

## **LES RESTRUCTURATIONS DES FIRMES MULTINATIONALES EN EUROPE ET L'AVENIR DES REGIONS PERIPHERIQUES**

Par Julien SAVARY  
LEREP<sup>1</sup>-Université de TOULOUSE I

Quel est l'effet du processus d'intégration européenne sur les localisations industrielles, et donc sur le développement régional en Europe ? Nous essayons ici d'apporter une réponse partielle à cette question en examinant comment évoluent les organisations internationales de la production au sein des grandes entreprises implantées dans plusieurs pays d'Europe. Nous montrons d'abord pourquoi et comment l'unification des marchés et des conditions de production conduit les firmes multinationales à spécialiser et intégrer leur usines sur une base européenne, en globalisant leurs stratégies (§ 1). Puis nous soulignons que ces processus de localisation optimale favorisent les régions centrales en Europe, au détriment des régions périphériques (§ 2). Nous présentons enfin quelques cas de restructurations de groupes, qui vérifient ce schéma d'analyse (§ 3).

### **1.- INTEGRATION EUROPEENNE ET GLOBALISATION DES STRATEGIES DES GROUPES EN EUROPE**

A l'approche de l'achèvement du marché unique européen en 1993, beaucoup de groupes industriels européens de toutes tailles accélèrent leur multinationalisation en Europe. Parallèlement ces groupes restructurent de plus en plus leurs activités, basées sur des filiales autonomes et diversifiées implantées dans chaque pays, en adoptant des structures globales, basées sur des usines et des filiales spécialisées. Pour comprendre ces mouvements il faut analyser les facteurs généraux qui limitent, ou favorisent, l'adoption de structures globales. C'est ce que nous faisons brièvement ici, en nous appuyant sur les travaux théoriques récents sur la globalisation qui sont transposables aux stratégies européennes <sup>2</sup>.

### 1.1. Stratégie multidomestique et stratégie globale

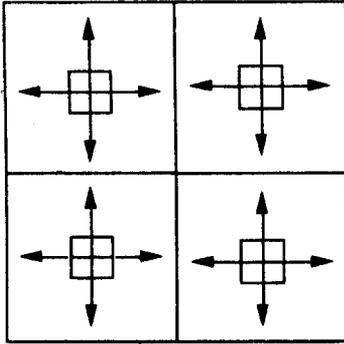
La stratégie multidomestique correspond, selon M.E. Porter, à une firme qui vend et produit sur de nombreux marchés étrangers, mais qui a une vision multidomestique de l'économie mondiale. Les différentes filiales nationales produisent pour chaque marché national des produits adaptés aux caractéristiques de la demande locale. Elles fabriquent souvent toute la gamme des produits, dans des usines non spécialisées. Le commerce intra firme entre les filiales étrangères est alors nul. Ces filiales, avec des activités de RD, sont assez autonomes dans leur gestion. Il s'agit d'une stratégie centrée sur chaque pays ("country-centered strategy").

La stratégie globale (ou mondiale) correspond à l'"entreprise mondiale", qui a une vision directement mondiale du marché et de la concurrence. Cette stratégie, définie par la société-mère, tend à unifier la gamme des produits sur tous les marchés nationaux, à centraliser la recherche, à coordonner la politique commerciale et la logistique, et à optimiser l'organisation internationale de la production<sup>3</sup>. Les usines dans chaque pays sont souvent spécialisées par produit, ou par composant, qui sont fabriqués pour des marchés plus larges que les marchés nationaux. Cela permet des réductions de coût grâce aux économies d'échelle. Les échanges internationaux intra-groupe, entre usines et filiales nationales, augmentent. Les filiales étrangères deviennent très dépendantes de la direction générale du groupe. Cette stratégie suppose une forte coordination de toutes les opérations, et d'importants échanges d'information.

L'intégration transnationale de la production est un élément essentiel de la globalisation. Dans la stratégie multidomestique, en effet, même si l'entreprise utilise une division technique et spatiale des tâches, celle-ci reste intra-nationale : l'intégration de la production se réalise souvent au niveau du marché national. Une structure fréquente est basée sur des usines nationales non spécialisées (voir le schéma, où chaque carré représente une économie nationale). Le volume de production des usines étrangères est alors limité par la taille du marché national qu'elles approvisionnent. Ce volume peut être inférieur à celui qui permettrait l'abaissement maximum du coût unitaire de production. Cette situation résulte souvent du cloisonnement des marchés nationaux, et de l'histoire de la croissance internationale du groupe.

Schéma 1 : Globalisation de la production internationale

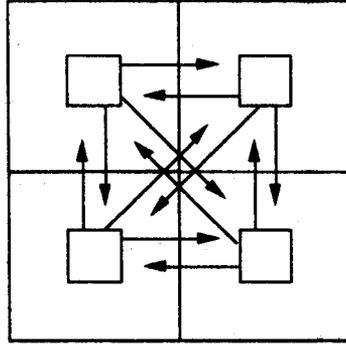
**Stratégie multidomestique**



unités non spécialisées

**Stratégie globale**

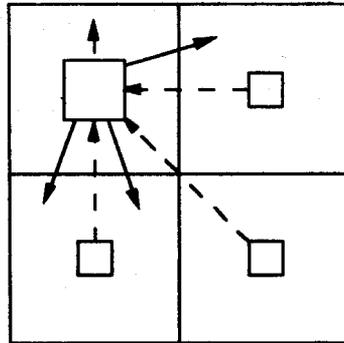
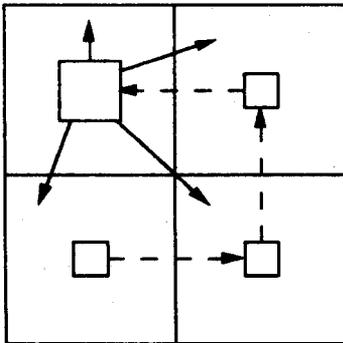
**Intégration horizontale transnationale**  
(spécialisation par produit pour un marché continental ou mondial)



unités spécialisées par produit

**Intégration verticale transnationale**

(spécialisation par stade pour un marché continental ou mondial)



Unités spécialisées par stade de production



Source : adapté de P. Dicken "Global schift and industrial change in a turbulent world" Harper and Row - 1986

Dans la stratégie globale, l'intégration de la production est plus souvent réalisée à un niveau supra-national, par exemple continental ou mondial. Chaque usine produit pour un marché plus grand que celui où elle se trouve. Les usines peuvent être spécialisées par produit, ou par stade du processus de production. Dans ces structures globales, le volume de production de chaque usine étrangère n'est plus limité par la taille du marché national. Cela permet de faire jouer à plein les économies d'échelle, et c'est cela qui justifie l'adoption de ces structures.

#### Le changement de stratégies implique des restructurations.

L'évolution des stratégies multidomestiques vers des stratégies globales entraîne d'importants transferts d'activités entre les usines possédées par le groupe dans les différents pays, et la sélection des unités où seront réalisés de grands investissements. La tendance est à la spécialisation des usines, et à l'augmentation de leur taille et de celle de leurs marchés. La règle qui sous-tend toutes les restructurations engagées est alors celle de l'optimisation de la taille et de la localisation de chaque activité du groupe, depuis la recherche jusqu'à la commercialisation, c'est-à-dire de ce que Porter appelle les éléments de la "chaîne de valeur" de l'entreprise. Le processus d'optimisation peut aussi prendre la forme de la construction d'une nouvelle usine, qui est alors directement spécialisée, bien dimensionnée et localisée, dès sa création.

### 1.2. L'intégration européenne favorise la globalisation

Nous allons souligner comment le processus d'intégration européenne agit positivement sur la plupart des facteurs qui poussent les entreprises à adopter des stratégies et des structures globales.

1. Bien sûr, l'histoire de la croissance internationale de chaque firme explique ses premières implantations à l'étranger. D'autre part l'adoption d'une stratégie multidomestique, avec des filiales étrangères indépendantes, produisant pour les principaux marchés nationaux, est souvent une étape préliminaire de la globalisation. L'accélération de l'intégration européenne entraîne un accroissement de la concurrence, qui lui-même explique la course à la dimension européenne à laquelle se livrent aujourd'hui les entreprises, notamment par rachats de sociétés. Cette multiplication des fusions-acquisitions intra-européennes multiplie le nombre de firmes qui possèdent des structures multidomestiques en Europe, et qui pourront ensuite les faire évoluer vers des structures globales.

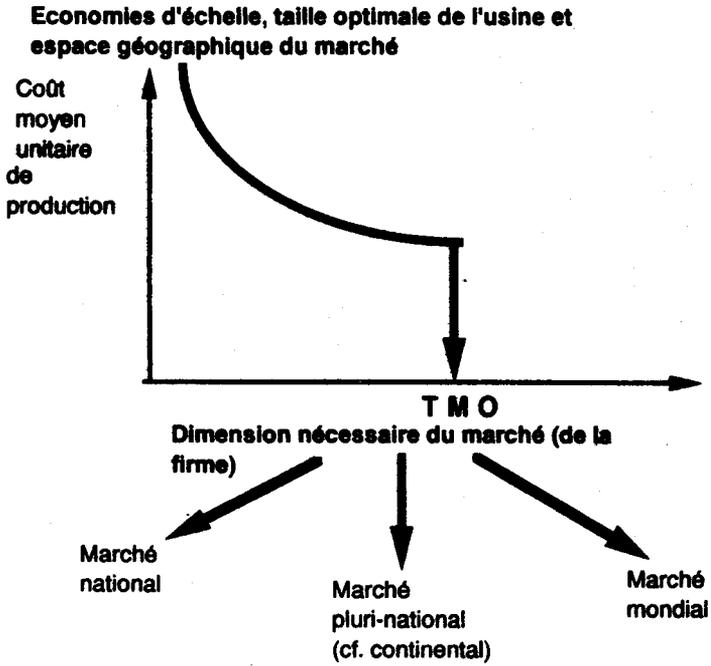
2. Les barrières douanières et réglementaires à l'échange international sont un des obstacles principaux à la globalisation, qui suppose que le commerce international soit possible, facile et peu coûteux. L'intégration économique des pays d'une zone est donc un puissant facteur de globalisation. La première phase de l'intégration européenne, celle de la création du Marché Commun à partir de 1956, a ainsi favorisé les premières évolutions vers des stratégies globales. La deuxième phase de l'intégration européenne, dans la décennie 90, facilite la diffusion de cette tendance à d'autres entreprises et secteurs (cf § 3).

3. De bons réseaux de communication pour le transport des biens, des personnes et des informations, constituent également des infrastructures nécessaires à la globalisation. L'unification et l'amélioration de ces réseaux en Europe permettent les stratégies globales des entreprises. Les grands travaux, comme la construction du tunnel sous la Manche, ou celle des lignes du TGV, vont les faciliter.

4. L'homogénéisation de la demande internationale est une nécessité pour une entreprise qui souhaite globaliser ses activités en spécialisant ses usines pour des marchés pluri-nationaux. Th. Levitt et de nombreux auteurs ont montré qu'aujourd'hui la demande mondiale tend à s'homogénéiser dans les pays de la "triade", même si cela joue de façon très différente selon les produits. Les entreprises doivent donc unifier leurs gammes de produit au niveau mondial, et globaliser leurs stratégies. Cependant, pour de nombreux produits, les demandes nationales demeurent différentes, particulièrement en Europe où les traditions culturelles et de consommation sont distinctes dans chaque pays. La différenciation de la demande par les stratégies commerciales des entreprises est une autre tendance contradictoire. En fait, la demande internationale apparaît souvent comme à la fois plus homogène -à un niveau international- et plus segmentée. Ce sont ces segments, homogènes dans plusieurs pays, que des usines spécialisées peuvent alors approvisionner. En outre les produits finis peuvent être différenciés seulement au niveau de certains composants finaux, ce qui permet de spécialiser les usines fabricant les éléments clefs. L'intégration européenne a cependant déjà favorisé, -et continuera à le faire- une homogénéisation des revenus, des goûts, des modes de vie et des cultures en Europe. Elle facilite ainsi la globalisation des stratégies des firmes.

5. Le mécanisme des économies d'échelle, et l'existence d'une taille minimale optimale (TMO, ou METS minimum efficient technical scale), est un puissant facteur de la globalisation. La spécialisation des usines et la globalisation de la production internationale sont précisément réalisées pour réduire les coûts unitaires grâce à ce phénomène. Bien sûr, le niveau des économies d'échelle diffère selon les types de produit et d'activité.

Pour un produit, et si les autres facteurs permettent la globalisation, le niveau de la TMO détermine à la fois le volume de production et la taille du marché de l'usine spécialisée. Il explique donc, avec les coûts de transports, le type optimal d'organisation internationale de la production qui doit être mis en place pour approvisionner le marché européen : la dimension du marché d'une usine optimale donnée, ou (et), le nombre d'usines optimales desservant un marché de dimension donnée (Voir schéma).



source: adapté de B. de Montmorillon - 1986

Une autre tendance conduit les entreprises à construire des usines de plus grande taille. Dans certaines activités, la réalisation de lourds investissements, dans des équipements de plus grande

capacité, permet, en utilisant de nouvelles technologies, de réduire les coûts unitaires de fabrication. Cette économie de coût n'est possible qu'à la condition de pouvoir écouler ces grandes quantités sur des marchés étendus plurinationaux.

L'intégration européenne ne modifie pas le niveau des économies d'échelle. Mais en accentuant la concurrence, elle rend plus urgente la réduction des coûts, et elle pousse donc les entreprises à recourir aux économies d'échelle, en spécialisant leurs usines.

6. La situation concurrentielle au sein des secteurs est un facteur de la globalisation. Certes, plusieurs autres facteurs varient eux-mêmes selon le secteur : l'homogénéité de la demande internationale et le niveau des économies d'échelle varient par exemple beaucoup d'un produit à un autre. Mais la structure et l'intensité de la concurrence influencent directement les stratégies internationales adoptées par les entreprises. Les travaux de Porter ont montré que deux types de secteurs peuvent être distingués de ce point de vue. Dans les "industries multidomestiques", "la concurrence dans chaque pays est indépendante de la concurrence dans les autres pays". Tel est le cas de nombreux secteurs de biens de consommation finale, de la distribution, de l'assurance, du crédit à la consommation... où les entreprises doivent, selon Porter, choisir des stratégies multidomestiques. Dans les "industries globales", "la situation compétitive de la firme dans un pays est significativement affectée par sa position dans d'autres pays". Tel est le cas des industries de la construction aéronautique civile, des semi-conducteurs, des photocopieurs, des téléviseurs, des automobiles, des montres, des produits pharmaceutiques... Dans ces secteurs les entreprises doivent adopter des stratégies globales. Il semble cependant difficile de décrire précisément les caractéristiques des "industries globales". Mais on peut dire qu'une industrie devient plus "globale" quand :

- la concentration économique, nationale et mondiale, augmente
- les groupes leaders se multinationalisent
- certains d'entre eux adoptent des stratégies globales
- la concurrence est vive sur les prix et le lancement de produits nouveau innovants.

L'intégration européenne, qui se traduit par une augmentation simultanée de la concentration et de la concurrence dans l'industrie, est donc en train d'accroître le "degré de globalité" de secteurs qui étaient déjà des "industries globales", et de transformer de nombreuses "industries multidomestiques" en "industries globales".

7. Les impératifs politiques sont un facteur-négatif-essentiel de la globalisation. Y.L. Doz a analysé comment les demandes des gouvernements locaux (réalisation de recherche dans le pays, création d'usines totalement intégrées,...), s'opposent aux politiques de globalisation des entreprises. Confrontées à ce conflit entre les exigences économiques et les impératifs politiques, les firmes multinationales adoptent des réponses qui dépendent de leur propre pouvoir de négociation, lié à leur part de marché, à la détention de technologies clefs, à l'importance des marchés nationaux et des commandes publiques auxquelles elle veulent accéder ...La négociation avec les gouvernements locaux aboutit parfois à la création d'unités très exportatrices, qui satisfont les objectifs gouvernementaux d'équilibre de la balance commerciale, tout en permettant aux firmes de créer des usines spécialisées et de taille optimale (cas de Ford en Espagne).

L'intégration européenne va réduire les exigences des gouvernements nationaux, et affaiblir leurs pouvoirs de négociation : réduction généralisée des obstacles non tarifaires aux échanges, harmonisation des conditions techniques, fiscales et réglementaires de la production dans la quasi-totalité des secteurs, ouverture internationale des marchés publics... Elle va donc faciliter les stratégies globales des entreprises.

## 2.- FACTEURS DE LOCALISATION DES UNITES SPECIALISEES ET AVENIR DES REGIONS PERIPHERIQUES

Quelles seront les conséquences de ces restructurations pour les régions périphériques de l'Europe ? L'une des caractéristiques essentielles du processus de globalisation est la recherche d'une localisation optimale des unités spécialisées, au sein de l'espace européen, afin de réduire les coûts de production et de transport. Bien sûr ces choix de localisation sont en grande partie déterminés par l'historique de la multinationalisation des groupes, et par les implantations qui en résultent. Mais la tendance générale est de donner de plus en plus d'importance aux variables géographiques classiques :

- l'inégale répartition géographique des revenus et de la demande
- la qualité des moyens de communications
- les différences régionales et nationales dans les coûts de production.

## 2.1. Concentration de la demande et avantages des régions "centrales"

Les deux premières variables favorisent objectivement les régions nord-est de la communauté européenne. En effet l'inégale densité des populations et des revenus dans l'espace européen aboutit à la concentration géographique de la demande dans un coeur continental de l'Europe. Si bien que les entreprises "globales" localisent très souvent leurs usines spécialisées au sein de cette zone barycentrique, ou le long d'un axe Rhin-Rhône, prolongé au nord-ouest jusqu'à Londres, et au sud jusqu'à Milan et Barcelone.

Cette tendance de localisation au sein des régions centrales, défavorise les "régions périphériques", qu'il s'agisse de pays comme l'Irlande, la Grèce, le Portugal ou l'Espagne<sup>4</sup>, ou de régions comme l'Ecosse, le Nord et le Centre de l'Angleterre, l'Ouest et le Sud-Ouest de la France, le Centre et le Sud de l'Italie<sup>5</sup>...

## 2.2. Coûts de production et avantages des régions périphériques

La troisième variable géographique de la localisation correspond aux différences nationales et régionales de coûts de production. Celles-ci existent en Europe dans de nombreux domaines, comme le coût de l'énergie, des transports, des prélèvements fiscaux, de la protection de l'environnement,... Mais ce sont surtout les coûts du travail qui diffèrent : salaires, charges sociales, ainsi que les conditions de son utilisation (durée du travail, conflits sociaux,...). Ainsi, au sein d'un même groupe comme Ford, pour des qualifications identiques, les disparités de salaires sont fortes entre les usines européennes.

### Disparités de salaires et de durée du travail dans les usines européennes de Ford (1985)

<u>Pays</u>	<u>Salaires horaires bruts moyens des travailleurs semi-qualifiés (en \$ aux prix de 1980)</u>	<u>Temps de travail annuel à la production</u>
<u>Grande Bretagne</u>	<u>8.77</u>	<u>1702</u>
<u>Allemagne</u>	<u>7.84</u>	<u>1547</u>
<u>Espagne</u>	<u>4.63</u>	<u>1709</u>

source: F.I.O.M. Manuel pour les travailleurs de FORD- Genève-1986

Ces disparités internationales (et inter-régionales) de coûts du travail favorisent les régions périphériques et sous industrialisées au sein de chaque économie (Ecosse, Sud de l'Italie, Andalousie,...), et, plus généralement, les pays du Sud de l'Europe : France, Italie, et surtout Grèce, Portugal et Espagne.

L'importance des investissements réalisés en Espagne par les firmes européennes, américaines et japonaises, semble bien être liée aux avantages de coûts obtenus, et au fait que le marché espagnol est de grande taille. L'implantation dans ce pays permet donc d'obtenir des avantages concurrentiels<sup>6</sup>.

Bien entendu ce facteur coût de production joue plus pour les productions et les stades de production grands utilisateurs de main d'oeuvre (peu qualifiée), qui se localisent plus souvent dans ces régions périphériques.

Les aides publiques offertes par les collectivités locales, régionales et nationales, et dont le niveau varie beaucoup en Europe selon les sites, diminuent les coûts d'investissement et de production. Elles influencent donc les localisations. Mais ces aides ne sont pas toujours plus élevées dans les régions périphériques.

### 2.3. Environnement industriel et technologique et avantages des métropoles centrales

Pour la localisation des stades de production les plus technologiques, et des opérations les plus qualifiées (gestion, recherche, conception,...), les firmes recherchent de grandes métropoles où elles peuvent trouver à la fois du personnel très qualifié (ouvriers, ingénieurs, chercheurs), des fournisseurs diversifiés, des sociétés de service, des laboratoires de recherche publics et privés, et d'excellentes communications. Ces cités à fonctions internationales, sont des agglomérations comme Londres, Francfort, Munich, Zurich, Genève, Milan... Elles sont le plus souvent situées dans la dorsale Ecosse, Londres, Bénelux, RFA, Rome.

Cette attraction des grandes métropoles, qui sont aussi souvent le centre de grands marchés régionaux, explique ainsi que les investissements étrangers réalisés en Espagne soient concentrés dans les régions de Madrid et de Barcelone C'est le même phénomène, de recherche d'un tissu diversifié de fournisseurs de biens et de services, qui explique que les investissements étrangers au sein d'une région comme la Castille-Léon, se concentrent dans les zones urbaines les plus développées<sup>7</sup>.

### 3.- RESTRUCTURATIONS DES GROUPES EN EUROPE

1. Certains groupes, souvent extra-européens, qui étaient, dès 1960, très multinationalisés en Europe, avec des stratégies multidomestiques, ont mis à profit la première phase de l'intégration européenne (1956-1980) pour réaliser une mutation structurelle de leurs activités : gamme unique de produit, usines spécialisées pour le marché européen... Cela les a conduit à posséder, dans les années 80, des structures et des stratégies globales, au niveau européen. Cela est le cas de Rank Xerox, de John Deere, et surtout de Ford et d'IBM<sup>8</sup>.

La création de l'usine FORD à Valence (Espagne) en 1976 illustre ces mutations. Elle a correspondu à une étape importante dans la réorganisation des activités. C'était la première fois qu'un produit était conçu et fabriqué de façon globale en Europe. Les Ford-Fiesta qui sortirent des trois usines d'assemblage de Valence, Saarlouis (RFA) et Dagenham (GB) furent rigoureusement identiques, et destinées à l'ensemble du marché européen. La volonté d'accéder au marché espagnol, tout en spécialisant l'usine, explique l'implantation industrielle de Ford en Espagne. Celle-ci permettait en même temps de bénéficier de coûts d'assemblage jugés, à l'époque, inférieurs de moitié en Espagne, par rapport à l'Allemagne. Dans les années 90, Ford augmente encore la taille et la spécialisation de ses usines européennes. Il semble réduire ses activités en Grande-Bretagne, où les mouvements sociaux affectent la rentabilité. Ainsi, en 1989, Ford a décidé de construire près de Cadix en Espagne l'usine de composants électroniques, qu'il cherchait d'abord à implanter en Ecosse. Mais les syndicats britanniques s'opposaient à la représentation syndicale unique exigée par Ford. A Cadix, outre une main d'oeuvre moins coûteuse, le groupe bénéficiera de subventions qui pourront dépasser 50 % de l'investissement total.

2. De nombreux groupes d'origine européenne, qui sont en train de se multinationaliser très fortement en rachetant d'autres entreprises, commencent, dans les années 80-90, à globaliser leurs activités européennes. Ils déplacent des productions entre les sites, en ferment certains, et investissent dans les usines qu'ils spécialisent pour le marché européen. Cela est le cas de Thomson, Cables de Lyon, Grand Métropolitain (pour l'activité gâteaux), BSN, Bull (pour la recherche), Electrolux, Jacobs-Suchard,... Tous ces plans de restructuration vérifient les analyses que nous avons développées aux paragraphes précédents. Ils tendent à défavoriser les régions périphériques de l'Europe.

Ainsi Ciba-Geigy a annoncé en Juillet 1989 un plan de restructuration de ses activités pharmaceutiques. D'ici à 1992, le groupe va investir un milliard de francs pour spécialiser d'avantage ses usines européennes. Il va fermer une unité près de Naples, et ses laboratoires pharmaceutiques de Lyon. Et il va concentrer près de Milan la production pharmaceutique solide en grande quantité. L'usine de Barcelone fabriquera les produits solides en plus petites quantités. Le site près de Mulhouse, en France, sera spécialisé dans les produits liquides et crémeux.

3. Le groupe Renault illustre une situation intermédiaire, où l'intégration européenne de la production sur une base "globale" n'est encore que partielle, mais s'accroît. Les usines de Renault en Europe sont en effet concentrées en France et dans un petit nombre de pays : Portugal, Yougoslavie et Turquie, pour l'assemblage de faibles volumes ; Belgique, pour l'assemblage de 185 000 R 5, et Espagne. Dans ce pays l'implantation est ancienne<sup>9</sup>, et importante : les quatre usines emploient 18 300 salariés, fabriquent des moteurs et des boîtes de vitesse, et assemblent la quasi-totalité de la gamme (R 25 exceptée). FASA-Renault semble donc avoir les caractéristiques d'une grande filiale nationale, à production intégrée, élément d'une stratégie multidomestique. En réalité une certaine globalisation existe avec une division européenne des tâches qui a été encouragée par la politique de promotion des exportations du gouvernement espagnol à partir de 1979. Les usines espagnoles importent de nombreux éléments (Cf des moteurs, en particulier du Portugal), et exportent des moteurs (par exemple pour la R 19 montée à Douai), et des véhicules vers la France (taux d'exportation en 1988 : 23 %).

Aujourd'hui Renault restructure ses opérations en Europe, dans le cadre d'un plan de modernisation et de rationalisation des productions. L'objectif semble être fréquemment d'atteindre les volumes de production correspondant à la taille minimale optimale. En France, Renault va ainsi fermer le site de Billancourt, dont la localisation rend la modernisation et l'extension impossibles. (Le volume de 100 000 unités assemblées est loin de la TMO). Au Portugal l'usine de Guarda, qui n'assemble que 7 000 Trafic par an, a été cédée en 1990. Enfin, FASA-Renault va arrêter les activités de montage de son usine de Valladolid-1 à la mi 1991. L'unité, ancienne, semble difficilement modernisable, et les transferts de production vers les autres usines permettront à celles-ci d'augmenter leurs volumes, encore inférieurs aux normes du secteur (Cf Ford assemble 300 000 véhicules dans chaque usine européenne). Cette décision risque d'avoir d'importantes conséquences sur l'emploi dans la région de Valladolid, d'autant plus que le projet de société commune avec Chrysler, produisant un véhicule 4 x 4 à Valladolid, a échoué<sup>10</sup>.

Enfin Renault coordonne de plus en plus ses opérations au niveau de la péninsule ibérique : une organisation commerciale commune à l'Espagne et au Portugal a été mise en place<sup>1</sup>, la production de moteurs et de pièces de l'usine de Cacia (Portugal) augmente et est destinée aux usines espagnoles...

### CONCLUSION : L'OUVERTURE DE L'EUROPE DE L'EST ET LES REGIONS PERIPHERIQUES

L'évolution de l'Europe de l'Est va-t-elle modifier les stratégies européennes des groupes ? Cela semble probable, avec deux effets défavorables pour les régions périphériques de l'Europe de l'Ouest.

Bulgarie, Hongrie, Pologne, Roumanie, R.D.A. et Tchécoslovaquie représentent 14 % du PNB de la CEE et 35 % de sa population. Cela ajoute 14 % de marché à l'Est de l'Europe, et beaucoup plus dans les prochaines années. Cela déplace le barycentre du marché européen un peu plus vers l'Est, et, du point de vue des localisations optimales en Europe, cela renforce les tendances à privilégier les régions "centrales" de l'Europe.

D'autre part, les pays d'Europe de l'Est, où les coûts de production sont inférieurs (coûts de main d'oeuvre égaux à environ 20 % des coûts allemands ou français), peuvent être des concurrents des régions périphériques de l'Europe, pour la localisation des activités intensives en travail.

---

<sup>1</sup> - LEREP (Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur l'Economie de la Production - Université des sciences Sociales - 1 Place A. France - 31042 TOULOUSE Cedex - FRANCE - Tél. : (33)61.63.36.53 - FAX : (33)61.63.37.98

<sup>2</sup> - Voir par exemple :

DOZ Y.L. (1986) : *Strategic management in multinational companies*- Pergamon press - Oxford

OHMAE K. (1985) : *Triad power, the coming shape of global competition* - Ed. The Free Press - 1985 - Traduction française : "La triade, émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise", Ed. Flammarion - Paris.

PORTER M.E. (1982) : "Choix stratégiques et concurrence", Ed. Economica - Paris

PORTER M.E. (1986) : "L'avantage concurrentiel" - Ed. Inter Editions - Paris

PORTER M.E. (Editeur)(1987) : "Compétition in global industries", Ed. Harvard Business School Press - Boston

SAVARY J. (1989) "Des stratégies multinationales aux stratégies globales des groupes en Europe" - Communication au Colloque du LEREP "Les groupes industriels et financiers et l'intégration européenne" - Toulouse 28-30 Sept. 1989 - A paraître aux Editions La Documentation Française

---

3 - Pour M.E. Porter, une stratégie globale est définie par une forte coordination des activités internationales, même si la production est géographiquement concentrée. Ce qui veut dire qu'une stratégie globale peut exister quand une entreprise est seulement exportatrice (cas de Ford en 1908 avec le modèle Ford T, de Coca Cola,...).

4 - Catalogne excepté, à cause de sa taille et de sa connexion à l'Europe Centrale.

5 - Depuis deux ans, les nouveaux investissements étrangers en France, sont ainsi fortement attirés par les régions de l'Est et du Nord. Cf B. TANDEAU "Marché unique et stratégies de localisation des entreprises industrielles étrangères" - Colloque LEREP - Toulouse Sept. 89

La création de l'association l'Arc Atlantique, qui réunit 20 régions ouest-européennes, centrées par rapport à la dorsale Londres-Francfort-Milan, traduit aussi les craintes des régions de l'Ouest (Galice, Castille-Léon, et Pays-Bas inclus) face à ces tendances.

6 - L'Espagne serait ainsi une "global platform" au sens de M.E. PORTER; Cf M.E. PORTER, 1987, page 39

7 - Cf R. PEDROSA-SANZ, "Inversiones extranjerias en Espana y dinamica regional : el caso de Castilla y Leon" - Séminaire de Coimbra - Déc. 89 - Cahiers du Grebam - N° 1 - Mars 1990

8 - Cf études sur Ford et IBM dans C. DUPUY, C. MILELLI et J. SAVARY "Stratégies des multinationales", Atlas mondial des multinationales - Tome 2 - Documentation Française (à paraître).

9 - Cf R. PEDROSA-SANZ "Aproximacion al estudio del capital extranjero en Castilla-Leon" Ed. Institucion Cultural Simancas-Valladolid - 1983

10 L'usine de Valladolid avec 12 632 salariés (dont 5 300 dans les deux unités de montage) représente 32 % de l'emploi industriel dans la commune de Valladolid. Elle a entraîné la création de plus de 800 emplois chez les fournisseurs locaux de biens.

Cf R. PEDROSA-SANZ "Les effets indirects sur l'emploi de Renault à Valladolid", dans C. DUPUY- J. SAVARY "Les effets indirects des entreprises multinationales sur l'emploi des pays d'accueil : méthodologie d'analyse et études de cas", étude pour le Bureau International du Travail - Juin 1990.

11 - Cf R. PEDROSA-SANZ, J. FERNANDEZ-ARUFE "Conséquences de l'intégration dans le marché unique européen pour les entreprises industrielles de Castille et Leon" - Colloque "Les groupes industriels et financiers et l'intégration européenne" - LEREP - Toulouse , 28,29 et 30 Septembre 1989. à paraître aux éditions La Documentation Française en 1990.