

Stratégies d'internationalisation

Dr. RAKOTOZAFY Hasimbola Anita

Chapitre I : Introduction à l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises est sans aucun doute l'un des bouleversements majeurs qui ont marqué l'économie mondiale au cours des dernières décennies. Par simple définition, c'est le développement des flux d'exportation des entreprises.

Autrement dit, c'est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle a pour but la recherche d'un marché potentiel plus vaste à travers une économie d'échelle (produire plus avec un moindre coût de production), des coûts de main d'œuvre plus faibles, un contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) et une recherche de gains fiscaux et de change.

Cette stratégie présente, toutefois, certaines limites, car l'entreprise est confrontée à de nouvelles pratiques, à des cadres légaux différents, à des coûts d'apprentissage, à une instabilité des taux de change, à des risques politiques, économiques et financiers.

L'internationalisation s'explique par la course à la croissance et à la taille critique, par la fragmentation de la chaîne de valeur (traduite par une dispersion des activités partout dans le monde), par la montée des fusions-acquisitions (modifiant le portefeuille d'activités et la définition du périmètre de l'entreprise) et par le développement des alliances et partenariats (dans une logique de constitution de réseaux).

Les Firmes multinationales sont les acteurs majeurs de ce domaine, avec une part croissante des entreprises provenant des pays émergents (essentiellement les pays du BRICSM : Brasil - Russia - India - China- South Africa - Mexico ; qui se réunissent en Sommet annuel depuis 2011 et qui regroupe plus de 41% des populations dans le monde) et aussi les pays du Triade (Etats-Unis, Union européenne et Asie Orientale : Chine, Corée, Japon, Mongolie, Taïwan, Vietnam et Singapour, Extrême-Orient Russe).

Les firmes multinationales sont les principaux intervenants sur ce processus..

En chiffres, on compte plus de 83 000 firmes multinationales aujourd'hui (avec 810 000 filiales étrangères). Elles viennent essentiellement des pays riches (sur les 100 premières, on compte environ 61 européennes, 18 américaines, 9 japonaises et 3 chinoises). Elles emploient 68 millions de personnes dans leurs filiales contre 21 millions en 1990. La progression de l'internationalisation productive des firmes est spectaculaire, car les ventes réalisées par les filiales à l'étranger sont estimées à 32 960 milliards de dollars contre 2 500 milliards en 1982. Les multinationales produisent 25% du PIB

mondial en 2010 et contrôlent 33,3% du commerce mondial (dont 67% de commerce intra-firme). (*Source : Christian Chavagneux, Une firme mondiale : mythe ou réalité, Alternatives économiques n° 189*)

A. Lexique

Nombreux sont les auteurs qui confondent les termes : internationalisation, transnationalisation et multinationalisation. Certes, ils évoquent la présence d'une entreprise mère (implantée dans son pays d'origine) ayant au moins une filiale située dans un pays étranger dans le but d'étendre sa taille. Mais, certains points différencient ces termes :

1. Transnationalisation

La transnationalisation est l'essor des flux d'investissement et des implantations à l'étranger. Par définition, une firme transnationale (FTN) est une entreprise de grande dimension, dont les capitaux sont multinationaux (la plupart du temps). Leurs capacités financières sont immenses : elles assurent la plus grande partie des investissements directs à l'étranger (IDE) par rachat d'entreprise dans un pays étranger, fusion-acquisition, création d'une filiale ou d'un partenariat (joint-venture, entreprise conjointe), extension d'activités ou autres.

Les FTN sont présentes dans tous les secteurs de l'économie mondiale et en sont les acteurs les plus dynamiques/plus performants. En chiffres, on dénombre plus de 80 000 firmes transnationales dans le monde, avec au total plus de 800 000 filiales à l'étranger, employant 75 millions de personnes. Les FTN produisent plus de 25% de la richesse de la planète et assurent les 67% du commerce mondial.

2. Multinationalisation

La multinationalisation est à l'origine une spécialisation à l'échelle internationale dans laquelle les pays développés se sont réservés les activités à haute valeur ajoutée. Elle engendre ainsi une délocalisation qui est source de destruction d'emplois peu qualifiés, d'exclusion d'actifs les moins productifs du marché du travail.

Elle s'effectue d'abord par des IDE qui consistent en la création ou l'achat de sociétés à l'étranger devenant des filiales de la firme (ainsi multinationalisée).

Il peut s'agir, ensuite, de création d'une joint-venture : une filiale commune à deux entreprises de deux nationalités distinctes. Parfois l'IDE amène l'entreprise

initiatrice à transférer son activité de production du pays d'origine vers un autre pays. On parle alors de délocalisation.

Mais la multinationalisation se réalise aussi par la mise en place de réseaux d'alliance entre une ou plusieurs entreprises « centre névralgique (ou centre sensible) » et un ensemble d'entreprises liées à celle(s)-ci par des contrats (sous-traitance, franchise, partenariat, coopération...).

En chiffres, on recense environ 35 000 firmes multinationales (et leurs 150 000 filiales) réalisant un chiffre d'affaires de 50% du PNB mondial.

3. Délocalisation

La délocalisation économique est le transfert par une société internationale d'activités, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde offrant pour elle un avantage compétitif :

- Coûts plus bas (main d'œuvre peu coûteuse, meilleur accès aux ressources naturelles, fiscalité moins élevée, réglementation sociale et environnementale moins exigeantes).
- Pôle de compétence technologique, ou du moins de personnel plus qualifié.
- Infrastructures mieux adaptées ou environnement plus avantageux.

Pour les entreprises, ce choix se fait en fonction de l'attractivité des territoires (ex : cas des sociétés de call-center à Madagascar...)

Nous avons encore besoin de définir autres termes importants comme la mondialisation, la globalisation et la régionalisation qui sont en lien avec notre étude. Certains auteurs confondent la mondialisation avec son équivalent en anglais « globalization ».

4. Mondialisation

Tout d'abord, c'est l'internationalisation des économies. Selon l'OCDE, la mondialisation recouvre trois étapes :

- L'internationalisation.
- La transnationalisation.
- La globalisation : la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information, notamment les Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

La mondialisation englobe à la fois la dimension des échanges de biens et

services, la dimension des IDE, la dimension de la circulation des capitaux financiers.

La mondialisation actuelle, ce « *processus géohistorique d'extension progressive du capitalisme à l'échelle planétaire* », selon la formule de Laurent Carroué, est à la fois une idéologie : le libéralisme, une monnaie : le dollar, un outil : le capitalisme, un système politique : la démocratie, une langue : l'anglais.

Pour bien la comprendre, c'est la combinaison de 4 globalisations : des firmes, de la finance, du numérique, de la nature. **La mondialisation est la libre circulation des hommes, des marchandises, des idées, des capitaux.**

5. Globalisation

Dans le monde des affaires et du commerce, **la globalisation est le phénomène d'internationalisation des transactions commerciales, financières et industrielles.**

Elle se caractérise par le comportement d'acteurs économiques et financiers, spéculatifs ou non, qui conçoivent leur activité et la recherche de l'efficience au niveau planétaire.

La globalisation quant à elle suggère l'universalisation des enjeux, l'avènement d'un monde d'interdépendances économiques, politiques et sociales, et le recours nécessaire au multilatéralisme pour faire face à ces questions. Elle pose finalement la question de la mise en œuvre du principe de responsabilité de la communauté internationale.

6. Régionalisation

La régionalisation des échanges correspond au fait qu'un groupe de pays constitue un espace économique intégré (ou bloc régional) au sein duquel les barrières douanières sont réduites ou supprimées et où d'autres avantages favorisent les échanges entre les pays membres.

La régionalisation implique que la majorité de l'activité internationale se concentre dans les régions d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique (régions de la Triade).

Selon Rugman (2005), les plus grandes firmes multinationales du monde n'opèrent pas au niveau global ou même entre les régions de la Triade, mais tendent à être localisées dans les pays proches de leur région d'origine au sein de la Triade. Pour les 500 plus grandes entreprises mondiales, 77 % de leurs ventes se situent dans leur région d'origine. Ainsi, **la majorité des FMN suivent une stratégie régionale et non globale.**

L'auteur va plus loin en considérant que, pour être performantes, les FMN doivent

être régionales et non globales.

Principales zones régionales à travers le monde :

Nom de la Zone	Date création	Pays membres	Objectifs/principes
AELE (Association européenne de libre-échange)	1959	<u>4 pays</u> : Liechtenstein, Islande, Norvège, Suisse.	Zone préférentielle (ou zone d'échange préférentielle qui lève les obstacles au commerce inter-régional pour certains produits) entre les états membres.
ALADI (Association latino-américaine d'intégration)	1980	<u>12 pays</u> : Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Cuba, Colombie, Equateur, Mexique, Paraguay, Pérou, Uruguay, Venezuela.	Promouvoir le développement économique et social de la région avec un marché commun (marché sans droits de douanes et avec libre circulation et mêmes réglementations).
ALENA (Accord de libre-échange nord-américain)	1992	<u>3 pays</u> : Canada, Mexique, Etats-Unis.	Vaste zone de libre échange (constituée de pays membres éliminant entre eux les droits de douanes ainsi que les restrictions quantitatives à l'importation, mais conservant chacun leur propre politique commerciale vis-à-vis des pays tiers).
ANASE (Association des nations du sud-est asiatique)	1967	<u>10 pays</u> : Brunei, Cambodge, Indonésie, Laos, Malaisie, Myanmar, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viêt-nam.	Accélérer la croissance économique, le progrès social et le développement culturel. Tarifs préférentiels entre les membres, non-discrimination (bas tarifs de produits entre pays membres sans discrimination, mais pas forcément le cas vis-à-vis d'autres pays).
ANCOM (Communauté andine ou Andean Common Market)	1969	<u>5 pays</u> : Bolivie, Colombie, Pérou, Equateur et Venezuela.	Développement et intégration des Etats membres. Élimination des droits et taxes, tarif douanier commun.

APEC (Coopération économique pour l'Asie-Pacifique ou Assia-Pacific Economic Cooperation)	1989	<u>21 pays</u> : Australie, Brunei, Canada, Corée du Sud, États-Unis, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zelande, Philippines, Singapour, Thaïlande, Chine, Hong Kong, Chinese Taipei, Mexique, Papouasie-Nouvelle Guinee, Chili, Pérou, Russie, Viêt Nam.	Forum économique intergouvernemental visant à faciliter la croissance économique, la coopération, les échanges et l'investissement de la région Asie Pacifique.
CARICOM (Communauté des Caraïbes ou Caribbean Community)	1973	<u>15 pays</u> : Antigua et Barbuda, Bahamas, Barbade, Belize, Dominique, Grenade, Guyane, Haiti, Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts et Névis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent et les Grenadines, Suriname, Trinité et Tobago.	Réaliser l'intégration économique par un régime de marché commun : accord de libre circulation des travailleurs et capitaux, tarif extérieur commun...
CEDEAO (Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest)	1975	<u>15 pays</u> : Bénin, Burkina Faso, Cap-vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo.	Maintenir une stabilité économique, améliorer les relations entre les membres. Elimination des tarifs et autres restrictions, libre circulation, tarif commun...
CEEAC (Communauté économique des états de l'Afrique centrale)	1983	<u>11 pays</u> : Angola, Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, RCA, R.D. du Congo, Rwanda, Sao Tomé et Principe, Tchad.	Favoriser le développement économique et social. Elimination des droits de douanes et autres restrictions, libre circulation, tarif extérieur commun...
CEMAC (communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique centrale).	1964	<u>7 pays</u> : Cameroun, Gabon, Guinée equ., RCA, République du Congo, Sao Tomé, Tchad.	Constituer un seul territoire douanier (une union douanière implique un territoire douanier commun qui correspond aux territoires nationaux des pays membres comprenant l'espace terrestre, maritime et aérien) et assumer la coordination de politiques d'investissement.
COMESA (Marché commun des Etats de l'Afrique Orientale et Australe ou Common Market for Eastern and Southern Africa)	1993	<u>19 pays</u> : Madagascar, Burundi, Comores, Congo, Djibouti, Egypte, Erythrée, Ethiopie, Kenya, Lybie, Malawi, Maurice, Rwanda, Seychelles, Soudan, Swaziland, Ouganda, Zambie, Zimbabwe	Promouvoir le développement économique et social de la région. Zone de libre échange, union douanière...
MCAC (Marché commun d'Amérique centrale)	1960	<u>5 pays</u> : Costa-Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala, El Salvador.	Faciliter le développement économique en établissant un

			marché commun. Libre circulation, élimination des droits et taxes.
MERCOSUR (Marché commun d'Amérique du Sud)	1991	<u>4 pays</u> : Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay.	Réaliser un marché commun. Réduction des tarifs douaniers entre les membres, tarif extérieur commun (qui désigne un droit de douane commun aux membres d'un groupe de pays liés entre eux par un accord de libre-échange)...
UE (Union européenne)	1957, 1992	<u>28 pays</u> : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède, Croatie (2013)	Création d'une union économique : libre circulation des personnes, biens, services, capitaux ; politiques communes...
UEMOA (Union économique et monétaire des Etats de l'Afrique de l'Ouest)	1973	<u>8 pays</u> : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.	Favoriser le développement et équilibrer les activités économiques des membres. Libre circulation, tarif extérieur commun...

Réflexions :

La régionalisation nuit-elle à l'expansion du commerce international ?

Oui, car, généralement, les pays membres privilégient les échanges entre eux au détriment du reste du monde. Du coup, une grande partie de leurs productions s'échangent à l'intérieur des régions au lieu d'inonder le marché international.

Non, dans le sens que les pays peuvent assurer en même temps les échanges entre régions et les demandes des autres pays du monde : les pays riches écoulent sur le marché international les restes des produits manufacturés non échangés dans les zones et les pays pauvres les restes de produits primaires non échangés entre les régions (à titre d'information, les pays africains à eux seuls comptent plus de 200 organisations régionales. Mais la grande partie des échanges internationaux sont assurés par les pays développés).

La régionalisation représente-t-elle une forme de protectionnisme ?

Oui, c'est une forme de protectionnisme des pays membres vis-à-vis du reste du monde. En fait, les pays à l'intérieur de ces zones peuvent s'échanger entre eux sans barrières tarifaires (et éventuellement sans barrières non tarifaires) alors que les échanges vis-à-vis d'autres pays du monde ne se passent pas ainsi. Ces derniers sont soumis à des taxes, droits de douanes, exigences en matière de normes... en réalisant les échanges avec ces pays qui se regroupent entre eux.

Non, en considérant seulement les échanges entre pays membres, c'est une forme de libre-échange ou libéralisme économique qui peut conduire jusqu'à une union politique (la toute dernière phase non atteinte par l'Union européenne).

La régionalisation va-t-elle à l'encontre du principe de mondialisation ?

Oui, dans le sens que la libre circulation des marchandises, des hommes et des capitaux... se passent uniquement à l'intérieur de chaque zone. Pourtant, dans le cadre de la mondialisation, tous ces processus doivent se passer à l'échelle mondiale. Ainsi, la régionalisation va à l'encontre du principe de la mondialisation.

En fait, si les pays du monde continuent à agir ainsi (càd faire les commerces entre zones ou régions), ça aboutira vers une **démondialisation économique, financière, et structurelle** (d'ailleurs c'est ce qui est en train de se passer dans le monde depuis la crise financière internationale de 2008). Par définition, la démondialisation économique est la hausse du protectionnisme, la baisse des échanges internationaux et la relocalisation de la production.

Le lien de ces réflexions à notre cours :

Les entreprises, en choisissant d'opter pour les stratégies d'internationalisation, font face à différentes barrières sur les échanges entre pays (droits de douane, taxes, normes...). Or, afin de rester compétitives sur le marché international face à une concurrence très fervente :

- Elles tiennent compte de ces entraves, dans leur processus de production et de distribution, qui peuvent s'abattre sur les prix.
- Elles favorisent le « **commerce intra-firme** » càd qu'il y a échange international de biens ou services de catégories similaires entre entreprises d'une même firme multinationale. Il est mesuré par la proportion des exportations d'un pays qui se font à l'intérieur d'un groupe et/ou par la proportion des importations d'un pays qui se font à l'intérieur d'un même groupe (ex firme automobile : l'entreprise

mère qui est responsable d'assemblage achète ses pièces détachées dans ses filiales partout dans le monde et ses filiales lui achètent des voitures pour leur fonctionnement).

- Elles adoptent le « **commerce inter-firme** » c'est-à-dire que les entreprises d'une firme multinationale achètent (importent) et vendent (exportent) des biens ou services de catégories différentes à d'autres entreprises d'une autre firme (ex une firme française de produits laitiers : beurre, fromage, yaourt... importent du lait à une firme africaine de lait et cette dernière lui achète des produits finis aussi). Ce type de commerce repose sur la spécialisation internationale basée sur les théories de l'avantage absolue d'Adam Smith et de l'avantage comparatif de David Ricardo.
-

B. Déterminants de l'internationalisation

1. Déterminant culturel

L'entreprise voulant procéder à l'internationalisation est perceptible à travers les effets de la culture nationale sur son activité.

La culture nationale correspond à l'ensemble des valeurs qu'une société considère comme importantes et aux normes de comportements approuvés ou sanctionnés dans une société (Deresky, 2011).

La culture nationale peut affecter la manière dont les managers motivent ou coordonnent leurs salariés et celle dont une entreprise mène ses affaires. Elle mesure les différences en termes de langues, d'ethnies, de religions et de normes sociales.

2. Déterminant politique

L'environnement politique est fonction, par exemple, du critère de stabilité ou d'instabilité politique, de la place de l'État dans la sphère économique (interventionnisme, libéralisme) et du risque politique.

On peut définir le risque politique comme toute action gouvernementale ou tout événement politiquement motivé qui peut affecter la rentabilité à long terme ou la valeur d'une entreprise.

Il peut prendre la forme de nationalisation ou d'expropriation, comme en Bolivie ou au Venezuela (cas de l'entreprise Cemex en 2008), mais englobe également le risque terroriste, dans des pays du Moyen-Orient ou d'Amérique du Sud par exemple (attentats,

prises d'otage, etc.).

3. Déterminant financier

Les entreprises qui veulent s'implanter à l'étranger sont très regardantes du risque financier au pays d'implantation. Ceci englobe essentiellement le risque de perte qui peut résulter des fluctuations de prix ou de change sur le marché.

Ces entreprises ne veulent s'exposer à une perte en s'implantant à l'étranger, mais au contraire veulent enregistrer le plus de profit dans le cadre de sa conquête de nouveaux marchés.

4. Déterminant réglementaire

L'environnement réglementaire est constitué des lois spécifiques à chaque pays. Il concerne notamment la législation en matière d'impôts, de droit des contrats et de protection des droits de propriété.

À ce niveau national s'ajoutent les lois internationales, à travers le rôle des institutions internationales comme la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les différentes agences des Nations Unies.

Il existe également des législations à l'échelle régionale, comme au sein de l'Union européenne...

Les entreprises trouvent des fois que ces cadres réglementaires sont contraignants et constituent ainsi un barrage pour leur implantation.

5. Déterminant économique

Le déterminant économique englobe les concepts de système économique, d'état de développement, de produit national brut (PNB), de stabilité économique, de politiques monétaires et fiscales..., et inclut des éléments tels que les taux d'intérêt, l'inflation, le chômage et la croissance économique.

Il s'agit du risque que le gouvernement modifie sa politique économique, d'un point de vue monétaire ou fiscal (par exemple en dévaluant sa monnaie), ou celle portant sur les investissements étrangers. Ce type d'action peut rendre une entreprise non profitable ou incapable de rapatrier ses bénéfices étrangers, ce qui entraîne un risque financier ou lié au taux d'intérêt.

Il est aussi liée au coût et à la qualité des ressources naturelles, financières et humaines, de l'infrastructure, des biens intermédiaires et de l'information ou des

connaissances.

6. Déterminant concurrentiel

Les entreprises regardent si le degré de concurrence dans le pays d'implantation est moindre que celui du marché national (sinon ça sert à rien).

Autrement dit, il évalue si le contexte dans le pays peut lui procurer des avantages concurrentiels qu'ailleurs : bas niveau de salaire, disponibilités de ressources, incitations financières et fiscales...

7. Déterminant technologique

On étudie par exemple le niveau technologique du pays, la disponibilité des compétences techniques au niveau local et l'état des infrastructures.

Le risque ici concerne le transfert technologique et le piratage, ainsi que les restrictions légales en matière de protection de la propriété technologique. Elle correspond à l'écart entre les degrés de développement technologique des pays. Elle varie selon les systèmes nationaux d'innovation, la présence d'industries à forte intensité technologique, et la participation ou non à des programmes de recherche internationaux.

8. Déterminant socio-écologique

L'environnement écologique et sociétal concerne, par exemple, les effets du réchauffement climatique et de la pollution, les questions de protection de l'environnement, de traitement des déchets, de consommation d'énergie, etc.

Il inclut également l'environnement naturel, en l'occurrence les disponibilités des ressources en eau et en matières premières et le risque de catastrophes naturelles. Ces éléments peuvent avoir une incidence sur l'activité économique mondiale.

9. Déterminant géographique

Il porte sur l'éloignement physique (nombre de kilomètres entre deux pays), ainsi que sur d'autres facteurs géographiques, tels que la superficie, l'existence d'une frontière commune, la présence ou l'absence d'accès maritime, fluvial, ferroviaire ou routier, les systèmes de transport et de communication et les différences climatiques.

Réflexions :

Par rapport aux déterminants d'internationalisation, pourquoi les firmes multinationales ne sont pas motivées à s'implanter (investir) à Madagascar (à part les multinationales minières comme QIT Madagascar Minerals (QMM) de Rio Tinto à Fort-Dauphin, Sherritt International à Ambatovy...)?

Les firmes multinationales ne sont pas motivées à s'implanter chez nous, car la plupart de ces déterminants ne suscite aucun intérêt pour elles (économique : faiblesse des pouvoirs d'achat, politique : crise qui se répète presque tous les dix ans, technologique : très en retard, géographique : mauvaises infrastructures routières...) Et, même si certains déterminants sont intéressants (comme politique : l'inexistence de guerre ni d'actes terroristes, cadre légal : pas trop rigoureux, financier et économique : monnaie faible qui n'est même pas une devise...), les firmes ont une aversion aux risques de s'implanter ici, car c'est une stratégie qui génère des coûts exorbitants, mais qui pourrait être non rentable (surtout économiquement) face à la faiblesse des pouvoirs d'achat des Malgaches. Ces firmes écoulent les restes de leur production ici (juste une petite partie).

D'où, pour ne pas risquer d'investir leurs capitaux à des activités non rentables, elles choisissent d'opter pour :

- La délocalisation (car nos main d'œuvres sont abondants et à bon marché) dans leur processus de fragmentation d'activités de production ou
- Le montage de chaînes de distribution (comme Leader Price...).

Par contre, les multinationales minières choisissent d'implanter leur usine d'extraction, d'exploitation et de distribution minière (à très grande vitesse) dans notre île (et dans d'autres pays pauvres d'ailleurs). En fait, elles enregistrent une entrée de capitaux exorbitante dans leur pays d'origine fruit du rapatriement de profits (à Madagascar, seulement 1% de ces derniers rentre à la caisse de l'Etat). En outre, le secteur est moins réglementé et elles ne sont pas soumises à des normes environnementales aussi strictes que dans les pays du Nord. Malheureusement, les gouvernements des pays en développement assouplissent leurs législations et leurs réglementations et mettent en place des avantages fiscaux pour les attirer. Depuis le début des années 90, 70 pays (dont 31 en Afrique) ont ouvert leurs portes à ces multinationales, engagées dans une course au rachat des mines publiques. La plupart des exploitations sont des mines à ciel ouvert exploitées pour de brèves périodes à l'aide de technologies de pointe.

Ces exploitations à grande échelle peuvent détruire irrémédiablement les habitats et les

cultures des populations locales. On estime qu'au cours du siècle écoulé, l'exploitation minière a chassé 100 millions de personnes, la plupart dans les pays en développement, de leurs terres d'habitat et de culture. Dans de nombreux cas, des forêts entières ont été rasées. Les mines produisent aussi de vastes décharges, qui menacent la santé et la sécurité des habitants, notamment en raison des glissements de terrain qu'elles peuvent provoquer. Elles peuvent également contaminer des sources d'eau potable, à proximité de la mine mais parfois aussi très loin de là.

Le développement durable est loin d'être une priorité des multinationales minières. La Banque mondiale et le Fonds monétaire international pourraient y contribuer en refusant de financer ces exploitations tant que les populations locales n'auront pas été consultées. Mais, elles ne font « rien », car force est de constater que les entreprises multinationales (acteur de premier plan de l'économie mondiale) sont aujourd'hui plus puissantes que jamais.

C. Formes de l'internationalisation

1. Exportations

Depuis 1986, les échanges internationaux de biens et services connaissent une croissance largement supérieure à celle du PIB mondial fruit des stratégies d'internationalisation des entreprises que sont les exportations.

La réussite d'une stratégie à l'exportation suppose des investissements spécifiques permettant de surmonter les barrières à l'entrée sur le marché étranger, et la proportion d'entreprises exportatrices dépend du secteur d'activité. Elle est très élevée dans l'industrie manufacturière, plus faible dans les services aux personnes ou la construction.

Cependant, quel que soit le secteur, les entreprises exportatrices sont généralement de plus grande taille et plus productives que les autres. Le nombre d'entreprises exportatrices dépend aussi largement de leur pays d'appartenance car il est bien plus élevé dans certains pays que dans d'autres : 350 000 en Allemagne, 200 000 en Italie, 100 000 en France et en Espagne, 80 000 au Royaume-Uni.

2. Investissements directs à l'Étranger (IDE)

a. IDE

Les investissements directs à l'étranger (IDE) sont les mouvements internationaux

de capitaux réalisés en vue de créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger et/ou d'exercer le contrôle (ou une influence significative) sur la gestion d'une entreprise étrangère.

Élément moteur de la multinationalisation des entreprises, les IDE recouvrent aussi bien les créations de filiales à l'étranger que les fusions-acquisitions transfrontières ou les autres relations financières (notamment les prêts et emprunts intra-groupes).

Deux motivations principales sont à l'origine des IDE :

- La réduction des coûts.
- La conquête de nouveaux marchés, difficiles à pénétrer par les seules exportations.

En chiffres, l'Amérique du Nord a enregistré une hausse des flux estimés à 385 milliards de dollars grâce aux Etats-Unis. A la différence de l'Union européenne, qui a subi un recul de 18 % (389 milliards) des siens. Les pays en développement qui avaient devancé en 2014 les pays riches ont subi, eux aussi, une contre-performance avec une baisse des flux de 20 % à 600 milliards de dollars.

b. Délocalisation

Face à une concurrence accrue, le premier effet visé par les entreprises en optant pour la délocalisation c'est la baisse des coûts des différents processus de production. En outre, elles recherchent le savoir-faire particulier, le besoin de techniciens hautement qualifiés, l'introduction à un marché d'un pays spécifique en y implantant des unités de production/des services spécifiques.

Dans tous les cas, il est fondamental de ne pas oublier que la délocalisation est une opération longue et complexe, dont la rentabilité n'est pas toujours immédiatement détectable.

Quels services délocaliser ? Ce sont : les unités de production (pour profiter des mains d'œuvres à bas coût : la plupart des sacs de sport sont fabriqués en Chine, de nombreux vêtements dans toute l'Asie du Sud-est ou en Afrique du Nord, etc), le service client, la prospection (de la même manière, tout le monde a déjà été démarché par des call-center situés à l'étranger, exemple à Madagascar), l'administration...

Avent d'y procéder, il faut peser le rapport coût/bénéfice, définir la formation et la rémunération d'un intermédiaire, mettre en place une équipe de contrôle qualité, former les ouvriers...

c. Firmes multinationales

Une firme multinationale est une firme possédant ou contrôlant des entreprises implantées dans plusieurs pays. On distingue 3 types de FMN :

- FMN exerçant la même activité dans plusieurs pays étrangers.
- FMN effectuant une répartition géographique de leurs activités sur la base de la division internationale du travail (Ex : Nike).
- FMN effectuant une répartition selon les différents stades de production (Ex : Airbus).

Elles réalisent des investissements sous différentes formes, entre autres, par la création d'entreprise ou le rachat d'une entreprise existante, les IDE...

Quel est l'impact des firmes multinationales sur la croissance économique ?

Les activités de ces firmes ont des impacts sur la croissance économique du pays d'accueil (transferts de technologie, apport de capitaux stables, créations d'emplois) et du pays d'origine (délocalisations de sites de production, désertification industrielle, destructions d'emplois).

3. Fusions-acquisitions internationales

Le but de ces opérations est de permettre à de grands groupes de gagner en compétitivité, prospérer sur de nouveaux marchés, ou encore de lancer un nouveau produit.

De récentes études menées sur le sujet révèlent que les différences culturelles sont le premier facteur d'échec des fusions-acquisitions internationales. La firme doit ainsi mettre l'accent sur la culture des salariés : la manière de communiquer, l'organisation hiérarchique, les récompenses ou promotions, les procédures et règlements qui régissent l'activité de l'entreprise... Tous ces facteurs peuvent à court terme engendrer des conflits culturels qui se répercuteront sur la performance et le résultat du groupe en fusion-acquisition.

D'où la nécessité par les décideurs et les responsables RH de créer une troisième culture : acceptée et partagée par tous les employés.

Des études menées auprès d'entreprises ayant réalisé des fusions-acquisitions internationales révèlent que 70% de ces fusions se soldent par des échecs. Même en cas de réussite, ces fusions ne débouchent que très rarement sur une augmentation de la valeur boursière de l'entreprise.

4. Alliances et partenariats à l'international

Une alliance stratégique est une coopération entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes : elles choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires plutôt que de se faire la guerre sur un marché de plus en plus exigeant qui pourrait amener à des cessations ou des acquisitions d'activités.

Les avantages qu'offrent cette stratégie aux entreprises sont : une plus grande liberté aux entreprises, avoir la possibilité de rompre avec les partenaires sans se soucier des aspects administratifs et financiers.

Il existe 4 grands types d'alliances :

1. Coopération : une entreprise centrale fournit la conception, la commercialisation et le suivi auprès de la clientèle, et les entreprises contractantes fournissent en réseau chacune une partie de la prestation ou produit final.
2. Groupement momentané d'entreprises : plusieurs entreprises répondent conjointement et solidairement devant un client commun d'une demande de prestation ou produit complexe à réaliser.
3. Marché de compensation : ces contrats prévoient des clauses qui obligent le fournisseur à acquérir en retour de marchandises ou prestations d'une entreprise (cela peut aller du troc de marchandises à l'échange de savoir-faire). Les grands contrats internationaux sont souvent assortis de ce type de clauses.
4. Coentreprise : très utilisé dans les pays de l'Est, les entreprises locales s'associent à des entreprises occidentales et internationales dans le but de profiter de leur savoir-faire en leur faisant profiter de leur accès rapide au marché.

Réflexions :

La délocalisation des firmes multinationales (une des formes d'internationalisation) est-elle une chance pour les pays pauvres comme Madagascar ?

Il s'agit essentiellement d'une délocalisation des services informatiques appelée aussi *offshoring* à destination de Madagascar (et d'autres pays : Afrique du Nord et Asie, mais aussi Roumanie, Moldavie). C'est la décision d'une firme multinationale de substituer une production/administration initialement effectuée dans son pays d'origine à une production/administration à l'étranger. Celle-ci ne touche pas forcément des entreprises informatiques (essentiellement américaines), mais aussi d'autres entreprises

pharmaceutiques, chimiques, automobiles et électroniques (surtout françaises). En fait, ces dernières décident de délocaliser une partie de leurs activités constatant que les salaires locaux sont élevés, les employés pas assez qualifiés et les ménages à faible pouvoir d'achat (cas en France). Peur de ne plus être capables de rivaliser les firmes des pays émergents, elles procèdent à la délocalisation vers les pays pauvres comme Madagascar présentant des mains d'œuvre à bon marché.

Ceci étant, la délocalisation est une chance pour ces entreprises étrangères à travers des coûts de production moins élevés. Elles enregistrent plus de profit sur le marché national et international. A titre d'information, il peut arriver des fois que ces entreprises optent pour une « **relocalisation** » généralement après un échec de délocalisation (retour au pays d'origine) dû surtout à l'augmentation des coûts de transport, des délais de livraison très longs, des difficultés de coordination avec des équipes situées à distance, des problèmes de qualité et de non-conformité du produit final ayant un impact négatif sur l'image de la firme, l'espionnage industriel et le plagiat...

La délocalisation n'est pas forcément une chance pour Madagascar même si grâce à elle, il y a création d'emploi chez nous (surtout à l'endroit des jeunes majoritairement en chômage). Malheureusement, force est de constater que ces firmes qui délocalisent leurs activités dans notre île adaptent les niveaux de salaires à la réalité du marché de travail malgache ou il arrive que ce sont les dirigeants malgaches eux-mêmes qui en profitent trop. Ainsi, les niveaux de salaires sont très faibles par rapport à ceux d'autres destinations comme le Maroc... (ex La majorité des *call-centers* à Tananarive paie en moyenne 400 000 Ariary leurs téléopérateurs face à 450 euros ou 1 800 000 Ariary au Maroc pour le même poste) faute d'intervention et de contrôle de l'Etat malgache.

Chapitre II. Cadres théoriques et pratiques de l'internationalisation

A. Cadres théoriques de l'internationalisation

La **théorie du commerce international** est celle qui pourra nous aider à mieux comprendre le phénomène d'internationalisation des entreprises dans le monde. La théorie de l'avantage absolue d'Adam Smith s'avère le fondement de celle-ci. Or, **les théories modernes définissent des théories adaptées essentiellement aux firmes multinationales**. Depuis toujours, tout est basé sur la **spécialisation internationale** menant à une ouverture des frontières pour augmenter la taille des marchés et l'intensité de la division du travail.

1. Les théories classiques du commerce international

a. La théorie de l'avantage absolue d'Adam Smith

C'est dans son célèbre livre "*La richesse des Nations*" publié en 1776 qu'Adam Smith (économiste classique, 1723-1790) nous fait part de cette théorie explicative des échanges internationaux.

Le commerce entre deux pays serait mutuellement bénéfique si chaque pays se spécialisait dans la production des produits pour lesquels il détient un avantage absolu, c'est-à-dire s'il y consacrait toutes ses ressources. Le surplus de production causé par cette spécialisation servirait alors de "monnaie" d'échange pour obtenir un bien pour lequel le pays n'a pas d'avantage absolu.

Bref, Adam Smith recommande à « **chaque pays de se spécialiser dans la production des biens où il a un avantage absolu** ».

Exemple concret :

Soient deux pays : la Grande Bretagne et les Etats-Unis produisant deux biens : le blé et le tissu (c'est une situation en isolement (en autarcie) càd qu'il n'y a pas d'échange entre les pays).

Produits	Grande-Bretagne	Etats-Unis	Total
Blé (Qté/h)	1	6	7
Tissu (m/h)	2	1	3

Pour la Grande-Bretagne : 1 heure de travail permet de produire 1 quantité de blé

2 m de tissu

Pour les Etats-Unis, 1 heure de travail permet de produire 6 quantités de blé

1 m de tissu

Ainsi, la Grande-Bretagne a un avantage absolu sur le tissu tandis que les Etats-Unis l'ont sur le blé.

La Grande-Bretagne a ainsi intérêt à se spécialiser sur la production de tissu et les Etats-Unis se spécialisent sur la production de blé. Ce qui donne après spécialisation :

Produits	Grande-Bretagne	Etats-Unis	Total
Blé (Qté/2 h)	0	12	12
Tissu (m/2 h)	4	0	4

Suite à la spécialisation, chaque pays ne produit qu'un seul type de bien (lui procurant l'avantage absolu). Celle-ci a contribué à une augmentation de la production mondiale, car pour la Grande-Bretagne, au lieu de produire 1 quantité de blé pour une heure et 2 m de tissu pour une heure, elle produit deux fois plus de tissu en deux heures soit 4 m. Le même raisonnement pour les Etats-Unis.

Ainsi, s'il y a ouverture entre les pays c'est-à-dire des échanges, chaque pays peut écouler sur le marché international le reste de sa consommation grâce à la hausse de la production après spécialisation :

Produits	Grande-Bretagne	Etats-Unis	Total
Blé (Qté/h)	6	6	12
Tissu (m/h)	2	2	4

Cela veut dire que la Grande-Bretagne peut consommer localement 2 m de tissu et les 2 m restants pour l'échange vers les Etats-Unis.

Les Etats-Unis peuvent consommer 6 quantités de blé et exporter les 6 autres vers la Grande-Bretagne.

Ce qui procure un gain de +5 quantités de blé pour la Grande-Bretagne et +1 m de tissu pour les Etats-Unis.

En conclusion, la spécialisation issue de l'avantage absolue permet à chaque pays de produire plus et ainsi consommer plus.

Pourtant, les limites mises en avant rapidement contre cette théorie d'Adam

Smith sont :

- Qu'en est-il des pays ne disposant d'aucun *avantage absolu*, qui ne l'emporte dans aucune spécialité ? Sont-ils condamnés à l'autarcie ?
- Ou inversement, que faire pour un pays disposant de plusieurs *avantages absolus* ?

Une des réponses à ces questions vient de la théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo.

Le lien de la théorie de l'avantage absolu d'A. Smith sur notre cours :

La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith est le fondement du commerce international. C'est de cette théorie qu'est née la **spécialisation internationale**, car les entreprises des pays riches se spécialisent depuis toujours sur la production et la commercialisation des biens manufacturés (des activités à haute valeur ajoutée) tandis que les entreprises des pays pauvres (comme Madagascar) sont condamnées à se spécialiser dans les biens primaires. En fait, chaque pays est censé trouver des intérêts à travers cette **Division internationale du travail (DIT)** même si ce n'est pas évident pour les pays pauvres.

Sachez toutefois que depuis ces dernières années, les entreprises des pays émergents comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ne respectent plus cette DIT d'Adam Smith, car elles ont la capacité d'écouler des produits sophistiqués sur le marché international (ex la Chine). D'ailleurs, comme d'autres firmes multinationales des pays développés, elles partent à la conquête des moindres coûts partout dans le monde pour réaliser une économie d'échelle.

b. La théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo

Cette théorie est développée par David Ricardo (1772-1823) dans son ouvrage "*Des principes de l'économie politique et de l'impôt*" publié en 1817 et qui répond aux limites de la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith.

La théorie de l'avantage comparatif démontre que pour un pays l'échange est toujours préférable. Qu'il ne possède aucun avantage absolu ou au contraire qu'il possède plusieurs produits avec un avantage absolu, l'intérêt du pays reste dans le commerce avec d'autres pays. A partir de l'exemple du Portugal et de l'Angleterre, David Ricardo démontre qu'il est avantageux pour chacun de se spécialiser dans la production

pour laquelle il possède l'avantage le plus fort (vin portugais), ou le désavantage le plus faible (drap anglais). Autrement dit, l'enjeu ne réside pas dans les coûts absolus de production (théorie de Smith), mais dans les coûts relatifs ou les coûts d'opportunité.

Bref, ce théoricien recommande que « même si un pays est en désavantage absolu pour les différents produits par rapport à un autre pays, il aura intérêt au commerce international s'il se spécialise dans les produits où son désavantage est le plus faible ». On dit que dans ce secteur il détient un avantage comparatif ou un avantage relatif.

Exemple concret du livre du théoricien :

Prenons toujours le cas de deux pays produisant deux biens avec une situation en isolement :

Produits	Portugal	Angleterre
Vin (100 l)	80 h	120 h
Drap (100 m)	90 h	100 h
Total	170 h	220 h

Selon la théorie néoclassique, le coût de production d'un bien est égal à la quantité de travail (nombre d'heures) nécessaire pour produire le bien en question.

Ici, le Portugal possède l'avantage absolu dans la production du vin et du drap (car dans les deux biens, les coûts de production sont moindres face à ceux de l'Angleterre).

L'Angleterre est ainsi en désavantage absolu dans la production de ces deux biens.

Or, en comparant toujours ses coûts de production :

- Le Portugal a plus d'avantage absolu dans le vin (moins de nombres d'heure de travail par rapport au drap) et
- L'Angleterre a moins de désavantage absolu dans le drap (moins de coût par rapport au vin).

Ainsi, le Portugal a un avantage comparatif pour le vin et il doit se spécialiser dans sa production. L'Angleterre a un avantage comparatif pour le drap et doit se spécialiser dans cette production.

Ce qui donne, après spécialisation, le tableau suivant :

Produits	Portugal	Angleterre
Vin (200 l)	160 h	0

Drap (200 m)	0	200 h
Total	160 h	200 h

La spécialisation a conduit à une hausse de production pour chaque pays et une baisse du coût de production de moins de 10 h pour le Portugal et moins de 20 heures pour l'Angleterre. Autrement dit, les deux pays conservent la même consommation en travaillant moins de 30 h.

Lien de cette théorie sur notre cours :

Les entreprises et les firmes multinationales se spécialisent dans la production et la commercialisation des biens qui leur procure un désavantage faible ou un avantage comparatif. Pour cela, au lieu de réaliser le processus de production de A à Z dans leur pays d'origine (qui est des fois exposé à des coûts élevés comme les mains d'oeuvres, les taxes...), elles optent pour la **fragmentation internationale de leur production** ou à une délocalisation.

Les entreprises fractionnent les étapes de production nécessaires à un bien ou service donné et les distribuent entre différents pays dans le monde pour minimiser les coûts de production (ex Apple conçoit son iPhone en Californie, mais le produit est physiquement assemblé en Chine à partir des pièces provenant du monde entier essentiellement du sud-est asiatique).

Les Néoclassiques ont introduit le concept de « **Coût d'opportunité** » dans cette théorie de Ricardo pour mieux montrer à quoi se base le choix stratégique des pays (des producteurs).

Par définition, **le coût d'opportunité est la quantité d'un autre produit à laquelle il a fallu renoncer pour obtenir le premier. L'avantage comparatif est déterminé par la quantité minimum de coût d'opportunité.**

Prenons le même exemple que précédemment :

Aux Etats-Unis, 1 h de travail sert à produire $\leftarrow Q^* \rightarrow$ de Blé

\longrightarrow 3 m de tissu

Ce qui revient à dire que produire 1T est équivalent à produire 2B \longleftrightarrow 1T=2B

Pour produire une unité de tissu, les Etats-Unis doivent renoncer à 2 unités de blé

En Grande-Bretagne, 1 h de travail sert à produire \longrightarrow 1 Qté de Blé
 \longrightarrow 2 m de tissu

Ce qui revient à dire que produire 1T est équivalent à produire 0,5B \longleftrightarrow $1T=0,5B$

Pour produire une unité de tissu, la Grande-Bretagne a du renoncer à 0,5 m de tissu.

L'avantage comparatif de la Grande-Bretagne réside au tissu, car son coût d'opportunité est moindre par rapport à celui des Etats-Unis.

2. Les théories néoclassiques du commerce international

a. La théorie des dotations en facteurs de production d'Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS)

Le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson, entre 1933 et 1941, est le « modèle standard » de la théorie du commerce international. Fondé sur l'avantage comparatif de David Ricardo, le modèle vise à expliquer la présence d'échanges internationaux par les différences de dotations en facteurs de production de chaque pays. À travers ce modèle, les auteurs entendent prouver la supériorité du libre-échange et les bénéfices de la spécialisation.

Les prix des marchandises échangés sont exprimés en monnaie, mais non pas en volume d'heure de travail. Une question se pose ainsi : pourquoi les prix sont différents par rapport aux pays ? Les écarts de prix sont exprimés par les différences de mesures que l'on appelle « dotations en facteurs de production ».

Par rapport à l'exemple précédent :

La terre doit être en abondance aux Etats-Unis par rapport à la Grande-Bretagne (car le premier pays produit 6 Qté de blé en 1 h comparé à 1 Qté pour 1 h dans le second pays. On peut encore souligner que le prix de blé serait abordable aux Etats-Unis qu'en Grande-Bretagne).

Le théorème stipule que « chaque pays a intérêt à se spécialiser en fonction de sa dotation en facteur de production c'est-à-dire exporter les biens demandant le facteur de production qui est abondant dans le pays et importer les marchandises pour lesquelles le facteur de production est rare. Cet échange va bénéficier aux pays participants et la spécialisation au niveau des facteurs va entraîner une uniformisation entre les pays ».

Ce théorème a été utilisé pour le cas des pays du tiers-monde et des pays développés :

- Pays du Tiers-monde : main d'œuvre abondant donc spécialisation dans l'agriculture.

- Pays développés : capital abondant donc spécialisation aux produits manufacturés et dans des activités demandant plus de capital.

Cette théorie impliquait une tendance à l'**uniformisation** (des prix et du niveau de développement) et faisait l'objet de certaines critiques :

1. Le commerce international n'a pas permis de réduire les écarts entre les 2 groupes de pays.
2. La spécialisation a maintenu les pays du Tiers-monde (comme Madagascar) dans le sous-développement (pour ne pas dire dans la pauvreté) avec une forte spécialisation dans les activités traditionnelles.
3. Les dotations en facteurs de production ne sont pas immuables (immortels) mais évoluent au cours de l'activité de production et un pays peut créer lui-même ses propres dotations en facteurs de production en se développant.

En un mot, le Théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson est trop statique, mais qui ne tient pas compte du temps et de l'évolution.

Lien de cette théorie sur notre cours :

Cette théorie explique toujours la spécialisation des entreprises et firmes multinationales par rapport à leur dotation en facteurs de production. Ça renvoie encore à la DIT (qu'on a expliqué précédemment), mais aussi et surtout à l'uniformisation de consommation, de goût, de mode de vie, de culture...

C'est pourquoi on peut souligner que l'internationalisation, basée sur la spécialisation internationale, la DIT ; est à l'origine de la mondialisation de l'économie.

b. Les théories libérales modernes du commerce international

- La théorie dynamique des avantages comparatifs

Raymond Vernon a souligné, par rapport à la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo et la théorie des facteurs de productions d'HOS, que « **les avantages comparatifs du pays se modifient au cours du temps. Ils ne sont pas immuables (éternels)** càd qu'un pays crée ses avantages comparatifs en se développant (cela veut dire que les décennies passées, le pays a un avantage comparatif dans la production/commercialisation du lait et maintenant il a un avantage comparatif dans la production/commercialisation des produits laitiers - car la technologie a développé à

l'intérieur du pays). La dotation des pays en facteur de production n'est pas une fois pour toute mais elle change avec l'accumulation du capital. Les pays vont se spécialiser selon leur degré de développement, mais celle-ci va changer continuellement avec le développement du pays ».

Cette théorie semble indiquer qu'il y a une :

- Diffusion progressive des techniques de production en faveur des pays du Tiers-monde.
- Evolution de la spécialisation avec l'apparition des produits industriels dans les pays du Tiers-monde.

Cette théorie sous-entend également une modification progressive de la Division internationale du travail (DIT) en faveur du Tiers-monde dont l'aboutissement serait un développement harmonieux de l'économie.

Or, la réalité montre que les pays développés conservent toujours les produits les plus élaborés (fruit des techniques plus évolués) alors que les pays en développement se contentent des produits industriels traditionnels.

- La théorie des firmes multinationales

Au 19e siècle, plus d'1/3 du commerce international est assuré par les FMN. Ces dernières ont eu leur propre stratégie pour le développement et l'intensification de leurs activités : le commerce international.

Les stratégies des FMN

1. La stratégie productive (la délocalisation) : qui se traduit par la création des usines à l'étranger pour produire sur place et réexporter. Dans cette stratégie, les FMN profitent des mains d'œuvre peu coûteuses du pays du Tiers-monde et l'absence de fiscalité dans le but d'augmenter leurs profits. Cette stratégie a pour principale vocation : faire baisser les coûts.
2. La stratégie commerciale : qui veut dire produire sur place pour vendre sur place. Les FMN veulent contrôler le marché interne du pays d'implantation dans le but de contourner la protection imposée sur les importations (ex : industrie automobile).
3. La stratégie de fragmentation : c'est-à-dire fragmenter la production. Autrement dit, les activités des FMN sont fragmentées entre plusieurs pays afin de bénéficier des avantages accordés par ces derniers (ex industrie auto, Asie : accessoires, Japon : montage...)

Le commerce intra-firme

C'est un commerce international qui se passe à l'intérieur d'une même firme et qui touche un produit similaire (de même catégorie). Il répond à des règles différentes du commerce ordinaire c'est-à-dire que les prix de vente sont arbitraires. On parle plutôt de prix de transferts ou de prix de cession interne. En d'autres termes, les prix ne sont pas fixés par le marché mais selon les intérêts de la firme. Elle est *price maker*.

Les avantages et les inconvénients des FMN pour les pays accueillants

- Avantages : apports de capitaux (IDE), transferts de technologie, création d'emploi.
- Inconvénients : sorties de capitaux (rapatriement des profits, paiement des royalties, importations) très importantes par rapport aux entrées de capitaux (apports initiaux, exportations), privatisation (si les FMN font une acquisition des entreprises locales, il n'y a pas apports de capitaux mais plutôt transferts de capitaux. En outre, la plupart du temps, les entreprises sont cédées à des prix dérisoires), pas d'apports de capitaux (les capitaux locaux sont remplacés par des capitaux étrangers, car les FMN arrivent à éliminer les grands concurrents locaux), la plupart des biens fabriqués par les FMN ne correspondent pas aux besoins des pays locaux (biens de luxe très chers) c'est pourquoi ces dernières contribuent au maintien d'une distribution inégale de revenus. Enfin, comme les FMN sont contrôlées par l'étranger donc les investissements dans le pays sont aussi contrôlés par l'étranger, ce qui nuit à l'indépendance économique du pays d'implantation. L'indépendance politique pourrait aussi être menacée (ex : les FMN peuvent créer des coups d'Etat).

Depuis, grâce au développement des FMN, le commerce international est expliqué par de nouvelles théories (toujours basées sur ces théories classiques et néoclassiques car ce sont les fondements théoriques). En fait, l'environnement des échanges internationaux subit un grand changement, car on constate une interdépendance économique croissante entre les nations : le phénomène de mondialisation. L'essor des FMN conduit à la modification de la structure et de la direction du marché mondial. C'est là qu'apparaît les nouvelles théories du commerce international basées sur les économies d'échelle (rendement croissant) et la concurrence monopolistique (imparfaite).

Dans une économie d'échelle, si chaque pays produit seulement un registre limité de biens, il pourra produire chacun de ces biens à une échelle plus grande et de manière plus efficace que s'il essayait de les produire tous (c'est toujours une forme de spécialisation mais à grande échelle, car dans la théorie de l'avantage comparatif, le

modèle est basé sur le modèle de rendement croissant (lorsqu'on double les intrants utilisés, la production (extrant) doublera également, tandis que pour le cas d'économie d'échelle, le fait de doubler les intrants font plus que doubler les extrants.

Réflexions :

Pour sa démonstration, D. Ricardo prend l'exemple du Portugal et de l'Angleterre ainsi que de deux produits : le vin et le drap. Dans ce pays, voici comment s'effectue la production d'une unité de chacun des biens :

Quantité d'heures de travail nécessaire à la production d'une unité de biens (indicateur de productivité du travail)			
	1 unité de vin	1 unité de drap	Total d'heures (pour produire une unité de chaque bien)
Angleterre	120	100	220
Portugal	80	90	170

1. Montrer que l'Angleterre ne possède pas d'avantage absolu. Dans ce cas, qu'en déduit-on concernant l'échange international si l'on suit le raisonnement de Smith ?

L'Angleterre ne possède pas d'avantage absolu : elle est moins productive pour les deux biens (par rapport au Portugal). Elle ne peut donc pas se spécialiser si on suit le raisonnement d'A. Smith.

2. Compléter le tableau suivant et commenter sachant que malgré tout ce qu'a dit Smith, Ricardo montre que les deux pays vont être gagnants à se spécialiser. Il calcule, pour cela, leurs avantages comparatifs en comparant les productivités internes de la production de drap par rapport au vin et de la production de vin par rapport au drap pour en ressortir le coût d'opportunité pour chaque pays.

	Vin/Drap	Drap/Vin
Angleterre	...120/100=1,2	...100/120=0,8
Portugal	...80/90=0,88	...90/80=1,125

Une unité de vin en Angleterre s'échange contre 1,2 unité de drap alors qu'au Portugal, la même unité de vin s'échange contre 0,88 unité de drap. Ce qui revient à dire qu'une unité de drap s'échange contre 0,8 unité de vin en Angleterre et contre 1,125 unité de

vin au Portugal.

Angleterre : $1V=1,2D \iff 1D=0,8V$ (pour produire 1 unité de vin, l'Angleterre a dû renoncer à 1,2 unité de drap équivaut à dire que pour produire 1 unité de drap, ce pays a dû renoncer à 0,8 unité de vin)

Portugal : $1V=0,88D \iff 1D=1,125V$

Ainsi, l'avantage comparatif de l'Angleterre réside au drap, car son coût d'opportunité pour ce produit est moindre par rapport à celui du Portugal (1,125).

L'avantage comparatif du Portugal réside au vin, car son coût d'opportunité pour ce produit est moindre par rapport à celui de l'Angleterre (1,2).

3. *La question qui se pose est simple : les pays ont-ils intérêt à se spécialiser et à échanger ou à rester en autarcie ? Si la spécialisation est plus intéressante, dans quelle production l'Angleterre et le Portugal doivent-ils se spécialiser ?*

Pour répondre à cette question, chaque pays compare la quantité d'un bien qu'il peut obtenir avec une unité de l'autre bien s'il était en autarcie et celle qu'il aurait obtenue s'il l'avait échangé contre un produit étranger. S'il peut obtenir une plus grande quantité de bien en échangeant avec l'étranger, il est alors gagnant au libre-échange.

4. *En fait, lorsque les pays commercent entre eux, il est possible d'échanger du drap anglais contre du vin portugais par exemple. On considère que les biens sont identiques quelque soit leur origine. Montrer que l'Angleterre a intérêt à se spécialiser dans la production de drap et à importer du vin portugais et que le Portugal a intérêt à se spécialiser dans la production de vin et à importer du drap en provenance d'Angleterre.*

Si les pays échangent, une unité de vin portugais pourrait permettre d'acheter 1,2 unité de drap anglais et unité de drap anglais permet d'acheter 1,1 unité de vin portugais (puisque l'on suppose que les biens sont parfaitement identiques). On voit donc que l'Angleterre peut obtenir davantage de vin portugais que du vin anglais avec la même quantité de drap : elle a donc intérêt à importer son vin du Portugal et à se spécialiser dans la production de drap. De la même manière, le Portugal dispose de plus de drap en échangeant avec l'Angleterre qu'en le produisant lui-même : le pays va donc se spécialiser dans la production de vin.

5. *Calculer les quantités de vin et de drap produites suite à la spécialisation (avec la même quantité d'heure de travail). Que peut-on en conclure ?*

Si les deux pays se spécialisent, ils réaffectent leur facteur de production. Toutes les heures de production sont donc utilisées à produire du drap en Angleterre et du vin au Portugal. Finalement, on aura les productions suivantes :

	Vin	Drap	Production totale
Angleterre	...0	...220/100=2,2	2,2
Portugal	...170/80=2,1	...0	2,1

La spécialisation a conduit à une hausse de la production mondiale.

3. Les théories des enclaves aux échanges internationales

Les enclaves aux échanges internationales sont établies par des pays depuis le développement des FMN. Elles se traduisent par le protectionnisme en faveur des droits de douanes ou l'intégration économique entre pays.

a. La théorie du protectionnisme

Désigne une organisation visant à limiter (voire empêcher) l'entrée, sur le territoire national, des produits ou des capitaux en provenance de l'étranger. L'objectif étant de protéger les acteurs économiques nationaux de la concurrence étrangère. La politique protectionniste peut prendre différentes formes : elle peut être avouée ou non (c'est à dire plus ou moins masquée), elle peut également être temporaire pour acquérir ou accroître les avantages comparatifs d'un pays. Les armes du protectionnisme ont beaucoup évolué :

- L'outil "traditionnel" et le plus visible, les droits de douane (mesures tarifaires) est de moins en moins utilisé.
- Les mesures non tarifaires comme les quotas pour limiter la quantité des importations.
- Le protectionnisme "moderne" est souvent déguisé et peut se matérialiser sous forme d'exigences concernant les normes de produits, les règles de passation des marchés publics ou les procédures douanières spécifiques.

Or, force est de constater que les droits de douanes réussissent à égaliser (à peu près) les prix des produits nationaux et produits importés, baisser le chômage, réduire le déficit commercial (X-M) (car ça fait baisser les importations), améliorer le terme de l'échange du pays (X/M), protéger contre le **dumping** (pratique consistant, pour une

entreprise ou un Etat, à vendre un produit déterminé moins cher à l'étranger que sur le marché intérieur. Cette pratique est condamnée par l'OMC) et développer les industries naissantes.

Réflexions :

Dans le cadre de l'internationalisation des entreprises dans le monde, que choisir entre libre-échange et protectionnisme ?

Si le pays d'origine d'une firme multinationale opte pour le libre-échange, cela veut dire que les autres firmes du monde entier vont concurrencer librement et rudement ses entreprises locales (baisse des ventes nationales induisant une baisse de production càd récession économique, chômage et au final accentuation de la pauvreté).

Si le pays d'origine d'une firme multinationale instaure le système protectionniste, ceci protège les industries locales. Mais, si les mesures appliquées sont très rudes, les autres firmes risquent de ne plus importer vers le pays d'origine et ceci peut pénaliser les entreprises locales qui ont besoin, par exemple, d'acheter des machines pour produire... et ça peut revenir aux mêmes effets que précédemment.

En conclusion, les échanges entre pays càd entre firmes ne peuvent plus se passer librement comme l'avait prôné les théoriciens libérales. Mais, en instaurant les barrières à l'échange, il faut que chaque acteur y trouve des profits pour ne pas démolir les échanges internationaux (par ex en choisissant de ne faire les échanges qu'entre régions ou zones d'échanges).

b. La théorie de l'intégration économique

Plusieurs pays se regroupent pour développer le commerce entre eux dans le but d'accélérer leur croissance et de créer une nouvelle entité politique à long terme. Les différentes étapes suivies par les pays sont :

1. La zone de libre échange

Les pays se regroupent et suppriment les droits de douanes entre eux. Chaque pays conservent ces barrières tarifaires vis-à-vis de l'extérieur.

2. L'union tarifaire

Union tarifaire = Zone de libre échange + tarif extérieur commun (càd les droits de

douanes vis-à-vis de l'extérieur sont les mêmes pour tous les pays).

3. L'union douanière

Union douanière = Union tarifaire + législation commune vis-à-vis de l'extérieur.

4. Le marché commun

Marché commun = union douanière + Libre circulation des hommes entre les pays membres + Libre circulation des capitaux (il n'y a pas de contrôle de change).

5. L'union économique

Union économique = Marché commun + Union monétaire + Politique économique commune càd politique dédiée au niveau central.

6. Union politique

C'est l'intégration économique totale. A ce stade, chaque pays membre abandonne toute souveraineté.

Par rapport aux stratégies d'internationalisation des entreprises, les fusions-acquisitions, les alliances partenariats sont des formes d'intégration économique.

4. Les théories structuralistes du commerce international

a. La théorie en faveur des industries naissantes : « protectionnisme éducatif »

Le protectionnisme éducatif était défendu par Hamilton à la fin du 18e siècle aux Etats-Unis, puis par l'économiste allemand Friedrich List et l'anglais John Stuart Mill au 19e siècle. Ce concept souligne qu'il faut « utiliser les droits de douanes aux entreprises étrangères sur le moyen terme afin de protéger les industries naissantes de la nation (sur des secteurs d'activités ciblés) et de favoriser l'éclosion d'industries compétitives. Sur le long terme, il vise une intégration dans le libre-échange ».

Ce type de protectionnisme concerne principalement les pays en voie de développement, même si les pays déjà développés peuvent l'utiliser quand des entreprises veulent se spécialiser dans des domaines où il y a une vive concurrence sur le marché national à travers les entreprises étrangères.

b. La théorie de l'impérialisme

C'est une théorie marxiste des échanges internationales. Selon ce courant théorique, le commerce international est caractérisé par ce qu'on appelle l'échange inégal et l'impérialisme (ce dernier est le stade suprême du capitalisme). Deux thèses ont ainsi vu le jour :

1. Thèse des débouchées préalables

- Les pays du Tiers-monde servent de lieux d'écoulement des surplus de production des produits manufacturés des pays développés (ce sont donc des débouchées préalables).
- La plupart des échanges dans le monde se fait entre pays développés : part des échanges Nord-Nord > part des échanges Nord-sud.

2. Thèse du pillage des pays du Tiers-monde

Le succès du capitalisme dans les pays riches dépend du maintien des salaires à un niveau plus bas. Or, face aux unions syndicalistes, le capitalisme ne peut pas arriver à ce fin donc le seul moyen c'est de piller le Tiers-monde (via l'exploitation minière à grande vitesse des multinationales minières par exemple).

Cette thèse souligne ainsi que les matières premières des pays du tiers-monde constituent le fondement de l'impérialisme.

Réflexions :

Prenons le cas de Boeing et d'Airbus. Considérons qu'aucun des deux pays ne subventionne son entreprise nationale :

		Airbus (A)	
		Produit	Ne produit pas
Boeing (B)	Produit	A=-10 B=-10	A=0 B=100
	Ne produit pas	A=100 B=0	A=0 B=0

Source : Krugman (1987)

1. Commenter ce tableau

Dans cette situation, les deux entreprises n'ont pas intérêt à produire ensemble, car elles perdraient de l'argent (marché saturé). Le cas des gros porteurs où le marché est quantitativement limité et les coûts fixes très élevés en est un bon exemple.

Or, si les entreprises se partagent le marché, aucune des deux ne parviendra à écouler suffisamment d'avion pour atteindre son seuil de rentabilité.

Krugman imagine qu'une des deux entreprises a un « coup d'avance » sur l'autre : elle peut décider en premier si elle produit ou non (par exemple son avion est déjà prêt). Imaginons que ce soit Boeing. Dans ce cas, étant rationnel, Boeing décidera de produire, car il saura qu'Airbus, par la suite, ne produira pas. En effet, si Airbus décidait de produire alors que Boeing produit déjà, Airbus serait sûr de... perdre de l'argent. Les seuls gains de l'échange possible vont être entièrement accaparés par l'entreprise américaine.

2. Dans ce cas, l'Union européenne peut agir en permettant des subventions à Airbus. Imaginons qu'Airbus reçoive, en cas de production, une subvention de +20 (subvention à l'exportation) qu'elle devra à terme rembourser. Définir ce qu'est une subvention à l'exportation. Présenter dans un autre tableau les nouvelles matrices de gains et commenter les résultats.

Subvention à l'exportation : Octroi, par les pouvoirs publics d'un pays, de versements en nature directs, à une entreprise, à une branche de production, à des producteurs d'un produit dans le but de donner un avantage concurrentiel déterminant sur les marchés internationaux. Les subventions à l'exportation augmentent la part de marché de l'exportateur sur le marché mondial au détriment des autres; elles tendent à diminuer les prix sur les marchés mondiaux et peuvent les rendre plus instables car les choix en matière de subventions à l'exportation peuvent changer de manière imprévisible.

L'Article XVI du GATT (maintenant OMC) reconnaît que l'octroi de subventions à l'exportation, par l'une des parties contractantes, risquait d'avoir des conséquences préjudiciables pour les autres signataires de l'Accord, jusqu'au Cycle d'Uruguay, les subventions à l'exportation de « produits primaires » étaient permises, sous réserve de ne concerner qu'une part « équitable » du commerce mondial. Le terme « équitable » étant difficile à définir dans la pratique, les subventions à l'exportation de produits agricoles ont proliféré et ont été à l'origine de la plupart des différends commerciaux internationaux.

	Produit	Airbus	
		Produit	Ne produit pas
Boeing	Ne produit pas	Airbus=...+10 (-10+20) Boeing=-10	Airbus=0 Boeing=100
		Airbus=+120 (100+20) Boeing=0	Airbus=0 Boeing=0

Airbus a alors tout intérêt à entrer sur le marché fruit des subventions de l'État, car l'entreprise est sûre de gagner +10 si Boeing décide de produire et +120 si Boeing décide de ne pas produire. Airbus pourra ainsi rembourser l'aide publique reçue.

Pour les Européens, l'avantage de cette subvention de +20 est d'accroître le gain

européen de +100 ce montant correspondant au gain jusqu'alors accaparé par l'entreprise américaine.

3. *Quelles sont les limites de cet exemple de Krugman ?*

La principale limite de cet exemple est qu'il est difficile de croire que, dans cette situation, le gouvernement américain ne réagisse pas et ne décide pas à son tour de subventionner Boeing afin de redonner à l'entreprise américaine une position de force. On assisterait alors à une véritable « course à la subvention » qui n'aurait pas d'intérêt, car l'avantage recherché par une nation serait aussitôt annulé par le surcroît de subvention accordé par l'autre nation.

De plus, l'intérêt d'une subvention au niveau global est nul : ce qu'un pays gagne, l'autre le perd. Pour toutes ces raisons, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) cherche à mettre en place des mesures visant à interdire ou du moins fortement limiter les possibilités de subventions afin d'éviter les pratiques anti-concurrentielles.

4. *Pour quelles raisons les Européens doivent-ils subventionner Airbus s'ils veulent concurrencer Boeing ? Quel est le risque d'une telle politique ?*

Les Européens versent des subventions à l'exportation pour Airbus afin que ces produits soient compétitifs sur le marché. Ce qui pénalise son concurrent Boeing si ce dernier n'opte pas pour la même initiative.

Or, l'OMC interdit cette pratique, car normalement un gouvernement ne peut pas subventionner des biens destinés à l'exportation ou susceptibles d'être exportés. Pourtant c'est le cas dans le secteur de l'aéronautique.

Depuis la première saisie de l'OMC en 2004, les États-Unis n'ont cessé d'accuser les pays membres de l'UE de subventionner illégalement Airbus au détriment de son concurrent américain Boeing. Ce dernier est lui-même accusé par l'UE d'être subventionné par le gouvernement fédéral américain. L'aviation n'est pas le seul secteur concerné par ce type de disputes au sein de l'organisation, loin de là.

Le lien de cette réflexion sur notre cours. En fait, comme la concurrence entre firmes multinationales dans le monde devient de plus en plus rude, l'État intervient même en octroyant des subventions à ses grandes entreprises pour devenir plus compétitives sur le marché. Or, cette pratique est régit par l'OMC.

B. Cadres pratiques de l'internationalisation

Procéder à une internationalisation est une décision qui ne se prend pas à la hâte. Avant de prendre une telle décision stratégique, les entreprises font un diagnostic de leur environnement externe en ayant recours à différents outils comme :

-
- L'analyse SWOT ou FFOM (Strengths ou Forces, Weaknesses ou Faiblesses, Opportunities ou Opportunités, Threats ou Menaces) :



Ce sont des analyses interne et externe effectuées par l'entreprise càd des analyses de l'environnement micro et macro :

LES FORCES

Ce sont les points positifs internes à l'entreprise qui lui procurent un avantage durable.
Exemple : Création de produits à forte valeur ajoutée.

LES FAIBLESSES

Par opposition aux forces, ce sont les points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle.

Exemple : Absence de notoriété hors de France.

LES OPPORTUNITÉS

Ce sont les facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti.

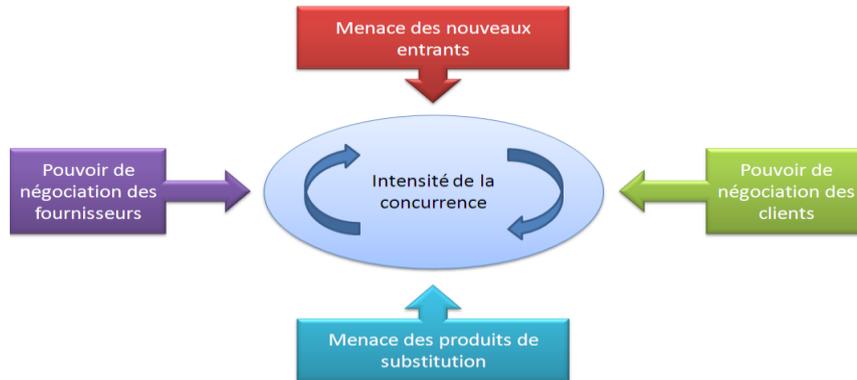
Exemple : Ouverture d'un nouveau marché à l'étranger.

LES MENACES

Elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet.

Exemple : Augmentation du cours de l'€ par rapport au \$.

-
- L'analyse PORTER de la concurrence



C'est l'analyse de la concurrence effectuée par l'entreprise avant d'introduire ses produits sur le marché. Porter souligne qu'il existe 5 acteurs pouvant influencer positivement ou négativement les actions des entreprises : concurrents, clients, fournisseurs, entrants potentiels et produits de substitution.

L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE

C'est la force que toutes les entreprises ressentent directement. Elle est souvent la plus prégnante et la plus palpable, notamment avec la baisse des prix, le lancement de nouveaux produits ou de campagnes publicitaires.

LES NOUVEAUX ENTRANTS

Ce sont une menace réelle pour l'entreprise. L'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché crée très souvent des bouleversements importants. Cette force est d'autant plus importante quand les barrières à l'entrée du marché sont faibles, facilitant ainsi l'implantation.

LES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Correspondent aux offres qui peuvent se substituer au besoin du consommateur. Par exemple un e-book avec un livre papier. L'intensité de cette force dépend du coût de transfert supporté par le consommateur pour changer de solution.

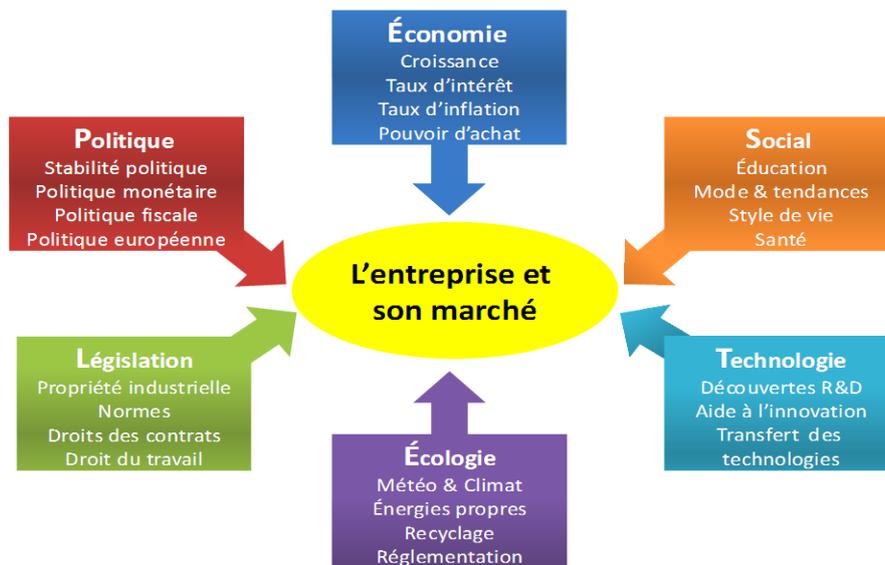
LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

Peut être interprété comme un rapport de force avec l'entreprise. Il devient une menace lorsque les fournisseurs imposent leurs conditions au marché.

LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

Représente leur capacité à influencer la rentabilité de l'entreprise. Les clients sont une menace quand l'offre est supérieure à la demande ou lorsque le produit est standardisé.

-
- Le modèle PESTLE ou PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal)



L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché c'est-à-dire une vision globale de l'environnement.

Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc).

L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs.

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

Il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

L'ENVIRONNEMENT ÉCOLOGIQUE

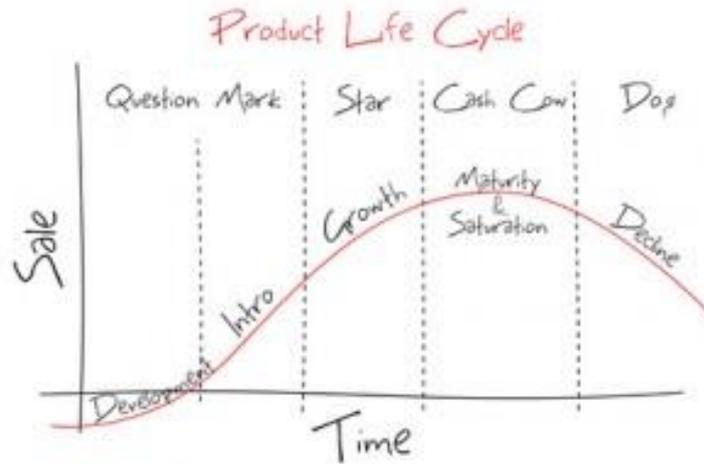
Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le

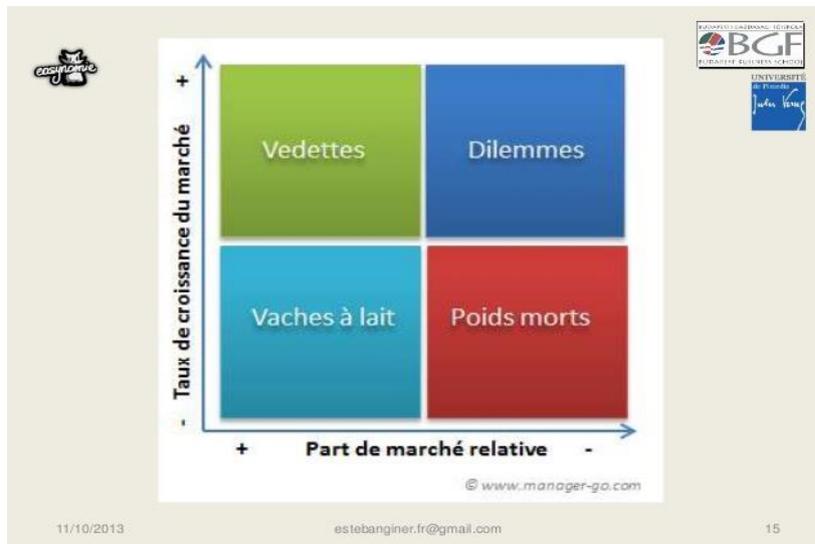
droit du travail.

- La matrice BCG (Boston Consulting Group)...



C'est une analyse basée sur le cycle de vie du produit qui se divise en 4 phases :

- Lancement : le produit est un dilemme, va-t-il marcher ou pas ?
- Croissance : le produit est une étoile (vedette).
- Maturité : il devient une vache à lait (cash cow) (prix de vente supérieur au prix de revient c'est-à-dire que le produit rapporte beaucoup plus que prévu).
- Déclin : il devient un poids mort (déclin ou dog).



Cette matrice permet aux entreprises de définir leurs choix stratégiques, en éliminant les produits les moins compétitifs et en investissant dans les produits à fort avenir.

La matrice prend en compte deux dimensions :

- La part de marché de l'entreprise relative sur l'activité.
- Le taux de croissance de l'activité.

Exemple pour comprendre la matrice :

- Poids morts : magnétoscopes
- Vaches à lait : lecteur DVD
- Dilemmes : lecteur DVD enregistreur

- Etoiles : lecteur DVD Blu-Ray
-

Dans le cas pratique, les entreprises qui veulent opter pour une stratégie d'internationalisation procèdent à (i) une analyse des données (environnement international et potentiel de l'entreprise), (ii) la détermination des objectifs internationaux de l'entreprise (volume d'affaires à réaliser), (iii) une étude des alternatives stratégiques (exportation, IDE, formes coopératives et alliances), (iv) une réalisation du programme d'internationalisation, (v) une budgétisation, (vi) une exécution, (vii) un contrôle.

Or, J. JAUSSAUD dans *Les Cahiers Français, Les stratégies d'entreprise (extraits)*, souligne qu'il y a quatre phases dans le processus de développement international des entreprises : (1) limitation au marché national, (2) pénétration des marchés étrangers, (3) intégration régionale (marchés régionaux), (4) globalisation (marché mondial comme marché unifié dans le but de dégager une économie d'échelle).

1. Phase 1 : développement des exportations

a. Exportation directe

L'exportation directe consiste à assurer soi-même la promotion/vente de ses biens et services directement auprès de ses clients étrangers, sans passer par un intermédiaire.

Cette solution permet d'établir un rapport direct avec la clientèle, de fixer le prix concurrentiel désiré, de maîtriser seul la politique commerciale de l'entreprise quant au choix des produits distribués, des réseaux de distribution exploités et des opérations de communication pour y parvenir.

L'exportation directe nécessite la disponibilité d'un personnel qualifié, jouissant d'une bonne connaissance du marché cible, de ses caractéristiques culturelles et linguistiques, en vue de fidéliser rapidement sa clientèle.

b. Exportation indirecte

L'entreprise exportatrice fait appel à un intermédiaire et fait ainsi le choix d'engager un représentant ou un agent commercial local ou de conclure un partenariat avec un distributeur local.

L'exportateur indirecte peut procéder par le recours à un distributeur chargé de la promotion et de la vente des produits de la structure exportatrice et le recours à un agent commercial qui agit en tant qu'intermédiaire indépendant entre l'exportateur et

l'acheteur.

L'exportation indirecte est mieux adaptée à la phase initiale d'exportation, car elle dispense l'entreprise de tout investissement et de toute présence personnelle à l'étranger.

c. Exportation associée

Les entreprises ayant le même pays d'origine et des activités voisines peuvent se réunir et constituer des groupements d'exportateurs en se dotant de moyens communs de prospection et de vente.

La joint-venture est une des méthodes d'exportation concertée (vente en coopération).

La joint-venture (ou encore "opération conjointe" ou "co-entreprise") se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale ; soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.

La joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. C'est le cas, par exemple, de la Chine, des Emirats Arabes Unis, de l'Inde, qui limitent la participation étrangère dans les opérations locales à certains pourcentages.

La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes (Brésil, Japon, ...).

Avantages

- Gain de temps et d'expérience
- Partage de l'investissement
- Naturalisation de l'entreprise
- Acceptation plus facile par les autorités locales

Inconvénients

- Risque de conflits d'intérêt (partage de l'autorité)
- Montage juridique difficile

2. Phase 2 : mise en place d'un réseau de distribution à l'étranger

Les techniques d'exportation directe, indirecte ou associée présentent l'inconvénient de ne pas assurer une présence permanente de l'entreprise à l'étranger alors que la constitution de réseaux de distribution à l'étranger le permet.

Les entreprises ont le choix d'opter pour :

- La technique de la franchise internationale ou étrangère (c'est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise appelée « franchisee » une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération ex Mc Donalds a des franchisees partout dans le monde).
- La technique de la succursale.
- La constitution d'une filiale de distribution.

La différence entre filiale et succursale réside essentiellement dans la taille et les formes juridiques, une filiale peut être indépendante, la succursale ne l'est pas (voire jamais).

- L'investissement à l'étranger (ex en vue d'une privatisation).

L'entreprise a intérêt à internationaliser sa production pour 4 raisons celles d'ajouter des marges d'exportation à ses marges intérieures, d'accélérer le processus d'apprentissage, de bénéficier d'économies d'échelle et d'être plus près du consommateur.

3. Phase 3 : multinationalisation

La FMN n'apparaît vraiment que lorsque des filiales de production complètent les filiales de distribution.

Autrement dit, une FMN doit répondre à certains nombres de critères comme la part des ventes réalisées à l'étranger, les activités de production réalisées à l'étranger, la présence dans plusieurs pays, le nombre de filiales à l'étranger, l'existence d'une DG multinationale, la détention multinationale du capital social, la cotation des titres sur plusieurs places financières, la stratégie internationale.

On trouve des FMN dans tous les secteurs de l'économie : primaire, secondaire et tertiaire.

Réflexions :

1. Compléter le tableau qui suit dans le but de bien choisir son degré d'internationalisation :

	Définition	Avantages	Inconvénients
Exportation	Vente à l'étranger de biens ou services en direct ou via une structure de distribution intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> - Coût limité - Peu d'engagement (exportations indirectes) - Conquête rapide des pays (ne nécessitant pas beaucoup de temps, car l'entreprise ne va pas implanter une unité de distribution) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de présence locale - Contrôle faible (des marchés étrangers) - Barrières douanières
Alliances et Partenariats	Une entreprise locale détient un contrat de sous-traitance, un accord de licence ou une franchise	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité (entente entre les partenaires) - Rapidité (des activités, car plus de moyens financiers, matériels et 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle difficile - Difficulté à trouver des fois une entente - Gestion compliquée

		humains) - Partage du risque - L'union fait la force	
Fusions-Acquisitions	Par l'acquisition ou la fusion avec une entreprise locale	- Rapidité - Taille critique - Connaissance du marché	- Ciblage - Difficulté d'exécution et de coordination
Délocalisation	Transfert par une société internationale d'activités, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde offrant pour elle un avantage compétitif	- Compétitivité - Mains d'oeuvre bon marché (moindre coût) Produire plus	- Transfert technologique - Chômage - Piratage des activités

2. Nestlé, groupe multinational de l'agroalimentaire décline son portefeuille de marques en fonction des pays dans lesquels elle commercialise ses produits :

- La marque Chambourcy est utilisée en France, au Royaume Uni, en Espagne et en Belgique.

- Longa Vida est présente au Portugal.

- En Suisse, les produits apparaissent sous la marque Hirtz.

- Sous la marque Nestlé en Italie et en Allemagne.

Pour éviter cette multiplicité sur le marché de l'ultra frais, le groupe agroalimentaire veut rationaliser son portefeuille de marques et retenir Nestlé comme marque pour tous les produits de l'ultra frais. Chambourcy s'effacera donc progressivement devant Nestlé au terme d'une période transitoire de 6 mois pendant laquelle Chambourcy jouera le rôle de marque prénom. Au delà de cette période, seule subsistera la marque Nestlé qui s'inscrira dans le logo caractéristique créé pour Chambourcy. Quels avantages le groupe Nestlé attend-il de ce changement en matière de communication ?

Le groupe Nestlé veut mettre en place une stratégie unique dans le secteur de l'ultra frais en effaçant la marque Chambourcy d'ici 6 mois dans les produits sur le marché. Cela se traduira par la **standardisation** pour l'ensemble des produits. Cette stratégie permet à la firme multinationale Nestlé de capitaliser sur un même nom tous les efforts consentis, et donc de construire une **image plus forte et plus cohérente avec un coût moindre.**

3. La société suédoise VKR fabrique, depuis le début des années 50, sous la marque VELUX, des fenêtres de toit. Ses produits ont d'abord été distribués par l'intermédiaire d'une force de vente spécialisée sur le nord de l'Europe (càd unité de

distribution située au pays scandinaves). Le développement de la grande distribution a permis à la société VKR d'atteindre la dimension internationale grâce à la diffusion de ses produits dans les grandes surfaces spécialisées. Le corollaire est la banalisation de la marque. L'entreprise commercialise ses produits en Amérique du Nord (Principalement au Canada) par l'intermédiaire d'un importateur grossiste (Daniel's) sous la marque du distributeur. Cet importateur approvisionne des grandes surfaces spécialisées dans le bricolage et dans l'équipement de la maison. Il apparaît à la société VKR que le marché américain, très porteur, exige des efforts de communication importants que l'importateur ne peut, seul, prendre en charge. VKR souhaite donc qu'en contrepartie du financement de la campagne de communication soit apposée la marque VELUX sur les fenêtres de toit distribuée par Daniel's sur le territoire nord-américain. La mise en marché d'un nouveau produit (la fenêtre balcon) apparaît comme l'occasion d'introduire la marque VELUX sur l'Amérique du Nord.

Vous indiquerez quelles solutions peuvent être retenues pour commercialiser la marque VELUX sur le territoire nord américain.

Suggérez des actions au niveau de l'importateur, mais aussi des distributeurs et des consommateurs pour soutenir le lancement de ce nouveau produit.

Q1. Il s'agit d'imposer la marque propre VELUX sans affecter le niveau des ventes. Dans un premier temps, il faut vérifier l'impact (prononciation et la mémorisation) du nom VELUX auprès des clients nord américains et envisager vraisemblablement la création d'une marque producteur spécifique plus adaptée. De plus, l'évocation fenêtre de tout qui existe dans le référentiel sémantique français peut leur échapper totalement. Daniel's bénéficie de la confiance des consommateurs et a su développer, sous son propre nom, les ventes des produits qu'il vend. VKR doit donc capitaliser ce capital confiance en associant la marque producteur et le nom du distributeur. Le conditionnement du nouveau produit sera utilisé comme moyen de communication et portera, outre la marque, la mention " distributed by Daniel's ".

Q2. Les actions seront menées à trois niveaux :

- auprès de l'importateur L'informer sur le nouveau produit et l'associer étroitement à son lancement. Pour ce faire, VKR devra aider la Force de vente de Daniel's à le promouvoir auprès des distributeurs (aide technique, documentation, argumentaire, intéressement).
- auprès des distributeurs Stimuler les ventes avec une action promotionnelle (concours par exemple) et la mise en place d'actions CLV (communication sur lieu de vente) avec

du matériel de PLV (publicité sur lieu de vente) tels qu'affichettes, présentoirs, vidéos de démonstration, etc...

- auprès des consommateurs Mettre en place une publicité media (modalités de la campagne à définir avec Daniel's) et action de soutien au lancement du produit (prix d'appel, etc.)

Chapitre III : Stratégies d'internationalisation des entreprises dans le monde

A. Stratégies d'internationalisation dans le monde

Michael Porter a distingué 4 types de stratégies d'internationalisation d'entreprises dans le monde. Ce sont, entre autres, la :

1. Stratégie internationale à orientation ethnocentrique

Stratégie internationale

Les filiales de l'entreprise sont fortement dépendantes de la maison mère généralement implantée dans son pays d'origine. Parallèlement, l'essentiel des activités constituant la chaîne de valeur est concentré dans ce même pays.

Cette stratégie se caractérise par une faible adaptation des produits de l'entreprise proposés à l'étranger. Le marché pivot est, en principe, le marché d'origine. Ce sont les conditions observées sur ce marché qui vont déterminer la conception, la fabrication et la commercialisation des produits.

Les marchés étrangers sont secondaires qui permettent, dans la mesure du possible, de saisir des opportunités commerciales.

Cette stratégie est souvent adoptée par les petites et moyennes entreprises qui font l'apprentissage des marchés étrangers.

Orientation ethnocentrique

Perlmutter a défini l'orientation ethnocentrique pour comprendre la mise en œuvre d'une stratégie internationale. En effet, pour assurer la cohérence de son action à l'étranger, le siège définit les valeurs et intérêts de l'entreprise par rapport au seul marché domestique.

Il exerce en principe sur ses filiales une forte autorité. En déterminant des indicateurs de performance homogènes, la direction générale contrôle ainsi étroitement les opérations menées à l'étranger.

Entreprise internationale

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision, le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui

étend ses activités à d'autres pays (les filiales sont dépendantes du siège).

Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant limiter les coûts de structure et de coordination.

Les entreprises se situant au premier stade du processus d'internationalisation adoptent souvent cette stratégie.

2. Stratégie multinationale à orientation polycentrique

Stratégie multinationale

Cette stratégie se caractérise par une dispersion du pouvoir de décision et un faible degré de coordination entre les activités menées dans différents pays.

Contrairement à la stratégie internationale, elle n'accorde pas d'attention particulière au marché d'origine pour approcher les marchés étrangers. Elle cherche à répondre précisément aux conditions de chaque marché national visé.

Orientation polycentrique

Le profil polycentrique illustre les principales logiques organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie multinationale. Les valeurs et intérêts de la compagnie sont, en effet, appréciés au niveau local puisque l'hétérogénéité des marchés impose généralement une décentralisation de la prise de décision.

La maison mère exerce par conséquent une faible autorité sur ses unités implantées à l'étranger.

Quant aux responsables des filiales, ils sont en principe issus du ou des pays hôte(s) car ils doivent être capable(s) d'adapter les logiques industrielles et commerciales aux particularités du marché local.

Les filiales sont assez autonomes par rapport au siège.

Entreprise multinationale

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter des meilleures opportunités dans chaque pays. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales.

L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux. Les opérations

locales sont entreprises de façon à exploiter les opportunités locales.

Les facteurs clés de succès pour une entreprise multinationale sont la gestion des relations entre le siège et ses filiales, le management des mutations internationales...

3. Stratégie transnationale à orientation géocentrique

Stratégie transnationale

Etudiée de manière approfondie par Bartlett et Ghoshal (1989), cette orientation se caractérise par une faible concentration du pouvoir de décision et par une forte coordination d'activités géographiquement dispersées.

Le principe clé de cette stratégie est résumé par le célèbre slogan, avancé au début des années quatre-vingt-dix par le président-directeur général d'Asea Brown Boveri (ABB), **penser globalement et agir localement (*think global, act local*)**.

Elle s'appuie sur la décomposition internationale des processus productifs (Lassudrie-Duchêne, 1982) pour répondre à la demande de différence des consommateurs (Lassudrie-Duchêne, 1971).

Orientation géocentrique

Le profil géocentrique traduit l'application de la stratégie transnationale. **La maison mère, pour gagner en efficacité, tente d'établir une collaboration intra-organisation (entre elle et ses filiales ; entre les filiales) à l'échelle régionale ou mondiale.**

Cette collaboration, qui permet la mise en place de politiques industrielle et commerciale intégrant à la fois des normes universelles et locales, demande un suivi régulier et coordonné des opérations.

Pour assurer cette tâche, les dirigeants sont choisis pour leurs compétences et leurs expériences à l'international. Les responsables issus du pays d'origine sont donc relativement peu nombreux sauf, parfois, quand la référence identitaire de l'entreprise est unique.

Entreprise transnationale

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique son détachement au pays d'origine. Elle tend à perdre son identité nationale.

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de

concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise.

En quelque sorte l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial.

4. Stratégie globale à orientation holicentrique

Stratégie globale

Cette orientation stratégique permet, avec un pouvoir de décision concentré au niveau de la maison mère, de coordonner des activités géographiquement réparties dans quelques pays pour répondre de manière harmonisée au marché mondial.

Les modalités essentielles pour l'internationalisation sont les investissements directs dans le(s) pays retenu(s) (pour développer les activités créatrices de valeur) et l'exportation (puisque les activités sont relativement concentrées dans l'optique de servir le marché mondial). Le fait de s'intéresser au vaste champ planétaire invite à adopter également la voie contractuelle, sous des formes variées, pour partager les risques financiers, industriels et commerciaux.

Orientation holicentrique

Les principales caractéristiques de ce profil organisationnel peuvent être résumées comme suit. Les indicateurs de performance étant mondiaux, le siège peut aisément centraliser la prise de décision pour contrôler des opérations géographiquement dispersées et interdépendantes.

Contrairement au profil ethnocentrique, cette centralisation n'est pas toujours assurée depuis le pays d'origine par des membres issus de ce même pays. L'importance du champ d'action, en effet, invite l'entreprise à s'implanter là où les systèmes d'attributs sont les plus avantageux. De même, les postes clés sont généralement confiés, quelle que soit l'origine nationale, aux personnes ayant les compétences les plus adaptées.

Entreprise globale

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché.

La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing

indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques.

La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

Réflexions :

Expliquer brièvement ces 3 étapes pour se développer à l'international :

1. Comment bien choisir le(s) pays d'implantation et comment y instaurer une présence ?

Le choix est lié aux 9 déterminants que nous avons étudié au premier chapitre, mais essentiellement le potentiel du marché, son accessibilité et la situation économique et politique du pays visé. Pour cela, il faut réaliser une étude de marché approfondie en vous rendant directement au pays.

Avant la prise de décision, il faut établir une matrice permettant de classer les pays en fonction de l'attractivité et des atouts de l'entreprise pour le conquérir (intérêt du marché et forces de l'entreprise).

Une fois que vous avez priorisé les pays dans lesquels vous souhaitez vous implanter, il est temps de réfléchir au modèle commercial que vous allez mettre en place pour chacun d'eux. Plusieurs possibilités s'offrent à vous :

- la vente en ligne uniquement.
- la création d'une filiale locale.
- exporter vos produits via des distributeurs locaux.

2. Comment adapter son offre et son marketing dans le(s) pays d'implantation pour que l'initiative ne se transforme pas en échec cuisant ?

Pour cela, vous devez connaître vos cibles, adapter vos produits aux cultures et environnements locaux, bien définir l'identité de votre produit (nom), son packaging, son prix, sa présence web (en adaptant votre site à l'international), soigner votre marketing digital (pour les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les campagnes SEO, la stratégie de contenus, les mailings).

3. Quelle organisation marketing mettre en place pour que la coordination marketing soit la plus simple et fluide possible ?

Vous avez le choix entre :

- La centralisation impériale : la même politique marketing est appliquée partout, et les décisions sont prises (le plus souvent) au siège. On perd en pertinence localement, mais on gagne en productivité et en fluidité. Ce modèle est particulièrement adapté si les marchés que vous visez ne présentent pas de grosses différences culturelles. **C'est l'orientation ethnocentrique.**

- Le modèle « think global, act local » : les grandes lignes de la stratégie marketing sont définies de façon globale, mais des adaptations locales sont possibles, voire encouragées. C'est un modèle intéressant sur le papier mais difficile à mettre en place car les directeurs marketing se retrouvent parfois dans des postures délicates. D'une part on leur demande d'adapter la stratégie marketing de l'entreprise sur leur territoire, et de l'autre de ne pas trop s'éloigner des consignes fixées. Pas toujours évident de trouver le bon équilibre ! **C'est l'orientation géocentrique.**

- La décentralisation : Les décisions se prennent principalement au niveau local, ce qui permet une grande personnalisation. Une autorité centrale est toutefois chargée de maintenir une cohérence de marque, pour que son identité ne se retrouve pas trop morcelée. **C'est l'orientation polycentrique.**

B. Acteurs dans le monde d'internationalisation

Différents acteurs sont présents à l'échelle mondiale : les grands groupes internationaux, mais également les petites et moyennes entreprises, ainsi que d'autres parties prenantes dont l'influence est croissante.

1. Firmes multinationales

Les firmes multinationales sont des entreprises opérant au-delà de leurs frontières nationales, et dont le siège est situé dans un pays alors qu'elles ont des activités dans d'autres pays. La plupart des entreprises de renom dans le monde sont des FMN dont les produits et services ont une forte notoriété.

La plupart des FMN proviennent des États-Unis (General Electric, Exxon Mobil, Apple ou Amazon), de l'Europe (Unilever au Royaume Uni/Pays-Bas, Fiat en Italie, Nokia au Finlande, Volkswagen en Allemagne, Philips au Pays-Bas, Peugeot en France), et du Japon (Toyota, Sony, Fuji).

Les restes s'éparpillent dans d'autres régions comme Sinopec (Chine), Samsung (Corée du Sud), Codelco (Chili), AngloGold (Afrique du Sud), Lukoil (Russie) et

Bombardier (Canada).

Les Nations Unies identifient plus de 60 000 FMN. Ce sont cependant les 500 plus grandes d'entre elles qui réalisent plus de la moitié du commerce mondial et 80 % des investissements directs étrangers (IDE) dans le monde (Rugman et Collinson, 2013).

a. Grands groupes localisés partout dans le monde

Chaque FMN parmi les 100 premières de l'UNCTAD Transnationality Index dispose en moyenne de 500 filiales dans plus de 50 pays (CNUCED, 2016).

On peut l'expliquer par la course à la croissance et à la taille critique (notamment pour réaliser des économies d'échelle), par la fragmentation de la chaîne de valeur (traduite par une dispersion des activités partout dans le monde), par la montée des fusions-acquisitions (modifiant le portefeuille d'activités et la définition du périmètre de l'entreprise) et par le développement des alliances et partenariats (dans une logique de constitution de réseaux).

De plus, le rapport CNUCED (2016) note que plus de 40 % des filiales à l'étranger sont détenues par plusieurs entreprises, ce qui montre une chaîne de propriété complexe, avec de multiples liens transfrontaliers dans trois pays en moyenne. Les nationalités des investisseurs et des propriétaires des filiales internationales sont de plus en plus nombreuses.

Tableau 1.2. Classement des 20 premières FMN mondiales (chiffres en millions de dollars).

1. Wal-Mart (États-Unis) : 482,130 \$.
2. State Grid (Chine) 329,601 \$.
3. China National Petroleum (Chine) 299,2971 \$.
4. Sinopec Group (Chine) 294,344 \$
5. Royal Dutch Shell (Pays-Bas) 272,156 \$
6. Exxon Mobil (États-Unis) 246,204 \$
7. Volkswagen (Allemagne) 236,600 \$
8. Toyota Motor (Japon) 236,592 \$
9. Apple (États-Unis) 233,715 \$
10. BP (Royaume-Uni) 225,982 \$
11. Berkshire Hathaway (États-Unis) 210,821 \$
12. McKesson (États-Unis) 192,487 \$
13. Samsung Electronics (Corée du Sud) 177,440 \$

14. Glencore (Suisse) 170,497 \$
15. Industrial & Commercial Bank of China (Chine) 167,227 \$
16. Daimler (Allemagne) 165,800 \$
17. UnitedHealth Group (États-Unis) 157,107 \$
18. CVS Health (États-Unis) 153,290 \$
19. EXOR Group (Italie) 152,591 \$
20. General Motors (États-Unis) 152,356 \$

Source : Fortune Global 500 (classement 2016, sur les données de 2015).

Parmi ces 20 premières FMN, 15 sont issues des pays développés : 8 proviennent des États-Unis, 6 d'Europe et une du Japon. Cinq groupes sont localisés dans des pays émergents : quatre en Chine et un en Corée du Sud.

b. Entreprises familiales

Un autre élément de différenciation parmi les FMN porte sur la mise en évidence d'entreprises familiales. En effet, ces firmes présentent des spécificités en matière de gestion, de financement et de prise de risque, dans une perspective de long terme et de logique de transmission de la direction de l'entreprise.

L'entreprise familiale est une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux administrateurs sont de la même famille. Elle se compose généralement du père, de l'épouse et, le plus souvent, des enfants, dans une perspective de succession. Dans une entreprise familiale, c'est la famille qui décide de la stratégie et de la succession du dirigeant. Dans une telle société, on favorise les stratégies orientées vers des projets à moyen et long termes. L'entrepreneuriat en famille se caractérise par une flexibilité conséquente, des relations durables et une dimension du facteur humain.

Ces sociétés sont cotées en Bourse, avec une capitalisation boursière d'au moins 1 milliard de dollars, ainsi que des participations familiales d'au moins 20 %. Elles se trouvent dans 35 pays, avec plus de 64 % en provenance de l'Asie émergente⁵.

Tableau 1.3. Les dix plus grandes sociétés familiales dans le monde

1. Novartis (Suisse) - famille Sandoz.
2. Roche (Suisse) - famille Hoffmann-Oeri.
3. Wal-Mart (États-Unis) - famille Walton.
4. Facebook (États-Unis) - famille Zuckerberg.
5. Anheuser-Busch InBev (Belgique) - familles Lemann, da Veiga Sicupira, Telles.

6. Oracle (États-Unis) - famille Ellison.
7. Samsung Electronics (Corée du Sud) - famille Lee.
8. Volkswagen (Allemagne) - famille Piëch-Porsche.
9. Kinder Morgan (États-Unis) - famille Kinder.
10. Nike (États-Unis) - famille Knight.

Source : Idem.

Les entreprises familiales sont également présentes dans les pays émergents. Par exemple, de 90 à 95 % des entreprises mexicaines sont familiales. Citons également le groupe Mittal en Inde, Koç Holding, groupement d'entreprises turques, ou Salim Group, conglomérat indonésien.

2. PME à la conquête de l'international

Les PME réalisent environ 98 % de l'activité économique dans les pays développés. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) les définit comme des firmes indépendantes, qui ne sont pas les filiales d'autres entreprises. La définition des PME varie toutefois selon les pays.

Entre FMN et PME, une catégorie de firme est en croissance : l'entreprise de taille intermédiaire (ETI). Elle se définit comme « une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI »

3. Autres acteurs du management international

Les entreprises à l'international font de plus en plus face à de multiples parties prenantes. Elles opèrent, en effet, face à un nombre croissant et de plus en plus diversifié d'acteurs :

- Des concurrents globaux et locaux.
- Des clients et distributeurs globaux et locaux.
- Des fournisseurs variés au niveau local et global.
- Des organisations à but non lucratif (ONG). Leur action peut être menée de manière indépendante, souvent dans des pays à risques. Les ONG exercent ainsi une influence croissante sur le monde des affaires, non seulement à travers des pressions directes sur les FMN, mais également en agissant sur les détenteurs du

pouvoir politique et sur l'opinion publique.

- Les États exercent également une action cruciale au niveau des stratégies des entreprises.

Réflexions :

Expliquez brièvement les 5 causes principales de la multinationalisation suivante :

1. Les multinationales et l'accès aux matières premières

L'accès aux ressources du sol et du sous-sol constitue le mobile le plus ancien. Les premières multinationales sont apparues au début du XXe siècle dans les secteurs de l'extraction pétrolière, des mines de cuivre et de nickel, des plantations de canne à sucre, de bananiers ou d'hévéas. Actuellement, leur champ d'activité se concentre principalement dans la distribution des produits primaires, dont elles déterminent en grande partie les cours sur les marchés internationaux.

2. Les multinationales et les barrières protectionnistes

L'investissement direct permet de sauter par-dessus les barrières protectionnistes érigées par les États. Plutôt que d'exporter vers un tel pays, la multinationale installe sur place (ou rachète) un appareil de production s'ouvrant directement sur le marché local. Cette stratégie est dirigée vers les grands marchés de consommateurs à fort pouvoir d'achat comme l'Europe (qui a particulièrement attiré les investissements américains depuis 1957 et les entreprises japonaises depuis le milieu des années 1980) et les États-Unis (le marché intérieur constitue l'objectif numéro un des multinationales européennes et japonaises). Donc ça touche essentiellement les pays du Triade (États-Unis, Union européenne et Japon).

3. Les multinationales et la minimisation des coûts

Substituée à l'exportation, l'implantation locale permet de réduire les coûts de transport. Elle donne aussi la possibilité d'abaisser les coûts de revient de biens dont la fabrication exige beaucoup de travail (ex textiles ou électroniques) en optant pour la délocalisation. Cette stratégie, dite «globale», a pour zone de prédilection les pays de l'Asie du Sud-Est (dès la fin des années 1960 : Singapour, Hong Kong, Taïwan et la Corée du Sud puis la Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie et la Chine du Sud). Elle se développe également au Mexique, au Maroc, en Tunisie, dans l'île Maurice et à Madagascar. Elle concerne encore des pays de l'Europe de l'Est comme la Roumanie, la Moldavie.

4. Les multinationales et la concurrence internationale

La concurrence entre multinationales est de caractère oligopolistique (nombre faible d'offreurs et nombre important de demandeurs). En fait, pour un produit donné, un très petit nombre de firmes luttent pour le contrôle des parts du marché à l'échelle mondiale. Aussi chacune des entreprises en concurrence doit-elle rapidement suivre celle qui s'installe la première dans un pays afin de l'empêcher de construire des barrières infranchissables à l'entrée.

5. Les multinationales et les coûts de transaction

La multinationale opère dans un univers très diversifié, où domine l'incertitude et où pèsent les coûts de transaction. Mais elle tire parti de cette diversité en utilisant les avantages comparatifs des différents territoires sur lesquels elle est implantée pour maximiser sa compétitivité. Elle procède ainsi à l'internalisation pour circuler sans entraves les capitaux, les produits, les technologies et les savoir-faire. En fait, ces biens et services ne quittent pas l'espace de la multinationale même s'ils sont enregistrés dans les balances des paiements des pays d'implantation. Les prix pratiqués par les différentes filiales du groupe ne sont plus des prix de marché, mais des prix de transfert fixés par les services de la maison mère.

Exercices de révisions :

1. Pourquoi dit-on que l'internationalisation est une analyse micro-économique de la mondialisation ?
2. Quel est le lien entre la théorie de l'avantage comparatif et celle de dotation en facteurs de production ?
xc
3. Quels sont les avantages et inconvénients du libéralisme économique et du protectionnisme ?
4. Distinguer le commerce intra-branche du commerce inter-branche ?
5. Pourquoi le dumping est-il une pratique pénalisée par l'OMC ?

6. Pourquoi une firme multinationale peut-elle gagner en compétitivité si elle produit là où le travail coûte moins cher ?

7. Comment analyser le développement du commerce international ?

8. Comment analyser l'internationalisation de la production ?

9. Pourquoi peut-on dire que la mondialisation est un phénomène « multidimensionnel » ?

La mondialisation est un phénomène économique complexe. Complexe, car il est multidimensionnel. Complexe parce que ses différentes dimensions fonctionnent simultanément dans des relations d'interdépendance [...] La mondialisation englobe, à la fois, la dimension des échanges de biens et services, la dimension des investissements directs à l'étranger et la dimension de la circulation des capitaux financiers.

10. Reformulez la théorie des avantages comparatifs en fonction de la dotation factorielle.

11. Qu'est-ce qu'un protectionnisme éducateur ?

12. Distinguez parmi les mesures protectionnistes les mesures tarifaires des mesures non tarifaires.

13. Comment est généralement organisée la DIPP entre pays développés et pays en développement ?

14. Pourquoi une FMN peut-elle gagner en compétitivité si elle produit là où le travail coûte moins cher ?

15. Montrez que la multinationalisation implique des rivalités entre firmes, entre Etats et firmes, et entre Etats.

Entre firmes multinationales et Etats existe des relations complexes. En développant leurs activités à l'échelle planétaire, les grandes firmes peuvent désormais mettre en concurrence les territoires et donc les Etats. Dans les décennies d'après-guerre, les firmes vendaient leur production dans l'espace même où elles produisaient. C'est là une

des raisons du succès de la régulation fordiste. Aujourd'hui, dans un espace mondialisé, il est possible de produire des chaussures de sport dans des pays à bas salaires, pour les revendre ensuite dans les pays riches. Cette dissociation, qui pousse les Etats à pratiquer un dumping social et fiscal afin d'attirer les entreprises, ainsi que des politiques de désinflation compétitive favorables à l'offre, rompt avec la période antérieure. [...] Les Etats mènent donc plus que jamais des politiques qui permettent de renforcer leur compétitivité, en développant la qualité de leur main d'oeuvre et de leurs infrastructures. Philippe Frémeaux,

Source : « La puissance des firmes transnationales », Alternatives économiques, HS n° 47, 2001