

(Corrigé de la section 4 du chapitre 6.)

## **4. Les stratégies des firmes multinationales (FMN) dans une économie mondialisée**

### **> Les firmes multinationales et la décomposition des processus productifs**

#### **1. Qu'est-ce qu'une firme multinationale ?**

C'est une firme (une entreprise) qui a au moins une filiale de production (détenue à au moins 10 %) à l'étranger. Il faut pour cela qu'elle ait fait un Investissement Direct à l'Etranger, soit en construisant un site de production (usine, bureaux), soit en achetant un site de production déjà existant. Un Investissement Direct à l'Etranger est un investissement (on utilise du capital financier pour lancer un projet de production) dans lequel l'investisseur envoie son capital financier hors de son territoire national d'origine. Donc on peut dire qu'une entreprise est une FMN dès qu'elle possède *une seule* filiale de production à l'étranger. En revanche, une entreprise qui possède plusieurs filiales de commercialisations (des magasins, par exemple) à l'étranger et aucune filiale de production n'est pas considérée comme une FMN.

Bien entendu, la plupart des firmes multinationales sont des entreprises de très grandes tailles, avec de multiples filiales. Prenons l'exemple de Danone (document page 17), entreprise française qui possède par exemple deux filiales aux Etats-Unis (The Dannon Co. Possédée à 100 %, et Stonyfield Farm, possédée à 82 %), mais également des filiales dans des dizaines de pays dans le monde (les produits laitiers étant difficilement transportables).

#### **2. Quelle est la place des firmes multinationales dans le commerce mondial ?**

Les FMN occupent une place centrale : d'après des données pour 2012, elles sont environ 80 000, ont environ 800 000 filiales en tout, et les plus grosses, comme Wal-Mart (le Carrefour états-unien), Exxon Mobil, Shell, BP (trois entreprises pétrolières) ou encore Toyota ont des chiffres d'affaires comparables à des PIB de petits états.

Reprenons le texte du petit document, page 19 : « Le commerce international est largement déterminé par les firmes transnationales puisque selon l'Organisation des Nations Unies (ONU) 2/3 des échanges internationaux sont le fait des firmes, dont la moitié entre des firmes transnationales différentes, et la moitié entre la maison-mère et les différentes filiales d'une même firme transnationale. Si on ajoute aux échanges intra-firme les échanges où l'un des co-contractants au moins est une firme multinationale, ce sont 92% des échanges mondiaux qui sont concernés. On voit que la mondialisation ne saurait se passer des firmes transnationales ! »

Que veut dire le passage souligné ? Que 2/3 des échanges internationaux (c'est-à-dire des importations et exportations de produits) sont faits par les FMN, et 1/3 dans le cadre d'échange entre une maison-mère et sa filiale, ou entre deux filiales d'une même FMN ?

#### **3. Quels rôles jouent-elles dans la mondialisation de la production ?**

Elles jouent un rôle essentiel. Les FMN ne se contentent pas d'échanger des produits, elles organisent la fabrication des produits sur différents territoires en même : on ne parle plus alors de mondialisation des échanges, mais de mondialisation de la production. Les économistes parlent de Division Internationale des Processus Productifs (DIPP) :

c'est une nouvelle étape dans l'approfondissement de la mondialisation. Autrefois, caricaturer, on avait plus souvent des échanges du type : le Nord produit des biens manufacturés, le Sud des produits alimentaires ou des minerais. Aujourd'hui, lorsque le Nord produit des biens manufacturés, les différentes pièces ont été produits dans différents pays et assemblées ensuite. La production ne se déroule plus sur un seul territoire, mais sur plusieurs territoires en même temps ou successivement.

Prenons l'exemple de l'entreprise américaine de production automobile General Motors, dont pendant un temps les voitures étaient conçues en Allemagne, les petits composants fabriqués en Asie du Sud Est, les composants les plus chargés en technologie fabriqués au Japon, l'assemblage réalisé en Corée, et la gestion globale seulement faite aux Etats-Unis ... (voir d'autres exemples pages 19 et 20). Dans certains cas, les pièces d'un même produit peuvent passer plusieurs fois la même frontière, comme dans l'exemple de la fabrication de la Twingo (voir document simple page 20).

Comme le montrent les chiffres précédents et aussi l'exemple de la Twingo, on voit de plus en plus se développer le **commerce intra-firme** : un commerce entre des filiales d'une même FMN (ou entre filiale et maison-mère). Telle filiale vend à une autre filiale (dans un autre pays) des composants qu'elle a fabriqués, pour que la deuxième filiale les assemble. Il s'agit bien de vendre, puisque sur le plan juridique (droits différents dans les différents pays), elles doivent effectivement se vendre les produits ! Dès 1999, 40 % environ des exportations françaises étaient des produits vendus à l'intérieur d'une même FMN !!!

### > Les différentes stratégies des F.M.N. dans une économie mondialisée.

*Si les FMN jouent un rôle si important dans la mondialisation, c'est qu'elles y trouvent un intérêt. C'est parce qu'en utilisant le potentiel de la mondialisation, elles espèrent profiter de différents types d'avantages qu'elle leur apporte. On peut décrire ces avantages à partir des différentes « stratégies des FMN ».*

#### 4. Décrivez la diversité des stratégies utilisées par les F.M.N. pour conserver ou augmenter leurs parts de marchés et améliorer leurs profits. Vous préciserez en particulier les notions d'externalisation, de délocalisation et de commerce intra-firme.

Les Firmes Multi-Nationales peuvent décider produire une partie de leurs composants, de leurs matières premières ou de leurs produits finaux à l'étranger pour mettre en œuvre plusieurs stratégies (voir document page 23 et autour) :

- **Stratégie d'approvisionnement** : il s'agit simplement de s'implanter à l'étranger parce que les sources de matière première sont abondantes dans le pays étranger considéré, et qu'il coûtera moins cher d'être sur place que de faire venir à grand frais les matières premières de l'étranger.
- **Stratégie de marché** : on s'installe dans le pays ou dans la zone où l'on va vendre les produits, pour plusieurs raisons possibles (réduire les frais de transport, là encore ; être au contact du consommateur local pour mieux le connaître, soit en le fréquentant soit en embauchant des salariés locaux qui connaîtront mieux les besoins locaux ; être mieux perçu par les consommateurs locaux, qui seront content d'acheter des produits qui font vivre la main d'œuvre local).
- **Stratégie de rationalisation** : c'est la stratégie qui consiste à produire dans le territoire où les coûts de production sont les plus faibles, soit parce que les salaires des travailleurs locaux sont plus faibles, soit parce que les impôts ou les cotisations sociales que doivent verser les entreprises sont plus faibles. Les graphiques pages 27 et 28 et montrent que les écarts de salaires sont très élevés (même s'ils ont tendance à se réduire).

Ainsi, en 2010, l'addition du salaire net et des cotisations sociales salariales et patronales, pour le niveau de salaire minimum pratiqué dans le pays, était de 14 € de l'heure en France, contre seulement 2 € en Chine. En moyenne (y compris pour les salariés les mieux payés), le coût du travail pouvait varier en Europe en 2012 de 3,7 € de l'heure en Bulgarie contre 41,9 € en Suède. Il est donc très tentant, pour une entreprise française ou d'un autre pays occidental, de produire dans un pays étranger, ou d'acheter des composants produits dans un pays étranger. Cela peut avoir un effet très fort sur le coût de production du produit, et donc permettre à une entreprise de battre la concurrence, d'attirer les clients vers elle par des prix bas, ou d'augmenter ses marges.

Dans certains cas, ces stratégies de rationalisation peuvent prendre la forme d'une *optimisation fiscale* ou d'une *optimisation sociale*. La FMN ne cherche pas à trouver un pays où les salaires sont bas en tant que telle, mais où les cotisations sociales salariales ou patronales sont basses (*optimisation sociale*), ou bien où les impôts divers (type impôt sur les sociétés) sont bas (*optimisation fiscale*). L'entreprise cherche alors à réaliser les diverses opérations et à faire circuler les produits dans la firme de telle façon qu'elle paie le moins d'impôts possibles au total.

**Pour mettre en œuvre ces différentes stratégies, la FMN utilise, selon le cas :**

- L'externalisation : il s'agit de faire faire par d'autres entreprises qui n'appartiennent pas à la FMN des tâches qu'elle faisait autrefois (exemple d'Apple qui fait fabriquer l'iPhone par de entreprises indépendantes chinoises) EXEMPLE DE L'ENTREPRISE KINDY (texte pages 28-29)
- La délocalisation : il s'agit de déplacer fermer une unité de production sur le territoire d'origine de l'entreprise et de la remplacer par une unité de production appartenant à la FMN et installée à l'étranger (exemple : Teffal réimplante sa production de grille-pains en Roumanie).
- La néo-localisation : la FMN installe une nouvelle usine ou de nouveaux bureaux (sans en fermer d'anciens) à l'étranger plutôt que de l'installer sur son territoire national.

Note importante : contrairement à ce qu'on pourrait penser, ce ne sont pas les délocalisations qui détruisent le plus d'emplois (même si elles sont spectaculaires – on voit des salariés en France privés de leur emploi et des salariés d'autres pays les « récupèrent »), mais l'externalisation (on ferme une usine en France et on achète des produits étrangers) et plus encore la néo-localisation : on installe une bonne partie des nouveaux projets à l'étranger.

*Voir le haut de la page 24.*

Dans les deux derniers cas (délocalisation et néo-localisation), les projets sont financés par des Investissements Directs à l'Etranger.

## **5. Montrez les enjeux et la complexité du choix stratégique compétitivité-prix/compétitivité hors-prix, et comment il influe sur la division internationale du travail.**

Les délocalisations, les néo-localisations et les externalisations préoccupent aujourd'hui les habitants des pays occidentaux. Ils craignent pour leur emploi, et dans certains cas à juste titre.

Mais les choses ne sont pas si simples ? Bien sûr, les FMN visent une meilleure compétitivité : on dit qu'une

entreprise est compétitive lorsqu'elle a les moyens de battre la concurrence des autres entreprises ou d'y résister.

Mais il y a deux grandes stratégies de compétitivité :

- **Premièrement, la stratégie de compétitivité-prix : l'entreprise cherche à battre la concurrence en essayant d'avoir des prix plus bas. Cela correspond aux différentes situations décrites précédemment : les entreprises cherchent à spécialiser la production entre les différents territoires du monde (DIPP) pour profiter le plus possible des avantages comparatifs de ces différents territoires en termes de coûts de production.**
- **Deuxièmement, la stratégie de compétitivité hors-prix : cette fois-ci, l'entreprise ne cherche pas à faire des produits à bas prix, mais des produits qui vont attirer les clients à l'aide d'autres caractéristiques (qualité, originalité, innovation, ...).**
- *Exercice (page 29) : prix / concurrents / marge (profit) /*
- Qualité / innovation / image / après-vente
- Produits diététiques – Produits pour personnes âgées (exemple : tablettes tactiles spéciales personnes âgées)
- Concurrence / concurrents / substitution / prix / profits
- Coûts / recherche-développement / d'investissement / qualité / communication / imitation / banalisation

On observe alors que beaucoup de FMN ne cherchent pas nécessairement la compétitivité-prix, parce qu'elle réduit les profits et ne permet pas de garder les profits durables. Elles cherchent plutôt à fidéliser les clients par plus de qualité, plus d'innovation, un design attrayant...

Exemple :

- Atol qui décide de produire en Chine puis revient en France car les couleurs des montures sont mauvaises (une relocalisation !)
- Zara, entreprise de prêt à porter espagnole qui produit en Espagne pour réduire les temps de transports et pouvoir fabriquer des produits toujours renouvelés disponibles en quelques jours.

**Au final, les échanges internationaux ont des avantages et des inconvénients :**

**Avantages pour les producteurs :**

1) Possibilité de profiter de nombreuses façons différentes des avantages comparatifs des différents pays, soit pour comprimer les coûts de production (installation dans des pays émergents), soit pour bénéficier des avantages en qualité de main-d'œuvre, de technologie, d'infrastructure (installation dans les pays occidentaux – c'est la raison pour laquelle, malgré toutes les difficultés sociales qui existent en France, de nombreuses FMN continuent d'y investir.

2) Possibilité de s'installer au plus près des territoires d'approvisionnement ou des clients qui achèteront les

produits.

3) Profiter des différences de coûts du travail (salaires, mais aussi charges fiscales et sociales)

4) Possibilité de transferts de technologie plus rapides.

#### **Inconvénients pour les producteurs :**

Ils sont soumis à une concurrence mondialisée qui rend leurs choix plus délicats et leur demandent de s'adapter en permanence aux nouveaux concurrents.

#### **Avantages pour les consommateurs**

Possibilité d'avoir des produits moins chers et plus variés (pour toutes les raisons ci-dessus).

#### **Inconvénients pour les consommateurs**

Les consommateurs sont aussi des habitants, et (source Eduscol) : « Pour autant, les inconvénients du commerce international ne sont pas négligeables. C'est ainsi que certaines productions locales, confrontées à la concurrence internationale, peuvent disparaître, entraînant des coûts de reconversion souvent importants. Le commerce international peut ainsi ruiner certains producteurs dont les activités déclinent et mettre leur main-d'œuvre au chômage. Plus les disparitions d'activité sont brutales, plus les restructurations micro-économiques qui en résultent risquent d'entraîner une forte récession macro-économique et des destructions d'emplois. La concurrence des produits des pays à bas salaires est également souvent accusée dans les pays riches de faire pression à la baisse sur les salaires, spécialement pour la main d'œuvre peu qualifiée. » (voir les documents : pages 25 à 27).