

## L'autre acteur du jeu international : les firmes multi-nationales (FMN)

- ▶ Une autre entité **influe grandement sur le déroulement des relations internationales** : **les firmes géantes**. Moins médiatique, plus difficile à cerner, la multinationale exerce pourtant un rôle au moins aussi important que les deux premiers acteurs : celui du développement économique et des liens commerciaux entre les pays.
- ▶ **Partenaires indispensables, les firmes interagissent sur les deux autres acteurs des rapports internationaux**. Souvent pour le meilleur, parfois pour le pire. **Big is beautiful...** Cet aphorisme renvoyant à la mode du petit, du small, incarnée par les PME est-il sur le point de s'imposer définitivement ?

Intacte, cette question reste en suspens.

- ▶ De nombreux magazines spécialisés, tels que l'Américain Fortune International et les Français Challenges, le Nouvel Économiste et l'Expansion, recensent chaque année selon des critères déterminés (chiffre d'affaires, effectifs, secteurs d'activité, différents lieux d'implantation...) les plus importantes FMN en précisant le rang mondial par rapport aux classements des années antérieures.
- ▶ À l'aide de ces précieux outils on peut, en conséquence, apprécier l'évolution des firmes et l'héliotropisme économico-financier de leurs délocalisations. Centre d'impulsion unique pour ce qu'il est commun d'appeler désormais l'« économie-monde », les multinationales ont, en quelques décennies, assis leur domination multiforme qui dépasse largement le cadre de l'État ou même celui d'un continent.

- ▶ **Omniprésentes, incontournables au quotidien** - qui n'a jamais, au moins une fois dans sa vie, déjeuné dans un McDonald's, pianoté sur un ordinateur IBM ou Apple, cherché une référence Internet sur Google, pris de l'essence dans une station Shell ou soigné une migraine grâce à une aspirine Sanofi-Aventis ?  
- les multinationales occupent une place cardinale dans l'économie mondiale.  
C'est là un fait accompli.
- ▶ Phénomène sans précédent dans le paysage économique de l'après-guerre, les FMN ont provoqué les analyses les plus aiguës et les commentaires les plus diserts. Toutes les recherches conduisent à la même conclusion : en passant par nécessité du marché national, vite trop étroit, au marché mondial, les firmes ont créé leur propre mouvement et développer une logique spécifique.

- ▶ Bien davantage, l'intérêt de ces firmes ne coïncide pas toujours avec celui de leur pays d'origine, dont elle tire pourtant leur nationalité. Ainsi, la délocalisation des industries de main-d'œuvre des pays développés vers les pays en développement peut concurrencer gravement les productions du pays d'origine et induire à terme la désindustrialisation de certains espaces ou régions.
- ▶ En réalité, tout se passe comme si les multinationales étaient parvenues à créer et à maîtriser leur propre espace affranchi des frontières étatiques, à l'intérieur duquel circulent ou transitent presque librement, biens, capitaux, technologies et personnels qualifiés.

- ▶ Dotés d'atouts nombreux, mais également soumis à de formidables contraintes-risques qu'elles doivent sinon refouler du moins réduire, les multinationales révèlent à cette occasion deux de leurs traits les plus singuliers. D'abord, elles font preuve d'une extraordinaire capacité à rebondir et à s'adapter aux décisions, aux événements et aux individus et, en second lieu, elles affichent une grande aptitude à développer un appétit vorace, féroce générant des profits
- ▶ - et par-fois des coûts dispendieux - à l'aide d'une intégration quasi-parfaite des techniques de concentration.

- ▶ Rompues aux plus subtiles stratégies entrepreneuriales, ouvertes aux plus audacieuses initiatives (innovations, optimisation de portefeuille de marques - voie empruntée par le groupe Danone - ,
- ▶ recours aux placements financiers les plus rémunérateurs, etc.), les firmes n'hésitent cependant pas, dans leur poursuite éperdue à réduire les coûts, à recourir à des manœuvres indécrites voire douteuses.

# Une puissance phénoménale et incomparable

- ▶ Tout comme le **libre-échangeisme** repose sur l'intime conviction que chaque État tire intérêt du négoce créateur de richesses, **la libre entreprise** - au premier rang de laquelle figure la FMN - s'abreuve de la démultiplication à l'envi des échanges.
- ▶ S'il est difficile de mesurer avec exactitude l'importance des transnationales, en raison du **peu de transparence** des comptes consolidés des firmes (imprécisions, calculs différents selon les États, vraies-fausse indiscretions), il n'en reste pas moins que **leur toute puissance économique, financière et en termes de participation au commerce mondial est patente.**

- ▶ La place occupée par les multinationales dans l'économie mondiale - et, par voie de conséquence, dans les relations internationales :
- ▶ les chefs d'États ne se déplacent-ils pas à l'étranger, pour vendre leurs produits et services ? -
- ▶ s'est, **au cours des six dernières décennies**, régulièrement accrue, et la crise de (2008) qui a frappé les économies développées n'a en rien infléchi cette tendance.
- ▶ Bien au contraire. **Avant l'éclatement politique du bloc des pays de l'Est, la multinationalisation avait déjà déployé ses effets redoutables.**
- ▶ Nul État n'est épargné par cette vague déferlante, y compris ceux qui en récusent - ou récusaient naguère - farouchement l'existence.



- ▶ Déjà en 1973, un groupe d'experts, placé sous l'égide de l'Organisation des Nations unies, considérait doctement que le commerce intra-firmes, auquel s'attache un prix de transfert, représentait environ 25 à 30 % du commerce international.
- ▶ Or, on sait qu'en à peine deux décades, les investissements effectués directement à l'étranger ont décuplé, notamment sous l'impulsion majeure de deux États : le Japon et l'Allemagne.
- ▶ En 2010, le commerce captif interne aux multinationales selon l'expression américaine - constitué par les transactions commerciales s'effectuant entre la maison-mère et ses filiales et/ou entre le réseau des filiales - est généralement estimé à quelque 35 % des exportations mondiales.

- ▶ Et si l'on élargit le champ de l'analyse, et qu'au commerce endogène des firmes on ajoute toutes les richesses productives induites, dérivées ou découlant directement de leur activité à l'étranger, les emplois créés dans l'industrie et les secteurs à technologie avancée et forte intensité de capital (industries chimique, électronique), on obtient alors des chiffres prodigieux, étourdissants :
- ▶ 2/3 des échanges mondiaux, près d'un emploi sur deux dans le monde et environ 65 % des crédits consentis sur les cinq continents.
- ▶ Il apparaît ainsi clairement qu'en termes de richesses produites, les FMN sont à la parité avec les États pour lesquels il est habituel de retenir le produit intérieur brut (PIB). Une observation plus approfondie permet d'affiner cette audacieuse comparaison : sur les 100 plus grandes entités économiques au monde, près d'une sur deux est une firme multinationale !

- ▶ Toute donnée chiffrée ne reflète que partiellement la vérité. Elle fige en un instant tout un réseau de relations, de flux commerciaux et financiers, d'avant-contrats à finaliser, sans en apprécier le cheminement souvent chaotique. Bien qu'il soit impossible, illusoire et économiquement erroné de vouloir isoler le total des ventes réalisées par les FMN, il importe de relever cependant que le PIB des États est lui-même, pour une grande partie, nourri du chiffre d'affaires des firmes ayant élu domicile (siège, filiales, succursales...) sur leur territoire.
- ▶ L'espace économique national, de fait élargi par les productions à l'étranger et compliqué par le flux des importations, est influencé et souvent contrôlé par les décisions des états-majors des grandes firmes.

- Aussi, l'évolution économique de tous les États, et particulièrement les pays développés, dépend dans une large mesure des multinationales, véritables arbitres, bientôt acteurs attentifs du « jeu international ». Et cette action, ce rôle majeur des firmes - ce « fait multinational » - est accompagné du désir insatiable d'égalité, de légitimité, à mesure que l'équilibre économique États-FMN penche en leur faveur.

|

|

## L'insaisissable siège des firmes

- ▶ Maître incontesté de l'accumulation économique internationale, la multinationale marque souverainement son territoire en recourant à une logique implacable :
- ▶ un contrôle forcené de la décision. Mais jusqu'à quel point ?
- ▶ La tâche n'est pas aisée en raison de l'extraordinaire dissémination géographique des différentes unités de production et, en conséquence, de l'accélération des flux d'« internalisation » opérés à l'intérieur de l'espace économique, sans cesse grandissant, des sociétés internationales.

- ▶ C'est, en toute logique, la société-mère - à la fois point nerveux et siège de la stratégie globale - qui constitue le centre d'impulsion des orientations et des prises de décisions. À la tête de cette oligarchie figure un président fort, souvent charismatique, fonction qui s'apparente peu ou prou au régime de type présidentiel cher aux politologues.
- ▶ Il s'agit là du schéma centralisateur classique de la société plurinationale inspiré des techniques militaires :
- ▶ un cercle puissant de dirigeants - plus ou moins nombreux - proche de la notion d'état-major qui diffuse ses injonctions ou commandements aux corps d'armée - les filiales du groupe, subalternes attentifs et zélés

- ▶ Par ailleurs, la transnationale veille à distiller son idéologie dominante, sa culture d'entreprise, et à obtenir en retour de ses filiales leur adhésion sans faille.
- ▶ Ainsi définie, la politique générale de l'entreprise internationale (développement de la recherche, objectifs de croissance, choix commerciaux, arbitrages financiers) prend toute sa mesure.
- ▶ Néanmoins, cette configuration idéale est contrariée dès lors que les centres régionaux sont multiples, et que les décisions venues des « fonctions intégrées » de la cellule nerveuse doivent recevoir des applications locales différentes, parfois divergentes.

- ▶ Toute cette chape bureaucratique peut, quelquefois gravement, altérer la stratégie commerciale et les décisions induites définies par le centre. On sait que l'influence du siège central sur les filiales installées à l'étranger décroît à mesure que les distances géographiques et le fossé culturel augmentent.
- ▶ De là découlent une série de mécontentements, d'ordres et de contreordres, voire de solides inimitiés.
- ▶ Un exemple : un responsable de siège régional situé à 20 000 kilomètres de la maison-mère pourra être enclin à infléchir les décisions du siège au nom d'intérêts propres, particularistes, locaux ou nationaux s'il s'agit d'un État.



- ▶ Cette appréciation peut alors recouvrir les aspects suivants :
- ▶ une législation sociale plus laxiste ou plus stricte, une opposition syndicale farouche, un risque de change, la désorganisation de la production due à un conflit collectif persistant, des délais de livraison impossibles à respecter, un accès au crédit contrôlé, etc.
- ▶ Dépositaire de l'application de la décision, l'autorité locale peut estimer être la mieux à même d'en apprécier la nature et la portée.

- ▶ La décision du haut-commandement est en quelque sorte « trahie », et la cohésion globale de la firme, sans parler de consensus, s'en trouve lourdement hypothéquée. Mais alors, à qui revient, en dernière analyse, la décision, si une fois arrêtée, elle est détournée ?
- ▶ Et plus encore vers qui se retourner si un litige ou un conflit d'intérêts apparaît ?
- ▶ Cet éclatement - éparpillement souhaité ?
- ▶ - des responsabilités constitue l'une des forces des multinationales dont l'efficace maîtrise est désormais avérée.

- ▶ La maison-mère sera parfois conduite à certains arbitrages - surtout financiers - entre ses filiales, tels que le transfert de liquidités d'une filiale à une autre ou la modulation des prix de cession internes, afin de faire apparaître une part essentielle du profit du groupe dans un État offrant une sécurité politique totale et/ou une faible fiscalité.
- ▶ Rien n'empêche, en effet, une société-mère de se désolidariser d'une décision malheureuse d'une de ses filiales, dès lors que cette prise de position provoque a posteriori le mécontentement de l'opinion publique internationale ou l'ire marquée d'États.

- ▶ En dégageant sa responsabilité, le centre se dédouane et parvient à sortir d'un mauvais pas - une image dégradée ou calamiteuse -, et ce, à moindre frais.
- ▶ Il peut aller jusqu'à chercher une interminable confrontation judiciaire avec ses victimes, comme ce fut le cas dans la douloureuse affaire de la baie de Minamata au Japon (déversement de mercure par une industrie chimique, la Chisso Corp., à la fin des années 50, provoquant des centaines de victimes).

## La localisation des investissements directs des multinationales

- ▶ Investir à l'étranger fait partie de la profonde logique des firmes. Ainsi, l'investissement direct des FMN est conçue pour obvier à tous les inconvénients, entraves et embûches de toute nature qui empêcheraient ou gêneraient le déploiement d'opérations lucratives à l'étranger.
- ▶ Tel le frère d'Atlas - symbole de la puissance - qui, dans la mythologie grecque, déroba le feu à Zeus, la croissance de la production des firmes suggère une extension des débouchés, la pénétration des marchés extérieurs et leur conquête acharnée. Et à terme, cette approche remet en cause les relations internationales par la modification répétée et généralisée du paysage économique-commercial mondial.

- ▶ La récente et forte présence de la République populaire de Chine, en Afrique, répond à cette démarche stratégique.
- ▶ De plus, la structure oligopolistique du marché d'origine - comprimant la croissance des FMN les plus dynamiques - incite celles-ci à délocaliser leur production afin de s'ouvrir de nouvelles opportunités de profits. Il n'y a évidemment pas une seule motivation de développement.
- ▶ La transnationale toute puissante ne fige pas une fois pour toutes son modèle de développement. Selon les périodes, les alliances conclues ou visées, les contingences nationales, la multinationalisation des firmes s'adapte aux circonstances et aux soubresauts du marché international.

- ▶ Cette situation diversifiée se présente souvent et masque une réalité dont l'âpreté sur le terrain le dispute à la cohésion du groupe. Le recours massif à l'informatique, qui a pour vocation de **tendre à l'uniformisation des comportements**, n'empêche nullement cette occurrence.
- ▶ Le contrôle central, pesant et monolithique, vole ainsi en éclats sous l'effet de nombreux paramètres relevant notamment de l'analyse sociologique : la distance, les décalages horaires, les habitudes de travail, la lenteur de l'intégration de la décision, puis de son application.
- ▶ On le constate, la résistance des individus aux changements a la dent dure.

- ▶ Toutefois, cette évolution répond à une logique stable, presque jamais remise en cause, au moins dans son fondement :
- ▶ **l'investissement direct multidimensionnel.** Ce dernier s'inscrit nécessairement dans une stratégie à long terme car le cadre national est, par définition, jugé trop étroit.
- ▶ À l'intérieur de ce raisonnement intangible, le centre nerveux s'adapte et multiplie ses approches **« délocalisées ».**



- ▶ La gamme des motivations conduisant à l'investissement direct, et dont l'objectif suprême est la maximisation du profit des firmes, offre un spectre très étendu. Un choix rationnel est alors nécessaire sous peine d'incohérence :
- ▶ - tendre vers la taille critique (taille minimale à atteindre sur un marché pour être rentable) ;
- ▶ - accroître sensiblement les parts de marché ;
- ▶ - lutter contre les protections nationales ouvertes ou larvées (ex. normes, lois...) ;
- ▶ - répartir les risques découlant d'une évolution défavorable de la situation économique, sociale et politique de chaque pays d'implantation ;
- ▶ - comprimer les coûts globaux de production (ex. : profiter de bas salaires, d'une fiscalité généreuse de la part d'un paradis ou d'une oasis) ;

- ▶ - rechercher, au contraire, une main d'œuvre qualifiée ;
- ▶ - profiter de la proximité du marché et, partant, avoir une meilleure connaissance de la demande locale ;
- ▶ - « encercler » le marché local, l'implantation fournissant le meilleur support logistique (ex. : site d'assemblage, réseau de distribution) en vue d'accroître les courants commerciaux du pays d'origine de la firme ;
- ▶ - rechercher les localisations les plus avantageuses du point de vue fiscal ;
- ▶ - et réduire les risques (ex. : sécurité des approvisionnements et des débouchés, risques d'origine politique ou risques financiers).

- ▶ Quid de la rentabilité immédiate ?
- ▶ Ce n'est pas nécessairement le fondement déterminant qui anime l'extrême activité des firmes.
- ▶ Les grands groupes motivent prioritairement leur stratégie par une recherche exacerbée de puissance à l'échelle la plus grande, en étant présents sur un marché porteur (généralisant à terme des profits) et en réduisant la concurrence.
- ▶ Ils y parviendront après avoir pénétré le marché, notamment en dominant les coûts et en fixant les prix.