



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.4
2 novembre 2005

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission des entreprises, de la facilitation

du commerce et du développement

Réunion d'experts sur le renforcement des capacités

productives des entreprises des pays en développement

par l'internationalisation

Genève, 5-7 décembre 2005

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Étude de cas: les investissements directs à l'étranger des entreprises russes*

Résumé

Les investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie ont sensiblement augmenté au cours des dernières années. Malgré l'absence de politique spécifique de promotion de ce type d'investissement, la Fédération de Russie figure parmi les cinq premiers investisseurs des marchés émergents. La plupart des investissements directs à l'étranger sont le fait de grands conglomérats, tandis que l'activité des petites et moyennes entreprises (PME) dans ce domaine est réduite, notamment en raison de contraintes financières, des inquiétudes liées aux activités menées dans des régions mal connues et du contrôle des changes exercé par l'État dans le passé. Les perspectives concernant les futurs investissements russes à l'étranger, tant en ce qui concerne les PME que les grandes entreprises, sont encourageantes depuis que le Gouvernement a assoupli le contrôle des changes.

* Le présent document a été soumis à la date susmentionnée en raison de retards survenus dans la procédure. Il a été élaboré et édité par le secrétariat de la CNUCED avec les contributions de Peeter Vahtra et de Kari Liuhto, de l'Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku (Finlande).

Les entreprises russes investissent à l'étranger pour diverses raisons liées à la stratégie d'entreprise et non en fonction d'objectifs restreints, tels que le soutien des exportations, comme c'était le cas au début des années 90. Leurs motivations se sont élargies pour englober le renforcement des positions sur les marchés, l'expansion du commerce extérieur, l'internalisation du contrôle de la chaîne de valeur et l'accès aux ressources naturelles, y compris l'acquisition d'actifs stratégiques en vue d'améliorer la compétitivité. La volonté de diversifier les activités en dehors du marché intérieur a également incité les entreprises russes à effectuer des investissements directs à l'étranger. Ces diverses raisons les ont poussées à investir tant chez leurs voisins que dans des destinations éloignées telles que l'Afrique, l'Australie et les États-Unis.

Ce sont les entreprises russes de production de gaz, de pétrole et de métaux qui effectuent le plus d'investissements à l'étranger. Toutefois, les entreprises manufacturières et de télécommunication y réalisent également des investissements importants. Il ressort des cas étudiés que les investissements directs à l'étranger contribuaient à améliorer la compétitivité des entreprises russes. Pour certaines d'entre elles, une part importante des revenus et des actifs provenait de l'étranger.

Le présent document fait partie d'une série de cinq études de cas élaborées par le secrétariat de la CNUCED comme documents d'information pour la Réunion d'experts en vue de faciliter le débat sur le renforcement de la compétitivité des entreprises par le biais des investissements directs à l'étranger. Ce document offre une vue d'ensemble des tendances et des objectifs des investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie. Il examine plusieurs cas d'entreprises russes qui procèdent à ce type d'opération. Le document étudie aussi le cadre juridique des investissements réalisés et la manière dont ils ont contribué à renforcer la compétitivité des entreprises russes. Enfin, il propose diverses mesures d'appui dans ce domaine.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Les investissements directs à l'étranger de la Russie: tendances et évolution.....	5
III. Les facteurs déterminants et les objectifs des IED de la Russie	9
IV. Les investissements directs à l'étranger et la compétitivité des entreprises russes	11
V. Les investissements directs à l'étranger des PME: principaux défis	18
VI. Les mesures d'appui aux investissements directs à l'étranger.....	19
VII. Conclusion	20
Bibliographie	21

Les investissements directs à l'étranger des entreprises russes

I. Introduction

1. Les investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie ont sensiblement augmenté au cours des dernières années¹ et ont dépassé 9 milliards de dollars des États-Unis en 2004. Pour la même année, la Fédération de Russie a été le cinquième investisseur des marchés émergents pour ce qui est du stock. Les entreprises privées et publiques du pays contribuent à la progression rapide des investissements directs russes à l'étranger. Elles figurent parmi les premières sociétés transnationales (STN) d'Europe centrale et orientale. En 2002, sur les 25 premières sociétés transnationales non financières d'Europe centrale et orientale, classées d'après leurs actifs à l'étranger, 5 provenaient de la Fédération de Russie et menaient des activités dans les secteurs pétrolier, minier ou des transports (CNUCED, 2004, p. 317). Les investissements directs à l'étranger des PME russes sont réduits, en partie en raison de contraintes financières, d'inquiétudes liées à des activités menées dans des régions mal connues et du contrôle des changes exercé par l'État dans le passé.

2. Les entreprises russes investissent à l'étranger pour diverses raisons. Leur principal objectif est de renforcer leurs positions sur les marchés, d'accroître leurs débouchés à l'étranger, d'internaliser le contrôle de leur chaîne de valeur et de s'approvisionner en ressources naturelles, ainsi que d'acquérir des actifs stratégiques en vue de devenir plus compétitives. La croissance des revenus d'exportation des principales STN de Russie a largement contribué à financer leurs activités d'investissement direct à l'étranger, leur expansion et leurs acquisitions. L'internationalisation des entreprises russes ainsi que leur volonté de diversifier leurs activités à l'étranger ont encouragé ces investissements directs. La proximité géographique et les liens historiques ont également eu un rôle à jouer.

3. Les entreprises russes de production de gaz, de pétrole et de métaux sont celles qui comptent le plus d'investissements directs à l'étranger. Toutefois, les entreprises manufacturières et de télécommunication réalisent également bon nombre d'investissements de ce type. La plupart des investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie sont le fait de grands conglomerats d'entreprises privées et publiques, tandis qu'un nombre réduit de PME russes ont internationalisé leurs activités par ce biais. L'absence de statistiques concernant les IED des PME russes a également limité l'analyse et la compréhension de l'étendue, de la répartition géographique et de la structure sectorielle de ces IED, ainsi que de leurs effets bénéfiques.

4. Le présent document offre une vue d'ensemble des tendances et des objectifs des investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie. Il examine plusieurs cas d'entreprises russes qui procèdent à ce type d'opération, ainsi que le cadre juridique qui régit ces investissements et la manière dont ils ont contribué à renforcer la compétitivité des entreprises concernées. Enfin, il propose diverses mesures d'appui à l'internationalisation des entreprises russes, tant les grandes entreprises que les PME, par le biais des IED.

¹ Les données sur les flux et les stocks d'IED communiquées au cours des dernières années ont été plus nombreuses en partie grâce à l'amélioration du système d'enregistrement des données de l'État.

II. Les investissements directs à l'étranger de la Russie: tendances et évolution

5. L'actualisation récente des données statistiques effectuée par le Gouvernement russe confirme les estimations précédentes du volume important de capitaux russes à l'étranger. Comme dans la plupart des pays en transition, les sorties de capitaux de la Fédération de Russie ont maintes fois dépassé les entrées de capitaux. Le ratio entre les sorties et les entrées d'IED est sensiblement plus élevé dans la Fédération de Russie que dans n'importe quel autre pays d'Europe centrale et orientale, et il convient de noter que la croissance des investissements directs russes à l'étranger a contribué à ce phénomène. Les entreprises russes investissent désormais à l'étranger pour diverses raisons liées à la stratégie d'entreprise et non en fonction d'objectifs restreints, tels que le soutien des exportations, comme cela a été le cas au début des années 90 (Sokolov, 1991).

6. Les investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie ont rapidement augmenté, passant de 20 milliards de dollars des États-Unis en 2000 à 72 milliards en 2003 (voir le tableau 1). Cette forte augmentation est due en partie à l'amélioration du système d'enregistrement des données ainsi qu'à l'augmentation des flux d'IED durant cette période. Par rapport aux autres pays d'Europe centrale et orientale, les investissements directs à l'étranger de la Russie sont de loin plus importants.

Tableau 1. Fédération de Russie: investissements directs à l'étranger, 2000-2003
(En millions de dollars)

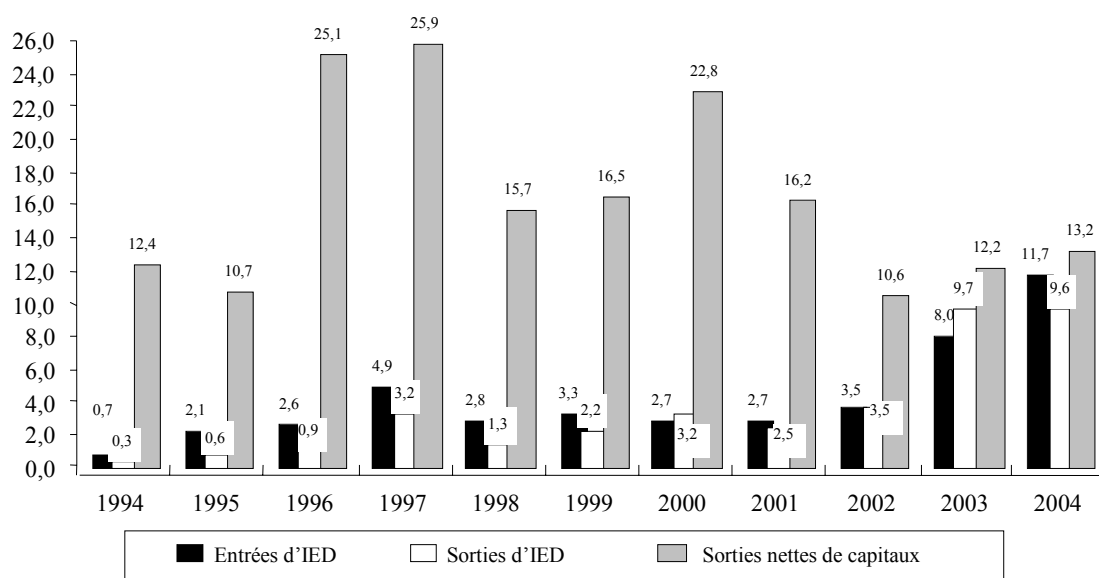
	2000	2001	2002	2003
Investissements directs à l'étranger	20 141	32 437	54 608	72 273
Prises de participation et bénéfices réinvestis	18 470	30 384	50 616	67 931
Autres capitaux	1 671	2 053	3 992	4 341

Source: Banque de Russie (<http://www.cbr.ru/eng/statistics>).

7. Même si des divergences profondes existent à propos du montant total des investissements directs et des capitaux russes à l'étranger, il est largement admis que les chiffres sont, en réalité, nettement supérieurs aux données officielles (Commission européenne, 2004; Buiter et Szegvari, 2002; Loungani et Mauro, 2000; Grigoryev et Kosarev, 2000; Tikhomirov, 1997). La Banque de Russie a indiqué que les sorties nettes de capitaux des entreprises non financières et des ménages de la Fédération de Russie ont atteint 181 milliards de dollars des États-Unis entre 1994 et 2004 (voir le graphique 1). Ce montant place la Fédération de Russie parmi les 10 investisseurs et pays exportateurs de capitaux les plus importants au monde (Kalotáy, 2005; Banque centrale de Russie, 2005). Cependant, il ne donne pas toute la mesure de l'importance des capitaux russes à l'étranger².

² Diverses estimations existent sur les fuites de capitaux non comptabilisés provenant de la Fédération de Russie. Leur montant a atteint 245 milliards entre 1992 et 2002 (Commission européenne, 2004).

**Graphique 1. Fédération de Russie: flux d'IED et sorties nettes de capitaux, 1994-2004
(En milliards de dollars)**



Source: Banque de Russie (<http://www.cbr.ru/eng/statistics>); CNUCED (<http://www.stats.unctad.org/fdi>).

8. Les investissements directs à l'étranger de la Russie concernent principalement les pays voisins qui, traditionnellement, entretiennent des relations avec la Russie, comme ceux de la Communauté d'États indépendants (CEI), d'Europe en général et d'Europe centrale et orientale en particulier. Les investissements directs dans des marchés non traditionnels tels que l'Australie, l'Afrique, l'Union européenne et les États-Unis sont de plus en plus visibles. On estime que près de la moitié des investissements directs à l'étranger sont effectués dans l'Union européenne, tandis que la CEI et les États-Unis comptent chacun pour un cinquième (Kalotáy, 2003)³. Cette évolution ressort également des données de la CNUCED sur les fusions-acquisitions internationales effectuées par des entreprises russes (voir le tableau 2). Même si les investissements de création et les fusions-acquisitions internationales sont des stratégies de pénétration des marchés adoptées par les entreprises russes, la seconde a gagné en importance au cours des dernières années. Plus de la moitié des fusions-acquisitions russes ont eu lieu dans la région de la CEI. Cette pratique est de plus en plus répandue dans des pays industrialisés comme la Lituanie, la République tchèque et la Lettonie⁴. La plupart des fusions-acquisitions effectuées entre 1995 et 2004 par des entreprises russes ont eu lieu

³ Les investissements directs russes aux États-Unis pourraient être nettement plus importants que ne l'indiquent certaines études, au vu des quelques projets d'investissement à grande échelle menés par des entreprises russes dans ce pays d'accueil. Le montant réel des investissements russes effectués dans la CEI pourrait être sensiblement plus élevé si l'on tenait compte des opérations d'investissement circulaires et transitoires (Kalotáy, 2003).

⁴ Ces pays font désormais partie de l'Union européenne.

ces cinq dernières années, ce qui laisse supposer l'existence d'un intérêt croissant de la part des entreprises russes pour l'internationalisation par le biais de l'IED, et en particulier de fusions-acquisitions. L'évolution récente montre que les entreprises russes étendent la portée géographique de leurs investissements directs à l'étranger.

9. Les sociétés transnationales possèdent des actifs extérieurs considérables. Les investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie sont le fait de grands conglomérats industriels et visent, en particulier, les secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles, notamment le pétrole, le gaz et les métaux. Leurs actifs extérieurs sont largement répartis dans différentes zones géographiques. Parmi les principaux investisseurs russes à l'étranger, en termes d'actifs extérieurs, on compte trois entreprises issues de secteurs autres que l'exploitation des ressources naturelles, en l'occurrence celui du transport (Novoship, Primorsk Shipping Corporation et Far Eastern Shipping).

Tableau 2. Fédération de Russie: répartition géographique des fusions-acquisitions internationales, 1995-2004 (Nombre d'opérations)

Pays	1995-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000-2004	1995-2004
Total mondial	32	12	22	21	31	25	111	143
Pays industrialisés	14	4	12	10	10	13	49	63
Lituanie	-	2	-	3	2	2	9	9
Royaume Uni	1	1	1	1	1	1	5	6
États-Unis	-	-	1	1	1	3	6	6
République tchèque	1	-	-	-	-	4	4	5
Allemagne	1	-	1	2	1	-	4	5
Lettonie	2	-	1	-	1	-	2	4
Pays-Bas	1	-	2	-	-	1	3	4
Pays en développement	-	-	-	2	1	1	4	4
Mongolie	-	-	-	2	-	-	2	2
Turquie	-	-	-	-	-	1	1	1
Chine ⁵	-	-	-	-	1	-	1	1

⁵ L'intensification de la coopération au niveau énergétique entre la Fédération de Russie et la Chine pourrait aboutir à un accroissement des flux d'investissement des entreprises russes dans ce vaste marché de l'énergie, notamment dans des projets d'infrastructure et des projets en aval.

Pays	1995-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000-2004	1995-2004
Pays en transition	18	8	10	9	20	11	58	76
Ukraine	3	7	2	6	3	4	22	25
Arménie	-	-	-	-	6	2	8	8
Bélarus	2	1	3	-	-	1	5	7
Ouzbékistan	-	-	1	1	3	2	7	7
Bulgarie	3	-	1	1	1	-	3	6
Géorgie	3	-	1	-	-	-	1	4
Kazakhstan	1	-	1	-	-	2	3	4

Source: CNUCED, base de données sur les fusions-acquisitions internationales.

10. Pour bon nombre d'entreprises russes, la région de la CEI constitue la destination prioritaire en matière d'internationalisation (Pchounetlev, 2000). Dans bien des cas, les entreprises russes d'exploitation des ressources naturelles sont solidement implantées dans certains segments de marché de la CEI et, au fil du temps, elles se sont diversifiées au-delà de ces pays. Les entreprises manufacturières et de télécommunication font de même en assurant leur présence dans la région. Les actifs contrôlés par des entreprises russes dans la région de la CEI sont généralement stratégiques, dans des secteurs tels que l'énergie et l'infrastructure. Ces entreprises sont prépondérantes dans plusieurs pays de la CEI (Zashev, 2004; Heinrich, 2003; Pelto *et al.*, 2003; Liuhto, 2001, 2002), tandis que dans les pays industrialisés, elles détiennent souvent des parts de marché moins importantes et ont moins d'emprise sur leurs produits et leur compétitivité (Vahtra et Lorentz, 2004). Les entreprises des secteurs financiers et primaire (pétrole, gaz et métaux) sont des investisseurs particulièrement actifs à l'étranger (voir le tableau 3). Une part importante des investissements directs à l'étranger effectués par la Russie est le fait de quelques géants industriels, souvent avantagés par les recettes d'exportation considérables qu'ils accumulent. Les secteurs du pétrole et du gaz ont été à l'origine de presque 60 % du montant des investissements directs à l'étranger effectués par les entreprises russes, tandis que les secteurs des métaux ferreux et non ferreux ont compté pour quelque 25 %. À côté des secteurs traditionnels liés à l'exploitation des ressources naturelles, les sociétés de télécommunication russes ont récemment entrepris d'investir à l'étranger, en particulier chez leurs voisins de la CEI, afin d'accroître leurs débouchés et de rechercher des actifs.

11. Les investissements directs à l'étranger sont le plus souvent effectués par des entreprises transnationales. La part des petites et moyennes entreprises (PME) dans l'internationalisation reste limitée. Leurs objectifs en matière d'IED diffèrent de ceux des grandes entreprises. Les caractéristiques opérationnelles, la taille et les ressources financières expliquent ces différences. Alors que les entreprises transnationales russes ont fréquemment recours aux fusions-acquisitions internationales pour améliorer leurs positions sur les marchés mondiaux, les PME russes ciblent davantage des marchés de niche dans leur processus d'internationalisation. La recherche de nouveaux marchés et de nouvelles technologies prédomine dans leur expansion à l'étranger. Leur expérience relativement réduite de l'internationalisation et leurs modestes ressources financières ont eu une incidence sur leurs décisions géostratégiques. En conséquence, les PME russes ont tendance à exercer leurs activités sur les marchés plus proches de la CEI et d'Europe centrale et orientale.

Tableau 3. Fédération de Russie: répartition sectorielle des fusions-acquisitions internationales, 1995-2004 (Nombre d'opérations)

Branche d'activité	1995-1999	2000-2004	1995-2004
Total des branches d'activité	32	111	143
Primaire	-	3	3
Agriculture, foresterie et pêche	-	1	1
Industries extractives	-	2	2
Secondaire	18	49	67
Produits alimentaires, boissons et tabacs	2	7	9
Pétrole et gaz; raffinage du pétrole	3	11	14
Produits chimiques	3	7	10
Métaux et produits métalliques	2	13	15
Services	14	59	73
Distribution d'électricité, de gaz et d'eau	2	6	8
Commerce	1	8	9
Transport, entreposage et communications	1	10	11
Finance	7	25	32
<i>dont:</i>			-
Banques commerciales, sociétés de portefeuille	6	14	20
Assurance	-	7	7

Source: CNUCED, base de données sur les fusions-acquisitions internationales.

III. Les facteurs déterminants et les objectifs des IED de la Russie

12. Les faits récents indiquent des différences croissantes dans les objectifs des investissements directs à l'étranger parmi les entreprises transnationales russes et entre les différentes branches d'activité (voir le tableau 4). Lors de la première étape d'internationalisation, l'investissement direct à l'étranger était étroitement lié au soutien des exportations et à l'accès aux ressources naturelles (Bulatov, 1998; McMillan, 1987; Hamilton, 1986). Au cours de l'étape suivante, les déterminants des investissements directs à l'étranger ont été plus diversifiés et stratégiques (Vahtra et Liuhto, 2004). Ces investissements étaient généralement déterminés par la volonté de répartir le risque en réduisant la dépendance des entreprises russes à l'égard du marché intérieur. Celles-ci acquièrent des actifs à l'étranger afin de renforcer leurs positions sur les marchés, d'étendre leur champ d'action au niveau mondial et de s'approvisionner en ressources naturelles. À cet égard, les investissements directs à l'étranger ont généralement contribué à accroître la compétitivité des entreprises russes, en particulier dans les secteurs liés à l'exploitation des ressources.

13. Une stratégie adoptée par les compagnies pétrolières russes afin d'améliorer leur compétitivité consiste à effectuer des investissements directs à l'étranger pour internaliser ou contrôler la chaîne de valeur au niveau international. Grâce à l'acquisition de raffineries et de points de vente à l'étranger, ces entreprises ont obtenu un meilleur contrôle sur la demande extérieure, le raffinage du pétrole dans des raffineries qui leur appartiennent et la distribution de produits pétroliers via leur propre réseau de stations-service. Dans le secteur pétrolier, les actifs d'infrastructure revêtent une importance capitale et les compagnies pétrolières russes se sont assurées le contrôle de plusieurs actifs d'infrastructure à caractère stratégique dans les pays d'Europe centrale et orientale, y compris des ports maritimes et des oléoducs fournissant du pétrole brut et des produits sur les marchés d'Europe et des États-Unis. Les acquisitions par la société Youkos de Mazeikiu Nafta en Lituanie et de Transpetrol en Slovaquie en sont un exemple. Par ailleurs, Lukoil possède une infrastructure importante dans les pays baltes ainsi qu'en Europe centrale et orientale. L'entreprise a notamment racheté le deuxième distributeur finlandais de produits pétroliers Teboil, ainsi que sa filiale Suomen Petrooli pour 270 millions de dollars des États-Unis au début 2005. Cette acquisition a permis à Lukoil de prendre pied non seulement en Finlande, mais également sur les marchés pétroliers scandinaves. Grâce à ces opérations, Lukoil est en mesure de modifier la concurrence sur le marché finlandais en introduisant ses propres produits pétroliers.

14. Des entreprises russes à la recherche de ressources naturelles (extraction et production de métaux) telles que Norilsk Nickel étendent leur champ d'activité au niveau mondial par le biais de fusions-acquisitions internationales. À titre d'exemple, RusAl a récemment, en 2005, acquis une participation de 20 % dans Queensland Alumina (Australie), premier producteur mondial d'aluminium, pour un montant de 460 millions de dollars des États-Unis. Cette acquisition a permis à RusAl d'accroître son stock de matière première et de renforcer la position de l'entreprise sur les marchés mondiaux de l'aluminium.

15. Les entreprises russes investissent à l'étranger pour accéder à de nouveaux marchés et s'assurer une croissance à long terme. Alors que les entreprises d'exploitation de pétrole et d'autres ressources naturelles (notamment Severstal) investissent à la fois dans des régions proches et éloignées pour élargir leur accès aux marchés, les entreprises russes du secteur des télécommunications ont tendance à privilégier l'expansion chez leurs voisins par le biais d'investissements de création et de fusions-acquisitions (notamment MTS, VimpelCom). Les entreprises transnationales russes du secteur des transports (Novoship, Primorsk Shipping Corporation, Far Eastern Shipping Co.) sont bien implantées à l'étranger, d'où provient une large part de leurs actifs et de leurs revenus (CNUCED, 2004, p. 317).

16. Les investissements directs à l'étranger de la Russie sont fortement liés aux activités internationales des entreprises d'État. En soutenant le développement dynamique des grandes entreprises énergétiques d'État (Gazprom, RAO UES), la Fédération de Russie a renforcé sa coopération avec les pays de la région.

Tableau 4. Objectifs des IED de la Russie

Motivations	Exemples d'opérations
Recherche d'efficacité (notamment intention de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur)	Acquisition de réseaux de distribution et de stations-service par des compagnies pétrolières en Europe centrale et orientale, aux États-Unis et dans les pays baltes
Recherche d'actifs stratégiques (notamment assurer la fonctionnalité d'infrastructures à l'étranger)	Acquisition par Youkos de Mazeikiu Nafta en Lituanie et de Transpetrol en Slovaquie; acquisition par Severstal de Rouge Industries aux États-Unis
Recherche de ressources (notamment de ressources naturelles)	Acquisition d'actifs en amont par des compagnies pétrolières au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et dans la CEI. Acquisition de Queensland Alumina (Australie) par RusAl et de Gold Fields (Afrique du Sud) par Norilsk Nickel
Recherche de marchés (élargissement des débouchés dans les pays voisins et dans des régions plus éloignées)	Acquisition d'opérateurs de téléphonie mobile dans la CEI par des entreprises de télécommunication

Source: CNUCED.

IV. Les investissements directs à l'étranger et la compétitivité des entreprises russes

17. Les investissements directs à l'étranger ont contribué à l'accroissement du chiffre d'affaires et des actifs des entreprises russes. À titre d'exemple, pour l'année 2003, plus de 50 % du chiffre d'affaires de Lukoil, Novaship, RusAl, Primorsk Shipping et Mechel a été réalisé à l'étranger (voir le tableau 5). Gazprom, Severstal et Rosneft figurent également parmi les autres sociétés transnationales russes de premier plan. Les investissements directs à l'étranger, par le biais des fusions-acquisitions, ont aidé les entreprises russes à renforcer leur position sur les marchés mondiaux, à accéder à de nouveaux marchés et à s'approvisionner en ressources naturelles, à accroître la chaîne de valeur et à suivre leurs clients à l'étranger, comme le montrent les cas présentés ci-après. À cet égard, les investissements directs à l'étranger ont contribué à la compétitivité des entreprises russes et à la poursuite de leur internationalisation.

Tableau 5. Fédération de Russie: les huit premières sociétés transnationales^a, classées d'après leurs actifs à l'étranger en 2003 (En millions de dollars des États-Unis)

Sociétés	Branche d'activité	Actifs		Pourcentage des actifs à l'étranger	Chiffre d'affaires		Pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger	ITN ^b (%)
		À l'étranger	Total		À l'étranger	Total		
Lukoil JSC	Pétrole et gaz naturel	7 247	26 574	27	16 260	22 118	74	36,7
Norilsk Nickel, OJSC MMC	Industries extractives	1 518	5 916	26	1 518	11 253	13	13,6
Novoship Co.	Transports	1 107	1 213	91	317	395	80	57,6
RusAl	Métaux: industries extractives	691	6 085	11	3 660	4 509	81	33,7
Primorsk Shipping Corporation	Transports	382 ^c	442	86	104 ^d	134 ^e	78	71,3
Mechel	Métaux et produits métalliques	121	1 835	7	1 048	2 050	51	24,2
Far Eastern Shipping Co.	Transports	52 ^c	160	32	57 ^d	180	32	22,8
Alrosa	Extraction de minéraux non métalliques	46	4 630	1	886	1 955	45	15,4

Source: CNUCED, *World Investment Report 2005*.

^a Informations tirées de résultats d'enquêtes et de rapports annuels.

^b L'indice de transnationalité (ITN) est la moyenne de trois ratios: le ratio actifs à l'étranger/total des actifs, le ratio chiffre d'affaires à l'étranger/chiffre d'affaires total et le ratio effectifs à l'étranger/effectif total.

^c Les données relatives aux actifs à l'étranger sont obtenues en appliquant le ratio actifs à l'étranger/total des actifs de l'année précédente au total des actifs de 2003.

^d Les données relatives au chiffre d'affaires à l'étranger sont obtenues en appliquant le ratio chiffre d'affaires à l'étranger/chiffre d'affaires total de l'année précédente au chiffre d'affaires total de 2003.

^e Données de 2002.

18. **Gazprom** est non seulement la première entreprise et le premier contribuable de Russie, mais elle est aussi le premier producteur-exportateur mondial de gaz naturel. Elle est également l'entreprise la plus transnationale si l'on tient compte des actifs extérieurs, du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et de la répartition des activités internationales. Elle est présente dans 17 pays européens, dans la distribution de gaz naturel et les activités de transformation, ainsi que dans presque tous les pays de la CEI (voir le tableau 6). Ses acquisitions à l'étranger sont largement réalisées sur ses marchés d'exportation de gaz naturel. Gazprom est le fournisseur exclusif de gaz naturel pour les pays baltes, la Finlande et plusieurs pays de la CEI. S'appuyant sur ses stratégies d'internationalisation, Gazprom a accru sa compétitivité grâce à sa capacité de développer ses marchés d'exportation traditionnels, d'exploiter de nouveaux débouchés et d'internaliser la chaîne de valeur de ses activités commerciales. Les investissements directs à l'étranger de Gazprom l'ont aidée à établir une forte présence internationale qui lui a conféré une influence considérable, tant sur le plan économique que politique, sur plusieurs marchés vitaux et dans la région de la CEI en particulier.

Tableau 6. Gazprom: filiales et sociétés affiliées à l'étranger (2004)

Pays	Société	Branche d'activité	Participation de Gazprom (%)
Arménie	Armrosgazprom	Distribution de gaz	45
Autriche	Gas und Warenhandelsgesellschaft	Approvisionnement en gaz	50
Bulgarie	Overgaz	Distribution de gaz	23
	Overgaz Incorporated	Investissement	50
	Topenergo	Distribution de gaz	100
Chypre	Leadville Investments Ltd.	Investissement	100
République tchèque	Gas Invest	Investissement	n.c.
Estonie	Eesti Gaas	Distribution de gaz	37
Finlande	Gasum	Distribution de gaz	25
	North Transgas OY	Transport de gaz	50
France	Fragaz	Commercialisation de gaz	50
Allemagne	Wingas	Distribution de gaz	35
	WIEE	Distribution de gaz	50
	WIEH	Distribution de gaz	50
	ZMB	Distribution de gaz	100
	ZBM	Distribution de gaz	100
Grèce	Prometheus Gas	Commerce international	50
Hongrie	Panrusgaz	Approvisionnement en gaz	40
	Borsodchem	Pétrochimie	25
	DKG-EAST Co. Inc	Commercialisation de gaz	38
	TVK		14
	General Banking and Trust	Investissement	26
Italie	Promgas	Distribution de gaz	50
	VOLTA S.p.a	Commercialisation de gaz	49
Kazakhstan	KazRosGaz	Distribution de gaz	50
Lettonie	Latvijas Gaze	Distribution de gaz	34
Lituanie	Lietuvos Dujos	Distribution de gaz	34
	Stella Vitae	Distribution de gaz	50
Pays-Bas	Gazprom Finance B.V.	Investissement	100
	Blue Stream Pipeline Co	Construction, transport de gaz	50
	West East Pipeline Project Investment	Construction, investissement	100
Pologne	EuRoPol GAZ	Distribution de gaz	48
	Gas Trading	Approvisionnement en gaz	16
République de Moldova	Moldovagaz	Distribution de gaz	50
Roumanie	Wirom	Distribution de gaz	25
Serbie-et-Monténégro	Progresgaz Trading Ltd.	Distribution de gaz	25

Pays	Société	Branche d'activité	Participation de Gazprom (%)
Slovaquie	Slovrusgas	Commercialisation de gaz	50
	Slovenský Plynárenský Priemysel	Distribution de gaz	16
Slovénie	Tagdem		n.c.
Turquie	Turusgaz	Approvisionnement en gaz	45
États-Unis	Gazprom UK Trading Ltd.	Distribution de gaz	100
	Gazprom UK Ltd	Investissement, opérations bancaires	100
	Interconnector (UK) Ltd	Commercialisation de gaz	10
	HydroWingas	Distribution de gaz	50

Source: Gazprom (<http://www.gazprom.ru>).

19. **Lukoil** est une STN privée russe de premier plan qui possède des actifs importants dans le monde entier (voir le tableau 7). En 2004, plus de 80 % des revenus de l'entreprise provenaient de l'étranger. En ce qui concerne les activités de production en amont, l'entreprise est bien implantée au Moyen-Orient et dans les pays de la CEI riches en ressources, tandis que les activités situées en aval sont rassemblées à proximité de ses principaux marchés d'exportation, notamment l'Union européenne et les États-Unis. Lukoil gère un vaste réseau de stations-service dans les États baltes, plusieurs pays de la CEI, dans les nouveaux pays membres de l'UE et aux États-Unis. De plus, l'entreprise exploite trois raffineries en Europe orientale, qui approvisionnent les marchés d'exportation importants tels que celui de l'Union européenne. En ce qui concerne ses activités en amont, les entreprises de production de Lukoil à l'étranger servent à accroître les réserves d'hydrocarbures et à compenser en partie la baisse des ressources en Russie. Lukoil a récemment effectué un certain nombre d'acquisitions stratégiques à l'étranger, qui ont aidé l'entreprise à gagner une place importante dans certains de ses principaux marchés. En 2004, elle a étendu son réseau de vente au détail aux États-Unis en rachetant 795 stations-service à ConocoPhillips pour un montant de 266 millions de dollars des États-Unis. La récente acquisition du deuxième réseau finlandais de stations-service donne à Lukoil des atouts stratégiques pour pénétrer le marché finlandais avec ses propres produits pétroliers et pour modifier sensiblement la concurrence sur ce marché. Lukoil a également accru sa participation dans la raffinerie bulgare Burgas en 2005 et elle a acquis des stations-service supplémentaires en Hongrie. Ces investissements directs à l'étranger ont renforcé la compétitivité de l'entreprise en accroissant ses ressources et en renforçant sa position sur le marché de plusieurs pays d'Europe centrale et orientale, ainsi qu'aux États-Unis, et sa capacité de contrôler sa chaîne de valeur à l'échelle internationale.

Tableau 7. Lukoil: investissements directs à l'étranger (2004)

Branche d'activité	Pays
Pétrole et gaz: production et exploration	Azerbaïdjan, Colombie, Égypte, Iraq, Kazakhstan, République islamique d'Iran
Stations-service	Bulgarie, Chypre, Estonie, États-Unis, Finlande, Grèce, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Pologne, République de Moldova, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie-et-Monténégro, Turquie, Ukraine,
Production pétrochimique	Bulgarie
Investissements et services	Arabie saoudite, Bulgarie, Canada, Colombie, Chypre, Danemark, Égypte, États-Unis, Kazakhstan, Lituanie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Ukraine, Yémen

Source: Lukoil 2005 (<http://www.lukoil.com/>), Troika Dialog 2005 (<http://www.troika.ru/>), Petroleum Argus 2005.

20. **Russian Aluminium (RusAl)** est le premier producteur de métaux non ferreux du pays, ainsi que le premier producteur mondial d'aluminium primaire. Le principal facteur déterminant des investissements directs à l'étranger de RusAl est la recherche de ressources et de nouveaux marchés. Ses actifs extérieurs la placent au troisième rang des entreprises transnationales russes. RusAl contrôle un vaste réseau d'unités de production à travers le monde, qui s'étend des pays voisins de la CEI jusqu'en Australie et en Afrique. Étant donné l'insuffisance des réserves intérieures de matières premières, RusAl a accru ses ressources de matières premières par l'acquisition de mines de bauxite en Guinée et, plus récemment, par une prise de participation majoritaire dans la première raffinerie mondiale d'alumine en Australie (voir le tableau 8). Elle possède également deux énormes raffineries d'alumine en Ukraine. L'entreprise a été en mesure de renforcer sa compétitivité grâce au développement de ses réserves de matières premières, à l'augmentation de la valeur ajoutée de sa production d'aluminium et au renforcement de sa position sur les marchés en tant que premier producteur mondial d'aluminium.

Tableau 8. RusAl: investissements directs à l'étranger (2004)

Pays	Société	Branche d'activité	Participation de RusAl (%)	Valeur estimée (en millions de dollars des États-Unis)
Arménie	Rusal Armenal	Laminage de feuilles	100	n.c.
Australie	Queensland Alumina	Production et raffinage d'aluminium	20	475
Guinée	CBK	Complexe d'extraction de bauxite	100	250
	Alumina Company of Guinea	Production d'aluminium	> 50	200
Kazakhstan	Eurasian Aluminium Company	Raffinerie et fonderie d'aluminium (en construction)	50	1 500
Roumanie	Cemtrade	Raffinage d'alumine	n.c.	n.c.
Ukraine	Nikolayev Alumina Refinery	Raffinage d'alumine	100	75

Source: RusAl 2005, Rustocks.com (<http://www.rustocks.com/>).

21. **Norilsk Nickel** est le premier producteur mondial de divers métaux stratégiques, notamment le nickel et le palladium. Elle figure parmi les producteurs industriels et les entreprises d'extraction les plus importants de la Fédération de Russie. Elle a établi des bureaux de représentation et de vente en Europe et aux États-Unis afin de renforcer sa position sur les marchés et ses filières d'exportation et de distribution. Elle s'étend au niveau international par l'acquisition d'actifs stratégiques à l'étranger et compte en son sein un groupe qui s'occupe exclusivement des fusions-acquisitions. Elle a récemment pris une participation majoritaire dans Stillwater Mining (États-Unis), cinquième producteur mondial des métaux du groupe platine (MGP), ainsi qu'une participation de 20 % dans Gold Fields Ltd. (Afrique du Sud) pour un montant de 1,2 milliard de dollars des États-Unis (voir la section III et le tableau 9). À cet égard, les investissements directs à l'étranger ont contribué à accroître la compétitivité de l'entreprise grâce au renforcement de sa position sur les marchés internationaux et à lui assurer l'accès à des ressources naturelles.

Tableau 9. Norilsk Nickel: investissements directs à l'étranger (2004)

Pays	Société	Branche d'activité	Participation de Norilsk Nickel (%)	Valeur estimée (en millions de dollars des États-Unis)
États-Unis	Stillwater Mining	Extraction et production de métaux	55,5	275
Afrique du sud	Gold Fields	Extraction et production d'or	20	1 000

Source: Norilsk Nickel 2005 (<http://www.nornik.ru>), Aton Research 2005 (<http://www.aton.ru/>), estimations des auteurs.

22. **Mobile TeleSystems (MTS)** est la première entreprise russe n'exploitant pas de ressources naturelles. Premier opérateur de téléphonie mobile de la Fédération de Russie, elle s'est implantée avec succès sur les marchés de la CEI au cours des dernières années, par le biais d'investissements importants. MTS applique une stratégie agressive de recherche de marchés soutenue par des activités dans presque tous les pays de la CEI. Sa présence est la plus marquée en Ukraine, où elle enregistre une croissance rapide du nombre d'abonnements. MTS détient une participation majoritaire dans UMC, premier opérateur de téléphonie mobile en Ukraine. Elle contrôle également Uzdunorbita, premier opérateur d'Ouzbékistan, et détient une participation minoritaire dans la société du premier opérateur du Bélarus. Elle détient des actifs importants dans les réseaux de télécommunication de la région. Les marchés de la CEI, en pleine expansion sans être saturés, offrent de vastes perspectives pour les opérateurs russes de téléphonie mobile et, jusqu'à présent, MTS a dépassé ses concurrents russes sur ces marchés porteurs. L'entreprise a privilégié d'autres acquisitions dans la région afin de renforcer sa position sur le marché, vu les faibles taux de pénétration de la téléphonie mobile et le potentiel de croissance des pays de la CEI. Les facteurs déterminants des investissements directs à l'étranger de MTS sont la croissance économique rapide de la région de la CEI, les opportunités d'investissement, la proximité géographique et les liens historiques avec cette région. Plusieurs entreprises importantes clientes de MTS avaient fait leur entrée sur les marchés de la CEI et la nécessité de leur emboîter le pas sur ces marchés est devenue un facteur déterminant important. La compétitivité de MTS s'est renforcée grâce à sa stratégie d'expansion sur les marchés étrangers et au développement de sa clientèle.

23. **Severstal** est un des producteurs d'acier les plus importants de la Fédération de Russie. Outre plusieurs bureaux de représentation et offices de commercialisation à l'étranger, Severstal a acquis **Rouge Industries** (États-Unis) en 2003 pour un montant de 360 millions de dollars des États-Unis. Severstal applique une stratégie d'internationalisation agressive et a l'intention d'acquérir plusieurs entités de production d'acier dans les pays de la CEI, en Europe et en Amérique du Nord. En 2005, l'entreprise a fait l'acquisition de **Lucchini** (Italie), une aciérie en faillite. La récente expansion de Severstal à l'étranger par le biais d'investissements dans des actifs stratégiques vise à renforcer la position de l'entreprise parmi les premiers producteurs d'acier au niveau mondial. Les rachats de moyens de production d'entreprises en difficulté sur des marchés stratégiques tels que les États-Unis et l'Union européenne ont permis à Severstal d'accroître sa capacité de production et de s'assurer l'accès aux marchés par le biais d'unités de production et de centres de distribution locaux. La stratégie d'internationalisation de Severstal va par conséquent à l'encontre de celle suivie par bon nombre d'autres STN russes, dont l'expansion a commencé par les marchés voisins de la CEI. Au lieu de cela, Severstal suit une stratégie d'expansion agressive sur les marchés des pays industrialisés par le biais des acquisitions. Les investissements directs à l'étranger réalisés par le biais des acquisitions ont amélioré la compétitivité de Severstal grâce à l'accès à un ensemble de marchés sidérurgiques importants, y compris les États-Unis et l'Union européenne. La stratégie d'internationalisation a considérablement renforcé la position de l'entreprise dans l'industrie mondiale de l'acier.

24. **Alrosa** est l'une des premières entreprises mondiales d'extraction de diamant qui assure plus de 25 % de la production mondiale de diamant brut. Elle est solidement implantée dans la production de diamant en Fédération de Russie. Elle détient une participation de 33 % dans une entreprise d'extraction de diamant en Angola. Elle possède plusieurs organes financiers à l'étranger et a l'intention de procéder à d'autres investissements dans l'exploitation de ressources, notamment dans des actifs et des projets miniers en Afrique. La plupart des projets d'investissement direct à l'étranger visent à renforcer la position de l'entreprise sur les marchés mondiaux et à s'implanter dans l'extraction de diamant. Alrosa contrôle également des unités de production supplémentaires dans les pays de la CEI.

25. **OMZ** est la première société de mécanique lourde en Fédération de Russie. Elle s'est solidement implantée au niveau international par le biais d'investissements directs à l'étranger dans des sociétés de production, de commercialisation et de services financiers. L'entreprise détient 25 % du marché mondial d'équipements de centrales nucléaires et est solidement implantée dans des segments de marché portant sur des produits hautement spécialisés. OMZ dispose de filiales et d'entreprises affiliées dans les pays de la CEI, en Europe occidentale et aux États-Unis (voir le tableau 10). OMZ a acquis trois sociétés de Skoda Holding (République tchèque) (la division Skoda JS, le consortium Skoda Steel et Hut et Kovárny) en 2005 pour un montant de 200 millions de dollars des États-Unis. L'acquisition a renforcé la compétitivité de l'entreprise en lui ouvrant davantage les marchés d'Europe orientale.

Tableau 10. OMZ: investissements directs à l'étranger (2004)

Pays	Société	Branche d'activité	Participation d'OMZ (%)
Arménie	OOO OMZAR	Investissement	100
Îles Vierges britanniques	UHM Investments Ltd.	Investissement	100
	Shipley Trading Ltd. BVI	Investissement	100
République tchèque	Skoda Kovárny	Production d'acier	100
	Skoda Hute	Production d'acier	100
	Skoda JS	Production d'équipements nucléaires	100
Pays-Bas	Friede Goldman Marketing	Services d'ingénierie	75
	United Heavy B.V.	Investissement	100
	UHM Investments NV	Investissement	100
Roumanie	UPET S.A.	Production d'équipements métalliques	66
Ukraine	OAO CBK Korall	Services de construction navale	94,3
États-Unis	BioLink Technologies Inc.	Produits biométriques	39
	FGL Buyer LLC	Architecture navale	75
	OMZ Investments Co.	Investissement	100
	Friede Goldman United Ltd.	Services financiers	75

Source: OMZ, information d'entreprise.

26. **Rosneft**, première compagnie pétrolière d'État de la Fédération de Russie, est devenue la deuxième société pétrolière du pays grâce au rachat de la principale filiale de production du géant pétrolier russe en difficulté, Youkos. L'expérience de Rosneft en matière d'internationalisation remonte à la période soviétique et l'entreprise est actuellement engagée dans divers partenariats à l'étranger sur la base d'accords intergouvernementaux. Outre ses nombreuses activités d'exportation, Rosneft est présente en amont dans plusieurs pays, notamment dans la production gazière et pétrolière en Algérie, en Colombie et au Kazakhstan. De plus, l'entreprise contrôle des activités en amont en Afghanistan.

V. Les investissements directs à l'étranger des PME: principaux défis

27. L'analyse des IED effectués par les PME russes s'est avérée particulièrement difficile étant donné le peu de données statistiques disponibles. Toutefois, les informations à disposition donnent à penser que les PME russes possèdent rarement les capitaux et la connaissance des marchés indispensables à une expansion de grande ampleur à l'étranger (Banque mondiale, 2004). Leur situation financière relativement fragile et leur accès limité aux services financiers figurent parmi les principaux obstacles aux investissements directs à l'étranger. Par ailleurs, les PME russes manquent d'expérience dans le domaine des opérations commerciales internationales. Les risques supplémentaires liés aux activités à l'étranger, dans un environnement mal connu, ont également contribué au faible niveau des investissements directs à l'étranger des PME. La taille et le potentiel de croissance du marché intérieur encouragent les PME russes à investir et à opérer sur leur propre marché plutôt qu'à l'étranger. Étant donné le peu de ressources

et de capitaux dont elles disposent pour étendre leurs activités, les PME russes ont tendance à se cantonner au marché intérieur.

28. L'absence de réseaux internationaux reste un facteur dissuasif pour bon nombre d'entreprises russes, en particulier dans le secteur manufacturier où les réseaux commerciaux sont généralement établis autour de grands conglomérats nationaux.

VI. Les mesures d'appui aux investissements directs à l'étranger

29. Le faible niveau des investissements réels dans l'économie russe et les sorties massives de capitaux figurent parmi les principales difficultés auxquelles le Gouvernement russe est confronté. La nouvelle réglementation des changes, mise en place en 2003, devrait remédier à cette problématique en améliorant la transparence et en légalisant les mouvements de capitaux. Il s'agit de la loi sur la monnaie, qui régit les transactions de devises et de capitaux, y compris les investissements directs (Ernst and Young, 2005). La nouvelle réglementation introduit davantage de souplesse dans le contrôle des changes, ce qui, à l'avenir, devrait avoir un impact positif sur les investissements directs à l'étranger.

30. Les investissements directs à l'étranger des entreprises russes jouent un rôle essentiel tant pour les entreprises en particulier que pour l'économie russe en général. Il est indispensable que les entreprises russes s'internationalisent afin de renforcer leur capacité d'affronter la concurrence sur le marché mondial. La concurrence sur le marché intérieur – par le biais des importations, des IED d'entreprises étrangères et des formes de participation autres qu'en capital – devrait s'intensifier avec l'adhésion future de la Fédération de Russie à l'Organisation mondiale du commerce. À cet égard, les entreprises russes devraient être encouragées à étendre leurs activités à l'étranger et le Gouvernement pourrait envisager d'améliorer la réglementation et également d'offrir un soutien institutionnel.

31. Un ensemble de mesures spécifiques pourrait être étudié en vue d'encourager les investissements directs à l'étranger des entreprises russes à l'avenir, pour autant qu'ils soient considérés comme importants et comme un moyen de consolider l'activité économique et d'accroître la compétitivité des entreprises. Par exemple, les prescriptions administratives telles que l'approbation des investissements directs à l'étranger devraient être faciles à satisfaire et devraient encourager l'internationalisation des entreprises russes, y compris les PME. Ces dernières devraient pouvoir prendre part à des opérations de facilitation, telles que les missions effectuées dans les pays ciblés à des fins d'investissement ou les visites de délégations de haut niveau. La communication par le Gouvernement d'informations commerciales et d'opportunités d'investissement dans les pays ciblés pourrait s'avérer utile. Plus important encore, la transparence des investissements directs à l'étranger pourrait être encouragée par la régularisation et la légalisation des activités d'investissement et des actifs à l'étranger. Il pourrait être envisagé d'établir un forum des secteurs public et privé afin de favoriser l'échange de vues et de données d'expérience entre les entreprises russes en ce qui concerne l'internationalisation par le biais des investissements directs à l'étranger.

32. Dans la mesure du possible, le Gouvernement pourrait envisager de fournir des garanties d'investissement et un soutien financier. Un tel dispositif est particulièrement important pour les PME, davantage préoccupées par les risques liés à leur activité et dont l'accès aux moyens financiers est souvent limité.

33. Il est important d'accorder toute l'attention nécessaire à l'amélioration du système statistique national de collecte de données sur les investissements directs à l'étranger des entreprises russes, en particulier des PME. L'amélioration et la disponibilité de statistiques complètes contribueront à faire mieux comprendre aux PME les mécanismes d'IED, notamment la marche à suivre pour tirer pleinement profit des investissements à l'étranger, et à établir des lignes directrices appropriées pour continuer à améliorer la compétitivité des PME russes par le biais de l'internationalisation.

34. Les entreprises pourraient adopter une série de mesures. Les entreprises russes, en particulier les PME, pourraient améliorer leur connaissance et leur compréhension des enjeux et des risques liés à l'internationalisation par le biais de l'IED. Elles pourraient renforcer leurs capacités grâce à un dialogue avec d'autres PME ayant investi à l'étranger. À cette fin, les écoles de commerce russes pourraient jouer un rôle en proposant des programmes axés sur le renforcement des capacités et le développement des compétences en matière d'internationalisation. Le perfectionnement des connaissances dans les domaines importants de la gestion des transactions internationales, des questions multiculturelles et du droit international mérite de retenir l'attention, au même titre que la manière d'obtenir et d'exploiter l'information pour être efficace à l'étranger. Les entreprises russes, y compris les PME, devraient appliquer les principes de bonne gouvernance et, dans le cas d'investissements à l'étranger, s'efforcer de contribuer au développement du pays d'accueil.

VII. Conclusion

35. La Fédération de Russie est un nouvel investisseur à l'étranger, dont le volume d'investissements directs extérieurs effectués récemment est considérable. Alors que la plupart de ces investissements sont le fait des grandes entreprises russes, notamment dans le domaine des ressources et du transport, ceux des PME des secteurs manufacturier et de télécommunication retiennent de plus en plus l'attention. Les cas d'internationalisation d'entreprises russes examinés dans le présent document confirment que les investissements directs à l'étranger ont contribué à améliorer la compétitivité des entreprises concernées grâce au renforcement de leur position sur les marchés mondiaux, à accroître leurs ressources naturelles, à exercer un meilleur contrôle sur la chaîne de valeur, à stimuler le volume des ventes en général et à multiplier les acquisitions d'actifs stratégiques à l'étranger.

36. Les perspectives des investissements directs à l'étranger de la Fédération de Russie sont prometteuses malgré l'absence de politiques de soutien à cet égard. L'assouplissement récent du contrôle des changes devrait contribuer à maintenir cette tendance et à accroître la concurrence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

Bibliographie

- Aton Research (<http://www.aton.ru>), juin 2005.
- Banque centrale de Russie (<http://www.cbr.ru>).
- Banque mondiale (2004). *From Transition to Development: A Country Economic Memorandum for the Russian Federation* (<http://worldbank.org.ru>).
- Buiter, W.H. et Szegvari I. (2002). *Capital flight and capital outflows from Russia: symptom, cause and cure*. Document présenté à la conférence «Russia's Fight against Capital Flight and Money Laundering», organisée au Royal Institute of International Affairs, Londres, 30 mai 2002.
- Bulatov, A. (1998). Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period. *Transnational Corporations*, vol. 7, p. 69 à 82.
- CNUCED (2004). *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*. New York et Genève: Nations Unies.
- CNUCED (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).
- Commission européenne (2004). *Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européens relative à la Russie*.
- Ernst and Young (2005). «Russian Legislation» (<http://tax.eyecic.com>), juin 2005.
- Expert Rating Agency (2004). Base de données «EXPERT-200» (<http://www.raexpert.ru>).
- Gazprom (<http://www.gazprom.ru>).
- Grigoryev, L. et Kosarev, A. (2000). *Capital Flight: scale and nature*. Document présenté lors de la conférence «Investment Climate and Russia's Economic Strategy», Moscou, avril 2000 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/2000/invest/pdf/kosarev.pdf>).
- Hamilton, G., éd. (1986). *Red Multinationals or Red Herrings? The Activities of Enterprises from Socialist Countries in the West*. Londres: Pinter.
- Heinrich, A. (2003). Internationalisation of Russia's Gazprom. *Journal of East European Management Studies*, vol. 8, p. 46 à 66.
- Jumpponen, J. (2001). «Made in Russia» in Finland: Some Preliminary Findings. In Kari Liuhto, éd., *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises*: 223-232. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Kalotáy, K. (2003). Outward Foreign Direct Investment from Economies in Transition in a Global Context. *Journal of East European Management Studies* 8: p. 6 à 24.
- Kalotáy, K. (2005). Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global context. In Kari Liuhto, éd., *Expansion or Exodus: Why do Russian Corporations Invest Abroad?* Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku.

- Liuhto, K. (2001). Russian Gas and Oil Giant Conquers Markets in the West: Evidence on the Internationalization of Gazprom and LUKoil. *Journal of East-West Business*, vol. 7, p. 31 à 72.
- Liuhto, K. (2002). Russian Direct Investments in Poland. In Kari Liuhto, éd., *Business in Poland*: p. 368 à 379. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Loungani, P. et Mauro, P. (2000). *Capital Flight from Russia*. Documents de synthèse du FMI 00/6, Fonds monétaire international.
- Lukoil (<http://www.lukoil.com>), juin 2005.
- McMillan, C. H. (1987). *Multinationals from the Second World: Growth of Foreign Investment by Soviet and East European State Enterprises*. Londres: Macmillan Press.
- Norilsk Nickel (2005) (<http://www.nornik.ru>), juin 2005.
- Pchounetlev, V. (2000). *Internationalisation Strategies of Russian Companies*, document présenté lors de la seconde conférence internationale «Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe», 17-19 août 2000, Hellerod (Danemark).
- Pelto, E., Vahtra, P. et Liuhto, K. (2003). *Cyp-Rus Investment Flows to Central and Eastern Europe*. Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku (<http://www.tukkk.fi/pei/pub>).
- Petroleum Argus 2005. *FSU Energy*, 10 juin 2005.
- RusAl (<http://www.rusal.ru>), juin 2005.
- Rustocks.com (<http://www.rustocks.com>), juin 2005.
- Sokolov, S. (1991). Companies Set Up Abroad with Soviet Capital. *Foreign Trade* 10: 15-17.
- Tikhomirov, V. (1997). Capital Flight from Post-Soviet Russia. *Europe-Asia Studies* 49: 591-615.
- Troika Dialog (<http://www.troika.ru>), juin 2005.
- Vahtra, P. et Liuhto, K. (2004). *Expansion or Exodus? Foreign Operations of Russia's Largest Corporations*. Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku (<http://www.tukkk.fi/pei/pub>).
- Vahtra, P. et Lorentz, H. (2004). *Russian Involvement in Finnish Companies: Energy Sector in Focus*. Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku (<http://www.tukkk.fi/pei/pub>).
- Zashev, P. (2004). *Russian Investments in Lithuania: Politics, Business, Corporate Culture*. Institut paneuropéen de l'École des hautes études économiques et d'administration des affaires de Turku (<http://www.tukkk.fi/pei/pub>).