

## Le règne des firmes multinationales globales ?

W. ANDREFF, *Professeur en Sciences Économiques, Université Paris I*

*in Sciences Humaines, La mondialisation en débat, hors-série n°17, 1997, pp. 56-59 (extraits).*

L'histoire du développement des multi-nationales décrit une succession de stratégies. Apparues dès le XIXe siècle, les premières multinationales (Michelin, Nestlé, etc.) avaient une stratégie d'approvisionnement : leurs investissements étaient réalisés pour approvisionner la société mère en ressources naturelles et en produits primaires. Au cours du XXe siècle sont ensuite apparues des multinationales à stratégie de marché : les investissements prolongent l'activité d'exportation de la firme par une implantation de filiales dans ses marchés étrangers. Vers la fin des années 60, des multinationales ont adopté une troisième stratégie, fondée sur la rationalisation de la production et la délocalisation en vue de tirer parti de coûts de production inférieurs à l'étranger. L'opération consiste concrètement à décomposer le processus productif en différents segments et à délocaliser les segments exigeant une importante main-d'œuvre vers les pays à faibles coûts salariaux, les segments à forte intensité énergétique vers des pays où l'énergie est bon marché, et ainsi de suite. Le processus n'est pas irréversible : selon l'évolution des coûts et les changements techniques, les multinationales qui adoptent cette stratégie peuvent très bien être amenées ultérieurement à relocaliser tel ou tel segment de la production dans leur pays d'origine. Avec les années 80, certaines multinationales furent tentées par une stratégie "technofinancière" caractérisée par une orientation des investissements vers d'autres formes d'implantation sur les marchés étrangers, telles que la sous-traitance, les alliances et partenariats stratégiques, le désengagement de certaines activités et l'engagement dans la Recherche & Développement, ainsi que la recherche de gains, éventuellement spéculatifs, sur les marchés financiers internationaux.

On dira donc, en premier lieu, que la stratégie globale d'une multinationale se définit par

l'utilisation des quatre stratégies précédentes, de façon simultanée ou alternative, selon les opportunités de coûts, de marché, d'approvisionnement, de nouveautés technologiques et de gains financiers qui se présentent à elle à tout moment dans les différents pays. Une telle stratégie a commencé à se manifester à partir du milieu des années 80 dans quelques dizaines de multinationales et s'est répandue dans la présente décennie. Plus finement analysée depuis lors, la stratégie d'une firme est dite globale lorsque simultanément :

- elle a une vision mondiale des marchés et de la concurrence
- elle connaît bien ses rivaux (1)
- elle a le pouvoir de contrôler ses opérations à l'échelle du globe, ou au moins sur l'espace de la triade
- elle se comporte en "joueur global" et change sa façon de travailler lorsque sa survie est mise en jeu par ses concurrents directs
- elle opère dans des industries à haute technologie
- elle localise ses activités là où elles sont les plus rentables, suivant les avantages comparés offerts par les différents pays du monde
- elle a des activités coordonnées à l'aide de technologies d'information et de production flexibles et intégrées à une chaîne de valeur (2) internationale
- elle organise ses usines et filiales spécialisées en un réseau internationalement intégré et s'intègre elle-même dans un réseau d'alliances avec d'autres multinationales.

### QUELQUES EXEMPLES DE STRATÉGIES MULTINATIONALES

La stratégie multinationale d'approvisionnement est encore répandue dans les industries liées à l'exploitation des matières premières,

énergétiques (hydrocarbures) ou agricoles (semences, engrais), pour des firmes intégrées vers l'amont. C'est le cas de Cadbury dans le cacao, Dunlop dans le caoutchouc, ou encore des multinationales du pétrole : 70% du pétrole d'Elf est produit en Angola, au Cameroun, au Congo, au Gabon et au Nigéria. Elle s'est étendue à des secteurs tel que l'électronique par la sous-traitance internationale en Asie du Sud-Est pour s'approvisionner en composants. Longtemps typiques des firmes nord-américaines, les stratégies multinationales de marché restent encore fréquentes, dans presque tous les secteurs.

L'agro-alimentaire est exemplaire de cette stratégie suivie par Unilever, Nestlé, Reynolds-Nabisco, Coca-Cola, Rothmans, etc. on la retrouve dans d'autres secteurs faisant face à de vastes marchés étrangers: Nippon Steel dans la sidérurgie, Saint-Gobain dans le verre, Hyundai dans l'automobile, Rossignol et Salomon pour les skis ou encore toutes les multinationales produisant de l'électroménager (Philips, Siemens, Toshiba, etc.). La stratégie de rationalisation de la production, avec délocalisation, est accessible à toutes les multinationales dont la production est segmentable. Le textile, les produits en cuir, les articles de sport, l'électronique et l'automobile sont parmi les industries les plus propices. Montée en Allemagne et au Royaume-Uni, la Ford Escort contient des pièces fabriquées en Autriche, en Belgique, au Canada, au Danemark, en Espagne, aux Etats-Unis, en France, en Italie, au Japon et aux Pays-Bas. Cette stratégie peut aussi s'appuyer sur la sous-traitance : Nike et Reebok ont ainsi délocalisé toute leur production en Asie, ne gardant que des services aux Etats-Unis. Le recours à la sous-traitance permet en principe d'éviter les difficultés telles celles de Renault à Vilvoorde. On observe aussi la stratégie de rationalisation de la production dans des industries moins typiques (ainsi Péchiney dans la métallurgie).

La stratégie globale est, pour l'heure, moins répandue. Hoechst, NEC, Sony, Mac Donald's, Mobil, Ford (avec la Mondeo), ABB, Swissair sont, notamment, citées à cet égard. ABB, firme suisse-suédoise, premier producteur mondial de matériel ferroviaire suite à 60 acquisitions

d'autres firmes réalisées entre 1988 et 1991, a des unités dans 140 pays et une organisation dans laquelle 50 "leaders globaux" gèrent les opérations sur une base mondiale ; chaque unité vise à répondre sur mesure à des demandes locales spécifiques. En 1991, elle a créé son réseau privé de communication par satellite avec ses filiales ; elle a son propre centre mondial d'information, son centre de trésorerie mondial qui mobilise les ressources pour financer des opérations globales. Son réseau de 41 unités en Europe centrale et orientale dessert les marchés locaux d'infrastructures et de biens d'équipement, mais sert aussi de base d'exportation à faible coût pour des opérations globales (de même dans des PVD comme le Brésil). Swissair a transféré sa comptabilité en 1993 à sa filiale Airline Financial Support Services India, à Bombay. Quant aux transactions (achats réciproques de billets) entre Swissair et d'autres compagnies aériennes alliées, elles sont compensées par une unité localisée à Londres. Le logiciel connectant Bombay, Londres et le siège à Zurich, a été élaboré par une firme californienne. Ce cas, comme celui de Mac Donald's, démontre que les stratégies globales commencent à se développer dans les services.

Pour mener à bien une stratégie globale, ces multinationales doivent le plus souvent procéder à des fusions, à des acquisitions ou à des prises de participation au capital d'autres firmes, et réaliser des rachats ou prendre le contrôle d'entreprises étrangères. De ce fait, les multinationales globales tendent de plus en plus à se constituer en grands groupes réunissant des sociétés industrielles, commerciales et financières. Depuis 1980, elles passent des alliances entre elles (Ford avec Honda, General Motors avec Toyota, Siemens avec Fujitsu et Hitachi, etc.). Au sein de ces réseaux d'alliances, ces firmes sont en même temps concurrentes pour telle activité ou tel marché, et coalisées pour d'autres, notamment la Recherche & Développement. Dans chaque industrie, dans chaque secteur, le marché mondial est fondé sur cette coopération/rivalité où chaque multinationale coopère avec ses rivales pour rester compétitive. Le résultat des stratégies globales est la formation, à terme, d'un système

commercial et productif international intégré, par rapport auquel les territoires nationaux et les Etats deviennent des variables secondaires.

Chaque année, depuis deux décennies, plus de la moitié des exportations américaines sont engendrées par des multinationales (américaines et étrangères), pour près de 80 % des exportations britanniques, plus de 90 % à Singapour, plus de 40 % au Brésil (3). La nouvelle division internationale du travail a cela de nouveau qu'elle intègre ensemble les pays de la triade et les nouveaux pays industriels d'Asie, et désintègre la plupart des pays en développement, qui représentent une fraction de plus en plus marginale du commerce mondial.

S'agissant de la production, son intégration mondiale est mise en évidence par différents indices. D'un point de vue quantitatif, ses progrès peuvent être mesurés par les flux accrus de technologie contrôlés par les multinationales qui bouleversent et internationalisent l'organisation et la structure de la production, en permettant un redéploiement de leurs activités productives en tout point du monde. D'où un effet qualitatif : la flexibilité du processus de production des multinationales. A la fin des années 80, la part de la production internationalisée (4) atteint près d'un tiers du PNB pour les Etats-Unis, près d'un quart pour le Japon, et pas moins de 42 % pour les Pays-Bas. Au niveau global, cette production internationalisée sous le contrôle direct des multinationales est estimée à un tiers de la richesse produite chaque année dans le monde.

L'intégration de la production se manifeste encore à travers les investissements croisés effectués au sein d'une même branche et par les échanges d'actifs, tangibles et intangibles, entre les sociétés mères et leurs filiales. Les actifs intangibles concernent la circulation internationale de services au sein des multinationales dont il n'existe aucune estimation à ce jour. On peut néanmoins en donner une idée

avec les paiements engendrés par les transferts de technologie, dont 80 % sont internes aux multinationales dans le cas des Etats-Unis et du Royaume-Uni, et plus de 90 % dans le cas de l'Allemagne. L'intégration mondiale de la production est pour l'heure plus avancée dans des industries telles que l'automobile, l'électronique, les machines de bureau, les instruments de précision, la chimie-pharmacie et les services financiers. Il en résulte un fort degré d'interdépendance entre les processus de production localisés dans des pays différents, et une perte d'autonomie des systèmes productifs nationaux.

#### NOTES

(1) Dans le cadre d'un marché mondial, la concurrence tend à renforcer l'interdépendance des multinationales et à les placer en situation d'oligopole.

(2) Une chaîne de valeur intègre les opérations verticalement liées de la firme: logistique, choix du site de production, production, circulation interne (c'est-à-dire entre les différentes filiales de la multinationale) des composants, assemblage, publicité, vente, service après-vente. Cette chaîne de valeur est internationale lorsque ces opérations, séparées, sont localisées en divers pays.

(3) Ces chiffres sont obtenus en additionnant le commerce interne aux multinationales (commerce intraMN) et le commerce d'une société mère ou de ses filiales avec des firmes nationales (commerce extra-MN).

(4) La production internationalisée est évaluée comme la somme des activités des multinationales dans leur pays d'origine et des ventes de leurs filiales étrangères.