallurgie, ont des résultats négatifs tandis que Carnaud SA présente un taux de rentabilité de 9% et une marge de 1,4%, ce qui est loin des premières places des rentabilités du secteur des métaux (1ère place 23,09% et 10ème place 4,86%). En ce qui concerne les métaux non ferreux, PUK présente un taux de rentabilité de 14% et une marge de 2,9% mais l'une de ses filiales, Uranium PUK, se trouve à la première place du secteur avec une marge de 23,09%. Penarroya, avec une marge nette de 4,9%, se trouve à la 14ème place du classement du *Nouvel Economiste*, et présente un taux de rentabilité de 12,5%. Trefimetaux et l'entreprise familiale Mines Borralha, présentent des pertes, tandis que CEBAL (filiale PUK) a un taux de rentabilité de 7,5% et une marge de 1,4%.

Dans le textile, les deux plus grandes entreprises : Dollfus Mieg et Vitos présentent les plus grands taux de rentabilité, 8% et 10% respectivement,

(1) cf. le *Nouvel Economiste*. Nov. 80

(2) Chiffres de l'INSEE in *La crise du système productif*, 1982

et les plus grandes marges nettes, 1% et 3,2%, qui se situent néanmoins, loin des marges des 15 entreprises présentant les marges les plus élevées du secteur (30,17% pour la 1ère et 6,91% pour la 15ème). L'une des entreprises, P. et J. Tiberghien présente un résultat négatif, tandis que deux autres, Antoine Segard et Pascal Valluit (groupe Leo Gros) présentent des taux de rentabilité de 1,8% pour la première et 1,4% pour la deuxième et des marges de 0,7% et 0,2%. La faible rentabilité de ces 3 entreprises ne doit pas nous amener à tirer des conclusions négatives à propos de leur situation financière, car il s'agit d'entreprises très internationalisées, dont la plupart des bénéfices est actuellement réalisée à l'étranger. Il s'agit d'entreprises que la crise du secteur dans le pays d'origine a poussées à l'internationalisation.

La Société Lincrusta (emballage carton) présente un taux de rentabilité de 6,2% et une marge de 0,98% (11,68% pour la 1ère entreprise et 5,71% pour la 15ème du secteur).

Dans les industries mécaniques la rentabilité globale sectorielle s'est sensiblement dégradée au cours des deux dernières années (1) de la dernière décennie. Cette tendance négative se manifeste aussi au niveau de notre population car sur 10 entreprises 4 présentent des pertes : Alstom Atlantique, Constructions Métalliques de Provence, Ets Neu et Cintreuses Mingori. On doit signaler le fait que Alstom Atlantique est le deuxième groupe français du secteur et les Constructions Métalliques de Provence le neuvième (à la suite de difficultés, ce groupe a cédé la majorité de ses actifs industriels à son concurrent américain Chicago Bridge). Par contre, des sociétés situées dans d'autres créneaux, comme Fichet Bauche (équipement de sécurité et coffres) et les Machines Charbon (machines pour fabrication d'emballages) présentent un taux de rentabilité de 22% pour la première et de 14,5% pour la deuxième. Leurs marges ont été de 4% et 3% respectivement. Une société comme Essilor International (mécanique de précision - produits d'optique) présente un taux de rentabilité de 17,7% et une marge de 5,6%. Aucune de ces sociétés ne se trouve parmi le groupe des 15 premières rentabilités de leurs secteurs élaborées par le *Nouvel Economiste*.

La société Moteurs Baudouin (appartenant au groupe General Electric) présente un taux de rentabilité de 8,3% et une marge de 4,5%. Les Ets Berthelot (ingénierie mécanique) et la société CSC (chaudières spéciales) présentent,

(1) La crise du système productif - INSEE - 1982

respectivement, des taux de rentabilité de 4,5% et de 2,5% et des marges de 0,4% et 0,2%.

Dans le secteur automobile et les Transports Terrestres, dont la rentabilité globale sectorielle a également été touchée par la crise (1) mais avec toutefois moins d'ampleur que le secteur précédent, parmi les grands groupes, Renault présente le taux de rentabilité le plus élevé (11%) et une marge de 1,4% alors que Citroën présente un taux de rentabilité de 8,3% et une marge nette de 3,2%.

La société la plus rentable du groupe est la Société Bertrand Faure (fabrication de sièges pour voitures) qui présente un taux de rentabilité de 26% et une marge de 3,6%.

Aucune de ces sociétés ne figure dans la classification du *Nouvel Economiste* où la 1ère société présente une marge de 20,25% et la 15ème de 4,70%. La société SEDIS SA (fabrication de chaînes et pignons métalliques) a eu un taux de rentabilité de 2,5% et une marge de 0,8%.

Les entreprises de matériel électrique présentes au Portugal appartiennent exclusivement au sous-secteur du matériel électrique professionnel, qui a subi, lui aussi, depuis 75 les effets de la crise (1). La société la plus rentable en termes financiers est Thomson CSF qui présente un taux de rentabilité de 15,3% et une marge de 1,8%, tandis que CII Honeywell - Bull présente la marge la plus élevée (4%) et un taux de rentabilité de 13%. Aucune de ces entreprises ne se trouve dans le classement des 15 premières rentabilités du *Nouvel Economiste*, où la 1ère société présente une marge de 34,84% et la 15ème une marge de 7,64%.

La Télémécanique Electrique présente un taux de rentabilité de 13,9% et une marge de 3,7%, tandis que le groupe CGE et sa filiale CIT Alcatel présentent, respectivement, des taux de rentabilité de 7,7% et 0,9% et des marges de 0,8% et 1,6%.

Dans la Chimie lourde, secteur qui a vu depuis 74 ses taux de marge réduits de plus de la moitié (1), le premier groupe français du secteur Rhône-Poulenc, présente un taux de rentabilité de 10,5% et une marge de 2,5%, tandis que Nobel Bozel présente le taux de rentabilité le plus élevé de l'ensemble d'entreprises de ce secteur (52%) et une marge de 3%. Le groupe nationalisé CdF-

(1) La crise du système productif op. cit.

Chimie présente un taux de rentabilité de 3,08% et une marge de 0,5%. Aucune de ces sociétés ne figure dans la classification des 15 premières marges nettes de la chimie, dont la 1ère est de 32,05% et la 15ème de 8,08%.

Dans la parachimie, où les effets négatifs de la crise sur la rentabilité sectorielle ont été nettement moins aigus que dans la chimie de base (1), les grands groupes L'Oréal, Roussel-Uclaf et Sanofi (Elf Aquitaine) présentent respectivement les taux de rentabilité de 22%, 17,2% et 9,7% et des marges de 4%, 2% et 4%. Les groupes moyens, filiales de grands groupes, comme Lorilleux Lefranc (PUK), la Société Française Duco (CdF Chimie), la Société de Vernis Valentine (Nobel Bozel) et Xylochimie (Rhône Poulenc) présentent respectivement des taux de rentabilité de 6%, 3,3%, 9,3% et 21% et des marges de 1,5%, 0,5%, 1,3% et 0,6%. Les Laboratoires pharmaceutiques Delagrange et Expanscience présentent des taux de rentabilité de 25,7% et 15,7% et des marges de 13% et 4%, tandis que la Société Dubernard Hospital (filiale Sanofi produisant des produits hospitaliers) enregistre des pertes. Les anciennes filiales Rhône-Poulenc qui ont été postérieurement divisionnalisées Rhône-Poulenc Films et R.P. Agrochimie, ont présenté en 1979, respectivement, des pertes et un taux de rentabilité de 10,7% (marge 0,94%).

Dans le secteur des Services, les deux sous-secteurs Hôtels et Restaurants et les Services marchands aux entreprises ont été assez nettement touchés par la crise, quoique le premier semble avoir plus nettement entamé une reprise (1). Dans le sous-secteur de l'ingénierie, on trouve en général des taux de rentabilité assez élevés, mais de moins bonnes marges, ce qui tient aux caractéristiques du secteur qui est peut exigeant en capitaux fixes. Dans notre échantillon Technip présente un taux de rentabilité de 17% et une marge de 0,4%, Sema 26,9% de taux de rentabilité et 1,6% de marge nette, le Bureau Veritas 3,6% de taux de rentabilité et une marge de 0,6%.

La CCMC, la Cegos, Ceric, SGTE et GCA-Sintra présentent respectivement des taux de rentabilité de 32,7%, 38,6%, 32,9%, 12,4%, 23% et des marges de 2%, 3%, 3,8%, 3,5% et 2%. La société Sofrerail (liée à la SNCF), ingénierie ferroviaire d'exportation a enregistré des pertes. Aucune de ces entreprises ne présente de marges qui se rapprochent des 15 premières marges nettes du secteur dans le classement du Nouvel Economiste : la 1ère 26,7% et la 15ème 7,68%. Pour la restauration et hôtellerie, le groupe Jacques Borel a enregistré des pertes, tandis que le Club Méditerranée et le groupe Eurest ont eu respecti-

(1) cf. La crise du système productif op. cit.

vement, des taux de rentabilité de 21% et 20% et des marges de 4% et 1%. Dans la Publicité et le Tourisme le groupe Havas a présenté un taux de rentabilité de 9% et une marge de 1%, tandis que J.C. Decaux a eu un taux de rentabilité de 16,8% et une marge de 9,7%.

Dans le secteur Divers (1) qui comprend seulement 2 groupes de notre échantillon, leaders en France dans leurs sous-secteurs respectifs, Saint-Gobain et Air Liquide, le premier groupe présente un taux de rentabilité de 8% et une marge de 1,8%. Ce groupe opère en grande partie dans le secteur du verre qui a lui aussi été fortement touché par la crise (2). Air Liquide présente un taux de rentabilité de 20% et une marge de 4,1%. Dans les industries Diverses, les 15 plus grandes marges enregistrées se situent entre 13,74% (1ère) et 5,60% (15ème), mais, en vertu de l'hétérogénéité du secteur, la comparaison des résultats ne présentent pas beaucoup de signification.

On a procédé dans ce chapitre à une identification des groupes français implantés au Portugal à travers certaines de leurs caractéristiques structurelles comme leur taille, leur appartenance sectorielle, les modalités de leur contrôle financier, leur degré d'internationalisation, leurs structures organisationnelles au niveau international et leurs performances.

Etant donné le manque d'homogénéité et l'absence d'élaboration formelle de l'échantillon (3) on n'a pas pu procéder à un traitement statistique suffisamment élaboré des données produites, sur ce sujet, par notre enquête. De ce fait, les données et les conclusions présentées dans ce chapitre ont seulement une valeur descriptive. Toutefois, cette description nous a permis d'identifier en termes structurels les entreprises françaises qui se sont implantées au Portugal. Ces caractéristiques structurelles nous ont été extrêmement utiles, car c'est à partir d'elles que l'on a pu comprendre et éclairer les configurations des stratégies d'implantation au Portugal de ces entreprises et des systèmes de gestion qu'elles ont institués pour gérer ces implantations locales, dans la logique de détermination de notre modèle théorique de recherche.

C'est ce que l'on aura l'occasion d'analyser dans les chapitres suivants.

(1) La nomenclature sectorielle de l'INSEE in La crise du système productif. op. cit.

(2) La crise du système productif, INSEE. op. cit.

(3) Qui ne constitue pas vraiment un échantillon mais plutôt une population, étant donné que l'on a initialement cherché à enquêter la totalité des entreprises françaises implantées au Portugal.