

Section 2

**Les modes d'implantation des
firmes multinationales**

Section 2 : Les modes d'implantation des firmes multinationales

Comprendre comment les firmes s'implantent à l'étranger et organisent la production mondiale

Qu'est-ce qu'une firme multinationale ?

- Une **firme multinationale (FMN)** contrôle une ou plusieurs filiales à l'étranger.
- OCDE/FMI : un investissement est un **IDE** dès lors qu'une entreprise détient **au moins 10 %** du capital d'une société étrangère.
- L'IDE implique une relation durable : contrôle, transfert de capital, technologie, organisation.
- L'expansion internationale des FMN structure la **nouvelle économie mondiale**.

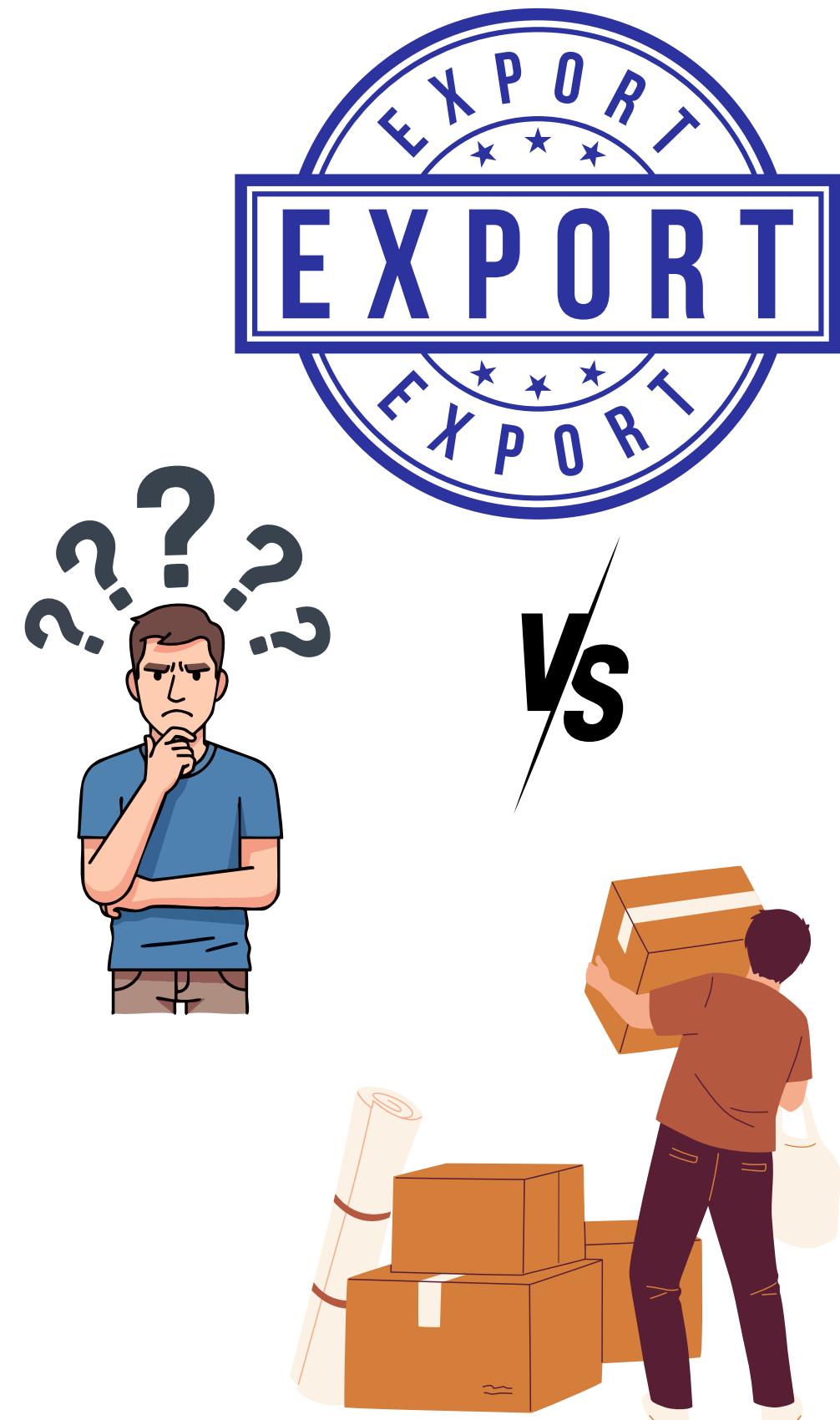
Qu'est-ce qu'une firme multinationale ?

Les entreprises qui souhaitent conquérir un marché étranger doivent choisir entre deux stratégies :

- 1 **exporter** à partir d'un seul site de production ou
- 2 procéder à un **investissement horizontal** pour produire directement sur le marché étranger.

La stratégie d'**investissement** leur permet de s'implanter au plus près des **consommateurs** et de s'épargner les **coûts du commerce** (les coûts de transport et les barrières commerciales).

Cependant, **multiplier les implantations** est aussi une stratégie **coûteuse** !



Qu'est-ce qu'une firme multinationale ?

En présence de rendements croissants, il peut être plus efficace de concentrer la production dans un petit nombre d'établissements de grande taille et d'exporter. C'est ce qu'on appelle l'arbitrage proximité/concentration.



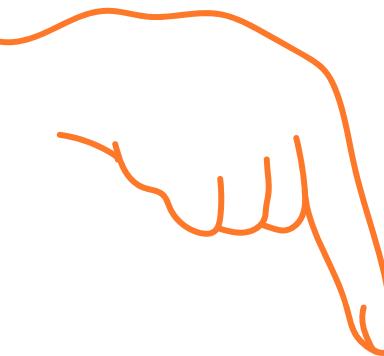
Cet arbitrage explique pourquoi les investissements directs étrangers sont aussi nombreux dans les secteurs où les coûts de transport sont très élevés (l'automobile, par exemple) = les économies d'échelle relativement faibles.



IDE horizontaux : produire directement pour le marché étranger

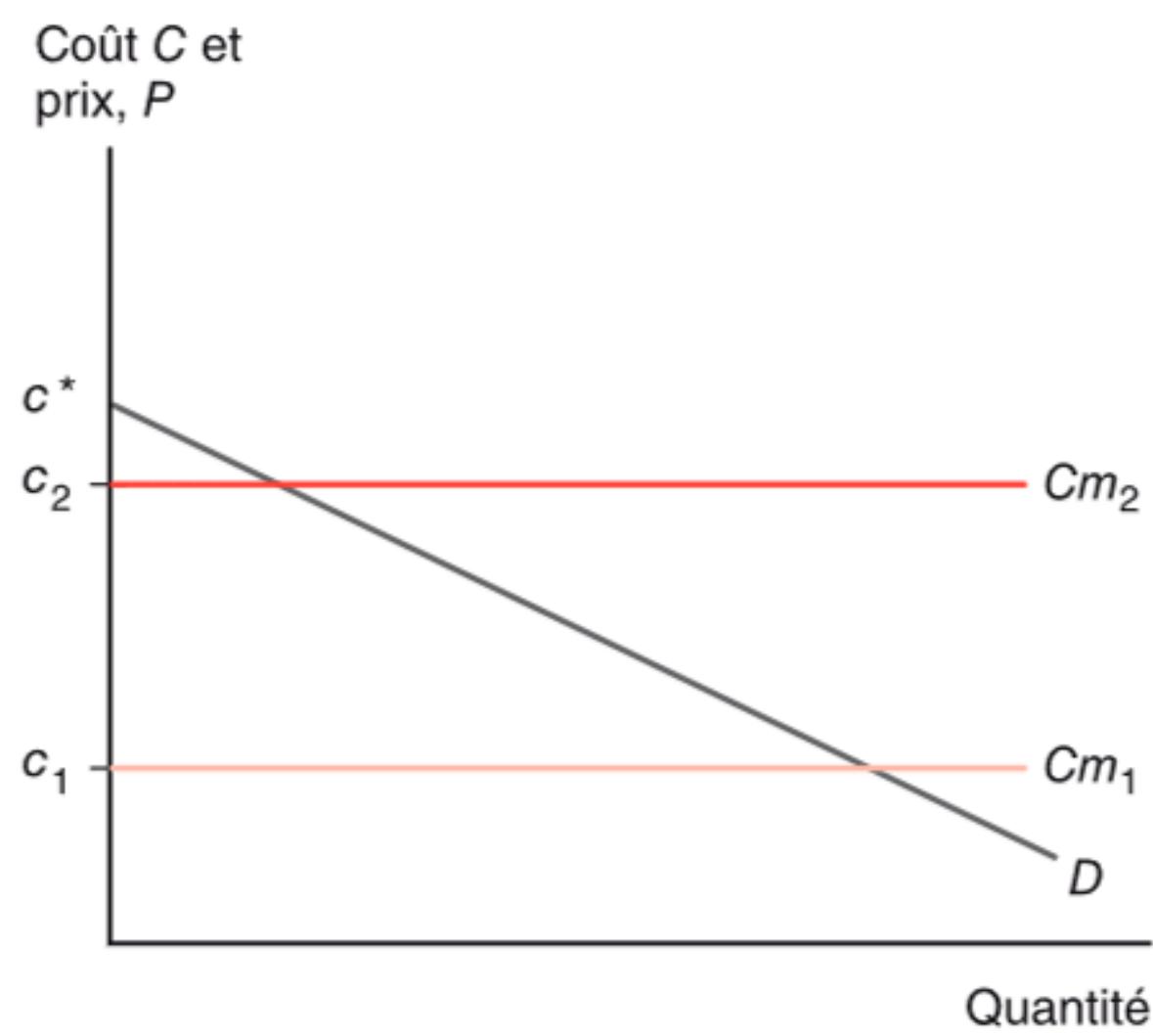
1

La filiale **réplique, dans un autre pays, le processus de production de la maison mère. On parle ici d'un **IDE horizontal****

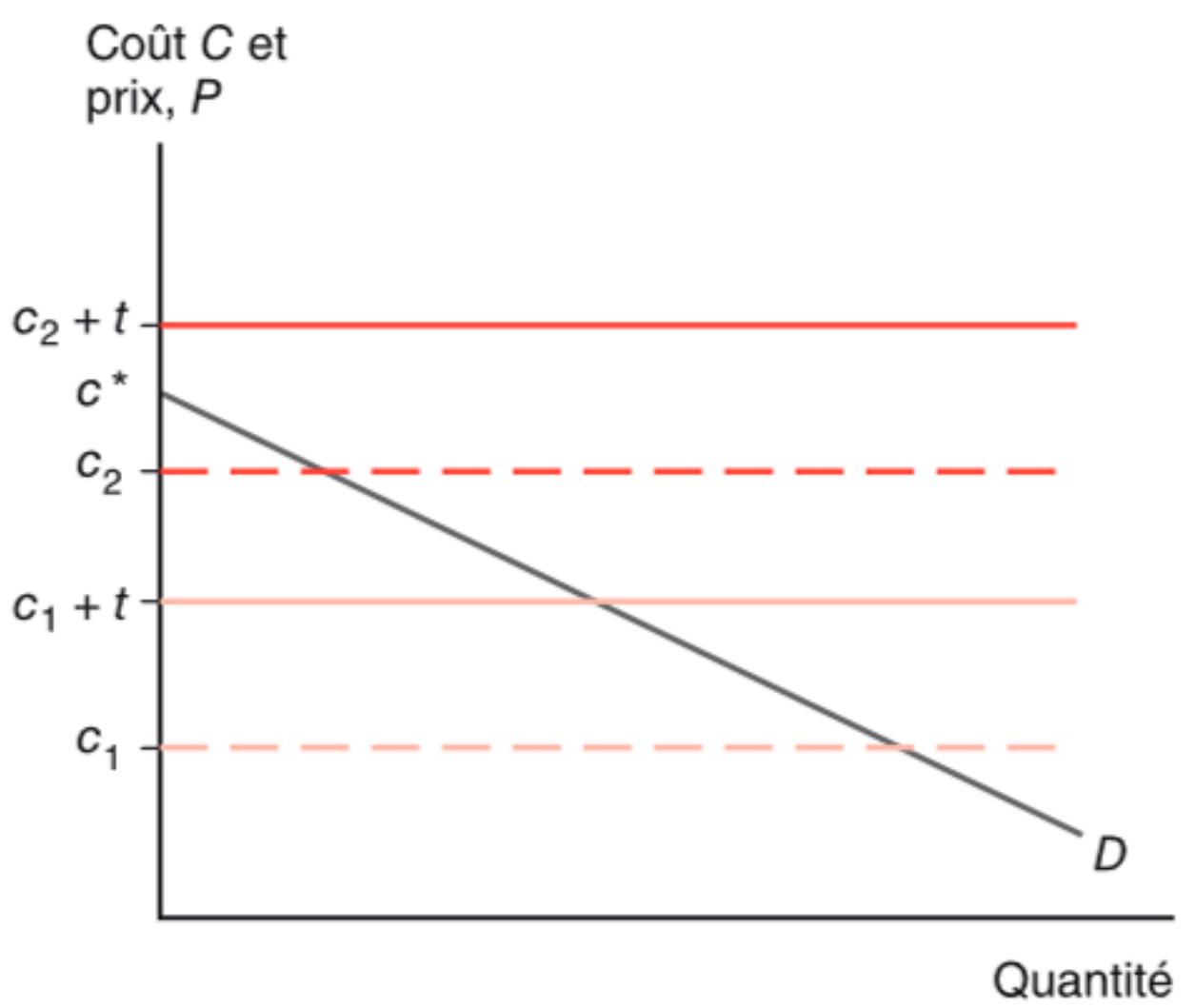


les IDE horizontaux ciblent principalement les **pays développés**. La motivation principale de ce type d'investissement est **la proximité de la demande**. En multipliant les sites de production, les entreprises peuvent **réduire les coûts de transport** et gagner en compétitivité sur chaque marché.

IDE horizontaux : produire directement pour le marché étranger



(a) Marché domestique



(b) Marché d'exportation

Figure 8.9 – Décisions d'exportation en présence de coût du commerce.

- (a) Les firmes 1 et 2 ont un coût marginal suffisamment faible pour être actives sur leur marché domestique.
- (b) Seule la firme 1 décide d'exporter : compte tenu du coût du commerce, t , la firme 2 ne peut pas dégager de profits positifs sur le marché étranger.

Modèle de concurrence monopolistique pour mieux comprendre l'arbitrage proximité/concentration.

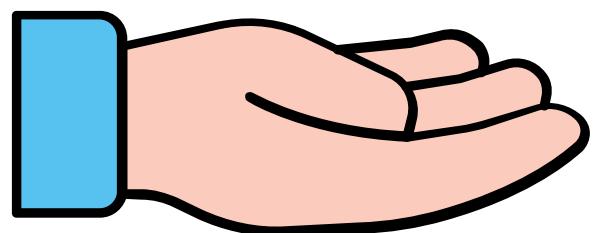
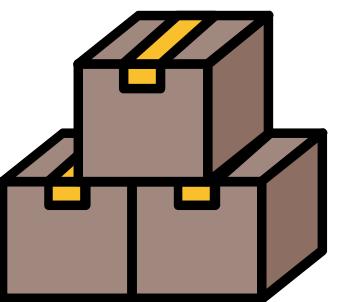
Jusque-là, si une firme voulait placer ses produits auprès des consommateurs étrangers, elle n'avait qu'une seule solution : s'acquitter du **coût du commerce** "t" et **exporter**. Mais on peut envisager la possibilité d'**investir** à l'étranger pour y créer une usine dont la production sera destinée aux consommateurs étrangers. Bien évidemment, la création de ce nouveau site de production est particulièrement **coûteuse**.

IDE horizontaux : produire directement pour le marché étranger

On note "**F**" le **coût fixe** de création d'une filiale à l'étranger. Par souci de simplicité, on continue à supposer que les deux pays sont **parfairement identiques** : ils sont de même taille et les **coûts marginaux** de production sont équivalents (il n'y a donc pas **d'avantage comparatif** qui conduirait les entreprises multinationales à préférer, en soi, telle ou telle localisation).



/
VS



Choisir entre exporter et investir à l'étranger revient donc à choisir entre un coût variable "**t**" et un coût fixe "**F**". Ce type de dilemme est toujours lié au **volume d'activité**. Si une entreprise compte vendre "**Q**" unités de biens sur le marché étranger, la stratégie d'exportation coûtera " $t \times Q$ ". Il est évident que si " $Q > F/t$ ", alors **l'investissement** est la meilleure des deux stratégies.

IDE horizontaux : produire directement pour le marché étranger

Choisir entre exporter et investir à l'étranger (IDE horizontal) revient à comparer :

1

- un coût variable lié à l'exportation : **t** (transport, douane, logistique)
- un coût fixe lié à la création d'une usine à l'étranger : **F**



L'entreprise doit donc se demander :

2

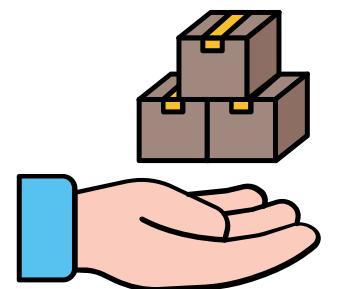
- est-ce que cela me coûte moins cher d'exporter chaque unité ?
ou
- est-ce que je produis beaucoup au point que l'investissement fixe devienne rentable ?

/
VS
/

Si elle prévoit de vendre Q unités sur le marché étranger :

3

- Exporter coûte : $t \times Q$
- Ouvrir une filiale coûte : F



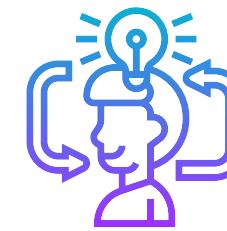
Si Q est faible, exporter est moins cher.

Si Q est grand, le coût d'exportation $t \times Q$ dépasse F et l'IDE devient la meilleure option.

IDE horizontaux : produire directement pour le marché étranger

On a donc une sélection très stricte de l'ensemble des entreprises en **deux groupes**. Les plus performantes, dont les ventes à l'étranger sont supérieures à **F/t**, deviendront des multinationales en procédant à un **investissement horizontal**. Les autres préféreront **exporter** (à moins que leur coût marginal ne soit si élevé qu'elles préfèrent renoncer à servir la demande étrangère).





Récap

- La firme **duplica** une usine dans un pays étranger pour servir localement les consommateurs.
- Objectif : **réduire les coûts du commerce** (transport, barrières tarifaires et non tarifaires).
- Arbitrage : exporter coûte $t \times Q$ (coût variable) ; investir coûte F (coût fixe).
- Condition d'investissement : une entreprise investit si $Q > \frac{F}{t}$.
- Les IDE horizontaux concernent les **firmes très productives** vendant de grands volumes.
- Exemple : **Toyota** implantant des usines en Amérique du Nord et en Europe.

IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

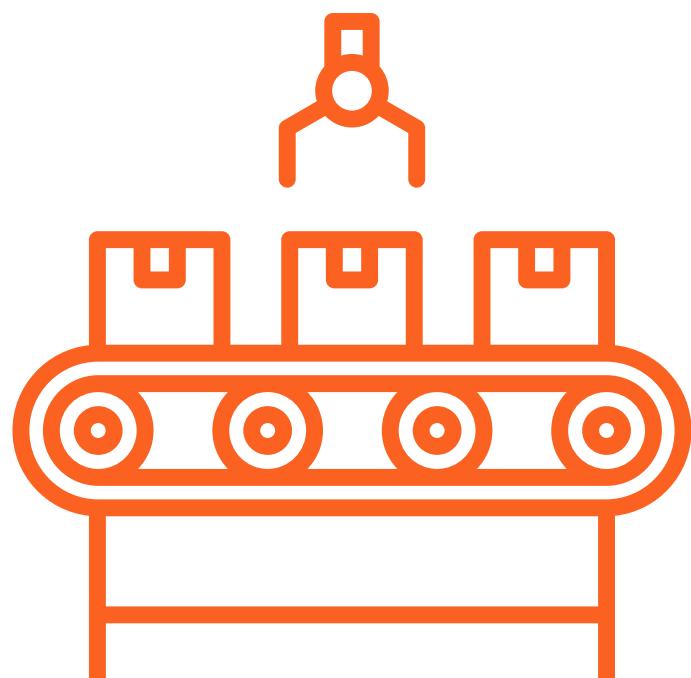
2

Le groupe multinational peut **diviser le processus de production** en plusieurs segments et en confier certains à une filiale étrangère.

On parlera alors d'un **IDE vertical !**



Avec contrôle !



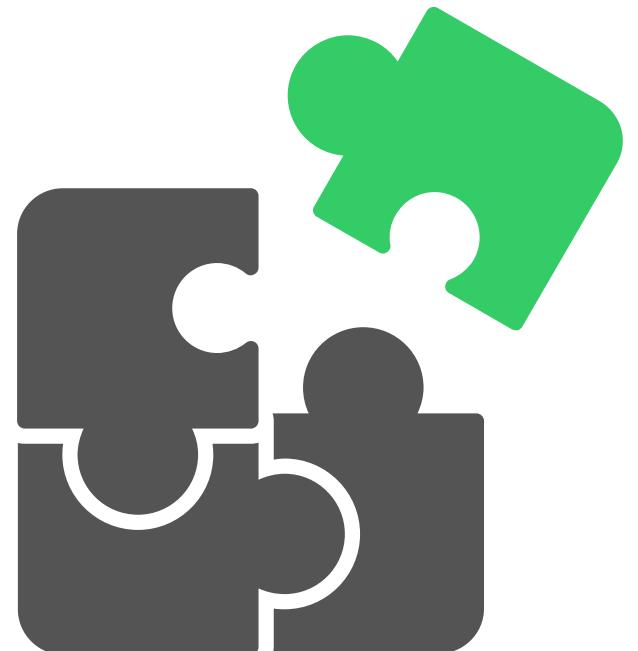
IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

Les investissements directs verticaux suivent une logique différente, mais la décision d'investir tient, là encore, à un **arbitrage** entre un **coût fixe et un coût variable**. Dans le cas des IDE verticaux, il ne s'agit pas d'économiser le coût du commerce, mais de profiter de **coûts marginaux de production plus faibles** pour les segments de la chaîne de valeur dont la production sera localisée à l'étranger.



IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

L'IDE est donc, là encore, une **stratégie de coût fixe**, qui peut être profitable pour les entreprises de **grande taille**, mais qui n'est **pas appropriée** pour celles, **moins performantes**, qui produisent de **petites quantités**.



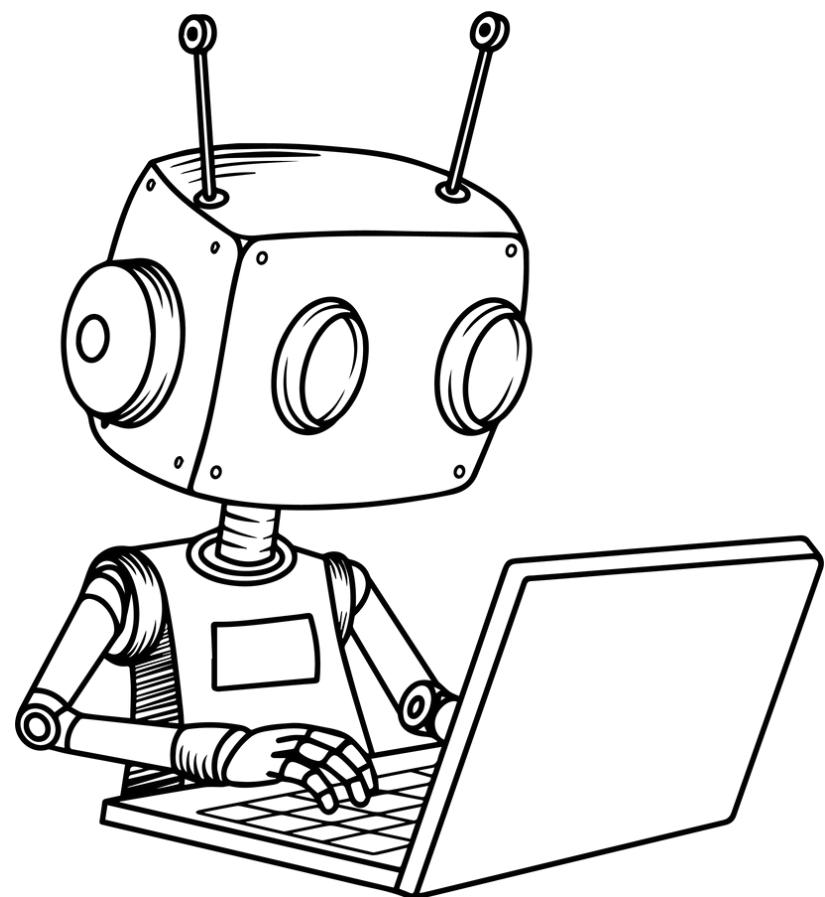
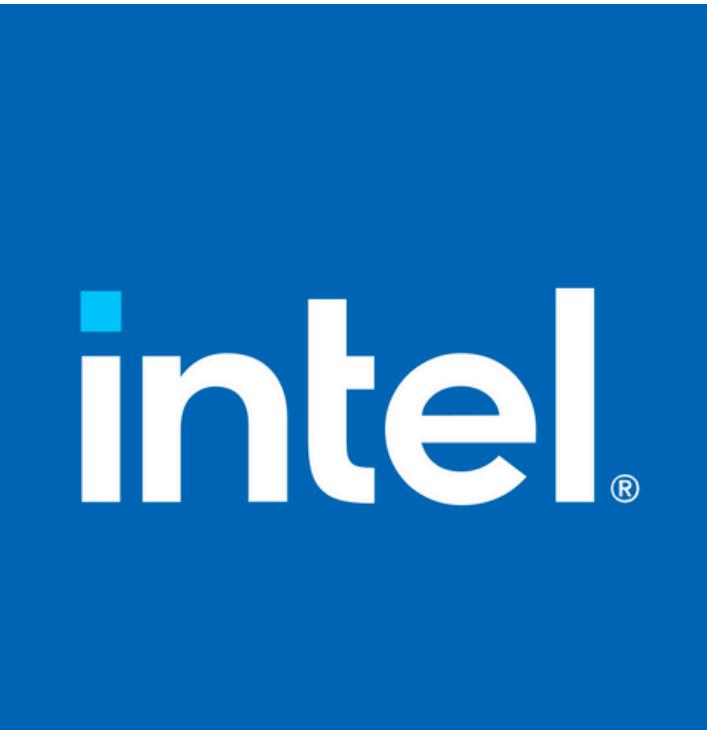
IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

Les décisions d'investissements verticaux sont principalement guidées par les différences internationales de **coût de production**, ce qui ramène donc à la théorie des **avantages comparatifs**. En effet, les firmes multinationales peuvent **fragmenter** leur chaîne de valeur pour localiser différentes tâches en différents lieux, de façon à exploiter pleinement les avantages comparatifs des pays.



IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

Par exemple, le leader mondial des puces informatiques, Intel, a **divisé sa production** en **trois** grandes activités : la fabrication des tranches de silicium (les « wafers »), l'assemblage et les tests. La fabrication des tranches de silicium, de même que la recherche et le développement, est une activité **intensive en travail** qualifié, ce qui explique pourquoi Intel réalise cette production dans des pays où les niveaux d'éducation sont relativement élevés : les États-Unis, l'Irlande et Israël.



IDE verticaux : fragmenter la chaîne de valeur

En revanche, l'**assemblage** et les procédures de tests sont davantage des tâches de routine, **intensives en travail non qualifié**. Intel a localisé ces activités dans des pays où la main-d'œuvre est bon marché, comme la **Malaisie, les Philippines, le Costa Rica et la Chine**. Ces stratégies d'investissement vertical contribuent très largement à la forte croissance des IDE mondiaux et expliquent la nette progression de l'attractivité des pays en développement.





Récap

- L'entreprise répartit différentes étapes de la production dans différents pays.
- Motivation : exploiter des **coûts marginaux plus faibles** (salaires, production standardisée).
- Cela crée une **chaîne de valeur mondiale** (CVM).
- Nécessite des **coûts fixes organisationnels** importants (coordination, logistique).
- Génère un important **commerce intrafirme** : environ **30 %** du commerce mondial.
- Exemple : **Intel** (États-Unis, Irlande, Israël, Malaisie, Philippines...).

IDE horizontaux vs IDE verticaux : deux stratégies distinctes

IDE horizontal	IDE vertical
Duplicquer la production dans un autre pays	Fragmenter la production entre plusieurs pays
Servir le marché local	Exploiter des coûts marginaux plus faibles
Réduire les coûts du commerce	Réduire les coûts de production
Principalement dans les pays développés	Principalement dans les PED / pays à bas coûts
Firmes très productives, grandes quantités	FMN intégrées aux chaînes de valeur mondiales

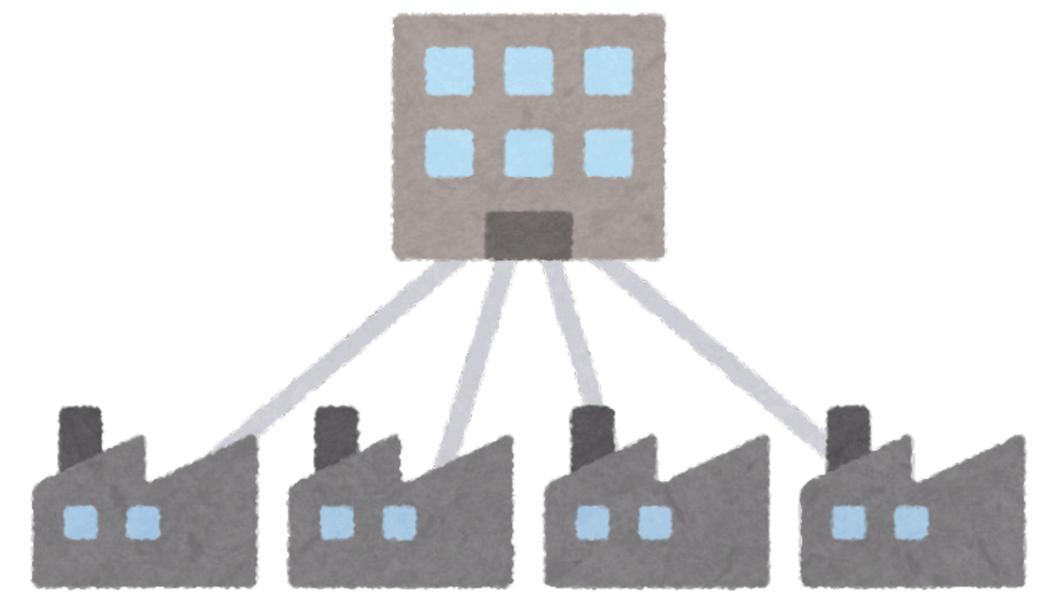
Internaliser ou externaliser la production ?

Jusqu'à maintenant, notre analyse des stratégies d'**internationalisation** des firmes s'est concentrée sur la seule question de la **localisation de la production** : le dilemme étant simplement de savoir si l'entreprise devait réaliser **toute sa production** dans un seul pays ou en **localiser** une partie à l'étranger.



Internaliser ou externaliser la production ?

Mais en considérant que la production à l'étranger ne pouvait se faire qu'au sein d'une filiale, on a laissé de côté une question importante, qui est celle de l'**externalisation**. En effet, plutôt que d'investir à l'étranger et de contrôler directement une filiale, les entreprises peuvent aussi **faire appel au marché** ; plutôt que faire elles-mêmes, les firmes peuvent préférer **faire faire** à d'autres.



Internaliser ou externaliser la production ?

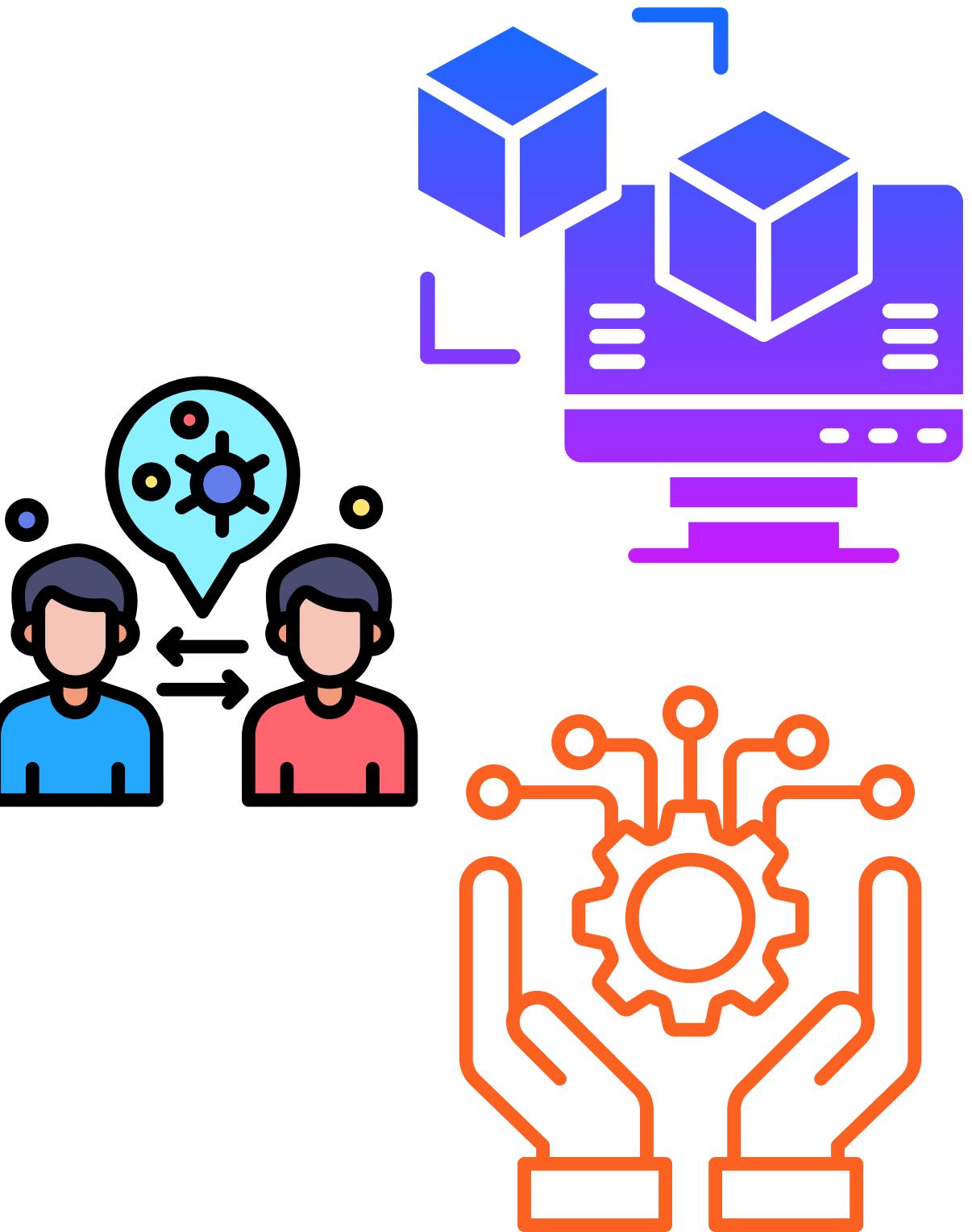
Les **contrats de production sous licence** sont des alternatives aux IDE horizontaux. Ces contrats donnent le droit à une entreprise indépendante, en échange du **paiement d'une rente**, de fabriquer et commercialiser le produit d'une autre firme. C'est, par exemple, ce dont a profité le constructeur automobile roumain **Dacia** pendant des années : de sa création dans les années 1960, jusqu'à son rachat par Renault en 1999.

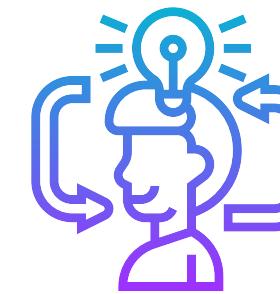


Internaliser ou externaliser la production ?

Dacia a essentiellement produit, sous sa marque, des **répliques** de modèles de voitures développés par Renault.

Dacia pouvait ainsi **bénéficier** des **technologies** et des investissements en **design** de Renault. De son côté, le constructeur français récupérait une **rente** tirée des ventes sur le marché roumain qui était, avant la chute du rideau de fer, particulièrement difficile d'accès pour les firmes occidentales.





Récap

- **Internalisation (IDE)** : la firme contrôle totalement une filiale étrangère.
 - Avantage : protection de la technologie, meilleure coordination.
 - Coût : **coût fixe élevé** (installation, management, organisation).
- **Externalisation (outsourcing)** : sous-traiter une partie de la production à une entreprise étrangère.
 - Avantage : flexibilité, coûts plus faibles.
 - Risque : **fuite technologique**, conflits contractuels, dépendance vis-à-vis du sous-traitant.

Outsourcing international : atouts et limites

- L'entreprise confie une partie de sa **chaîne de valeur** à un sous-traitant étranger.
- Avantages :
 - économies d'échelle du fournisseur ;
 - coûts de production plus faibles ;
 - grande flexibilité d'ajustement.
- Limites :
 - perte de contrôle sur la qualité et les délais ;
 - asymétries d'information et conflits potentiels ;
 - risque de diffusion de secrets industriels.
- Les firmes les plus productives ont tendance à **internaliser** plutôt qu'à externaliser.

Outsourcing international : atouts et limites

En effet, si le donneur d'ordre et son fournisseur sont deux firmes indépendantes, elles vont **tenter** de tirer le **maximum de profit** de l'accord de **sous-traitance**. Cela génère des **conflits d'intérêt** (sur la quantité produite, la qualité, les délais de livraison et de paiement...). Même un contrat très précis et détaillé ne peut pas anticiper toutes les sources possibles de **conflits** à venir, et proposer des solutions pour les régler.



BUT

 **SOLUTION**

Outsourcing international : atouts et limites

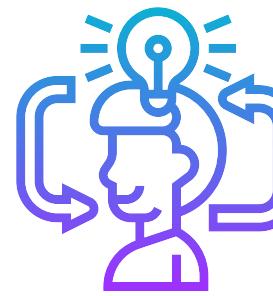
Du fait des **différences institutionnelles, culturelles et linguistiques** entre les pays, ces problèmes – présents dans toute relation de **sous-traitance** – sont particulièrement épineux dans le cas de **l'outsourcing international**. Le choix de la forme organisationnelle correspond donc, là encore, à un arbitrage entre les différents coûts et avantages de chaque stratégie.



Offshoring et commerce intrafirme

La production **sous licence** implique nécessairement de **transmettre ses technologies** au partenaire étranger et de lui **divulguer ses secrets** de fabrication. Dans ce cas, le **risque** est grand de perdre ses **technologies** propres. C'est pourquoi l'IDE horizontal est souvent préféré aux contrats de licence.





Récap

- Le **offshoring** désigne la localisation d'une partie de la chaîne de valeur à l'étranger.
- Deux formes :
 - offshoring interne : **IDE vertical** (filiale contrôlée) ;
 - offshoring externe : **outsourcing international** (sous-traitance).
- Ces stratégies renforcent le **commerce intrafirme**, qui représente environ **30 %** du commerce mondial.
- Elles sont au cœur de la montée des **chaînes de valeur mondiales**.

Deux formes principales d'implantation : M&A et Greenfield

- **Fusions–acquisitions (M&A)** : rachat d'une entreprise existante dans le pays d'accueil.
 - entrée rapide sur le marché ;
 - accès immédiat aux réseaux commerciaux, aux marques et aux technologies ;
 - très utilisé dans les **pays développés**.
- **Greenfield** : création d'une filiale ex nihilo.
 - contrôle total sur la structure productive et l'organisation ;
 - infrastructures et technologies adaptées aux besoins de la firme ;
 - forme dominante d'IDE dans les **pays en développement**.

Évidence empirique : M&A vs Greenfield dans le monde

- D'après la CNUCED (World Investment Report) :
 - dans les **pays développés**, environ **70 %** des IDE sont des **fusions–acquisitions** ;
 - dans les **pays en développement**, plus de **60 %** des IDE correspondent à des projets **greenfield**.
- M&A privilégiées lorsque :
 - marchés matures et fortement concurrentiels ;
 - présence d'entreprises locales à racheter ;
 - actifs stratégiques disponibles (technologie, marques).
- Greenfield privilégiés lorsque :
 - infrastructures à construire ;
 - besoin d'implanter la propre technologie de la firme ;
 - politiques d'accueil favorables (zones franches, incitations fiscales).

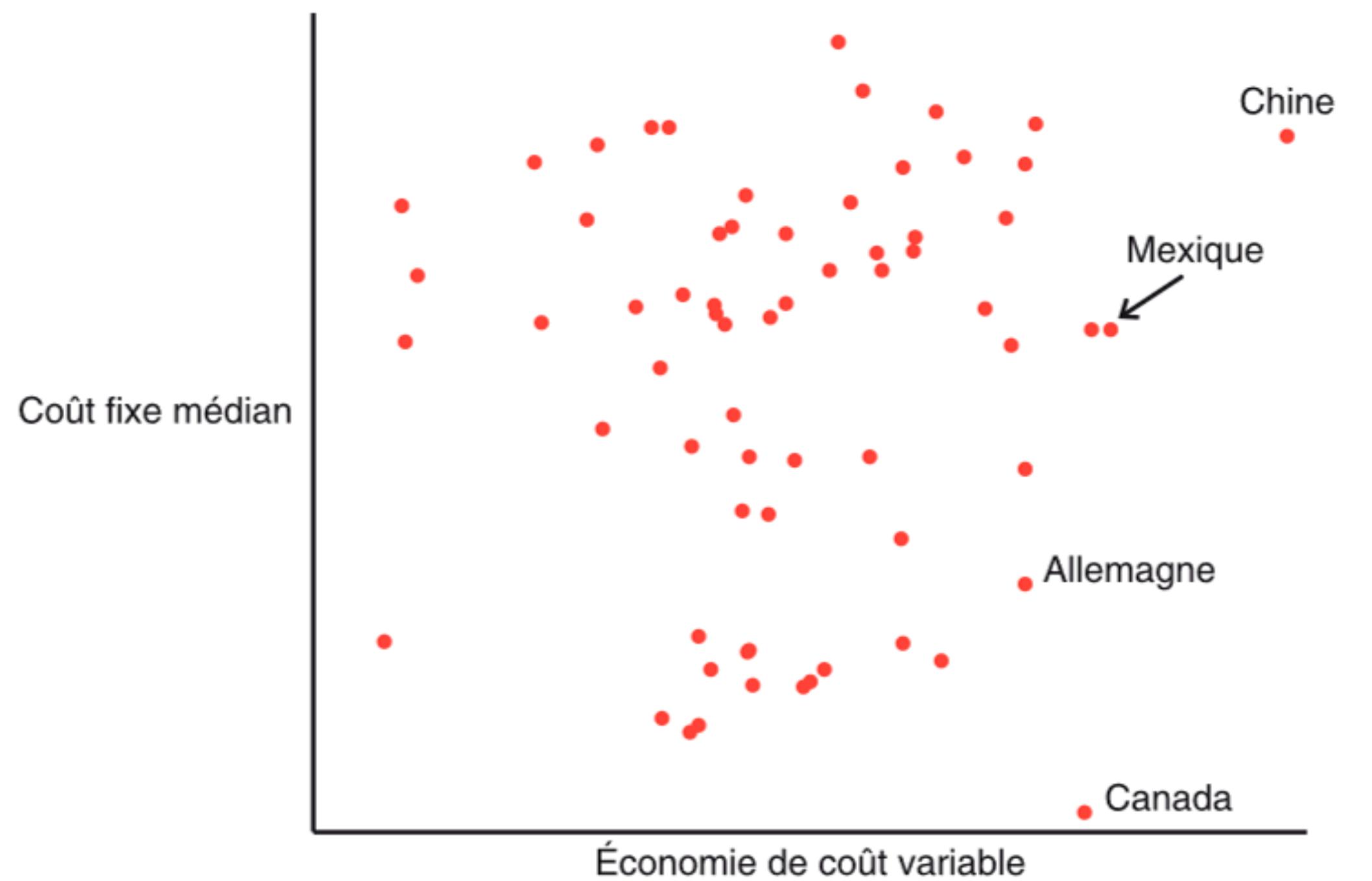
Modèles empiriques du choix du mode d'entrée

- Les économètres utilisent des modèles de type **logit/probit** pour estimer la probabilité qu'une firme choisisse :
 - une M&A plutôt qu'un greenfield ;
 - une joint-venture plutôt qu'une filiale à 100 %.
- Variables explicatives typiques :
 - taille et croissance du marché d'accueil ;
 - intensité de la concurrence ;
 - stabilité institutionnelle et qualité de la gouvernance ;
 - coûts fixes d'entrée, barrières réglementaires ;
 - proximité technologique et distance géographique.

Coût fixe ou coût variable ? Une décision déterminante

- Pour chaque élément de la chaîne de valeur, une firme compare :
 - une **économie de coût variable** (coût unitaire plus faible chez un fournisseur étranger) ;
 - un **coût fixe** d'installation ou de relation (contrats, logistique, coordination).
- Plus le **volume de transactions** est important, plus il devient rentable de supporter un coût fixe élevé.
- Antràs, Fort et Tintelnot (2017) montrent que ces arbitrages expliquent les choix d'approvisionnement internationaux des firmes américaines.

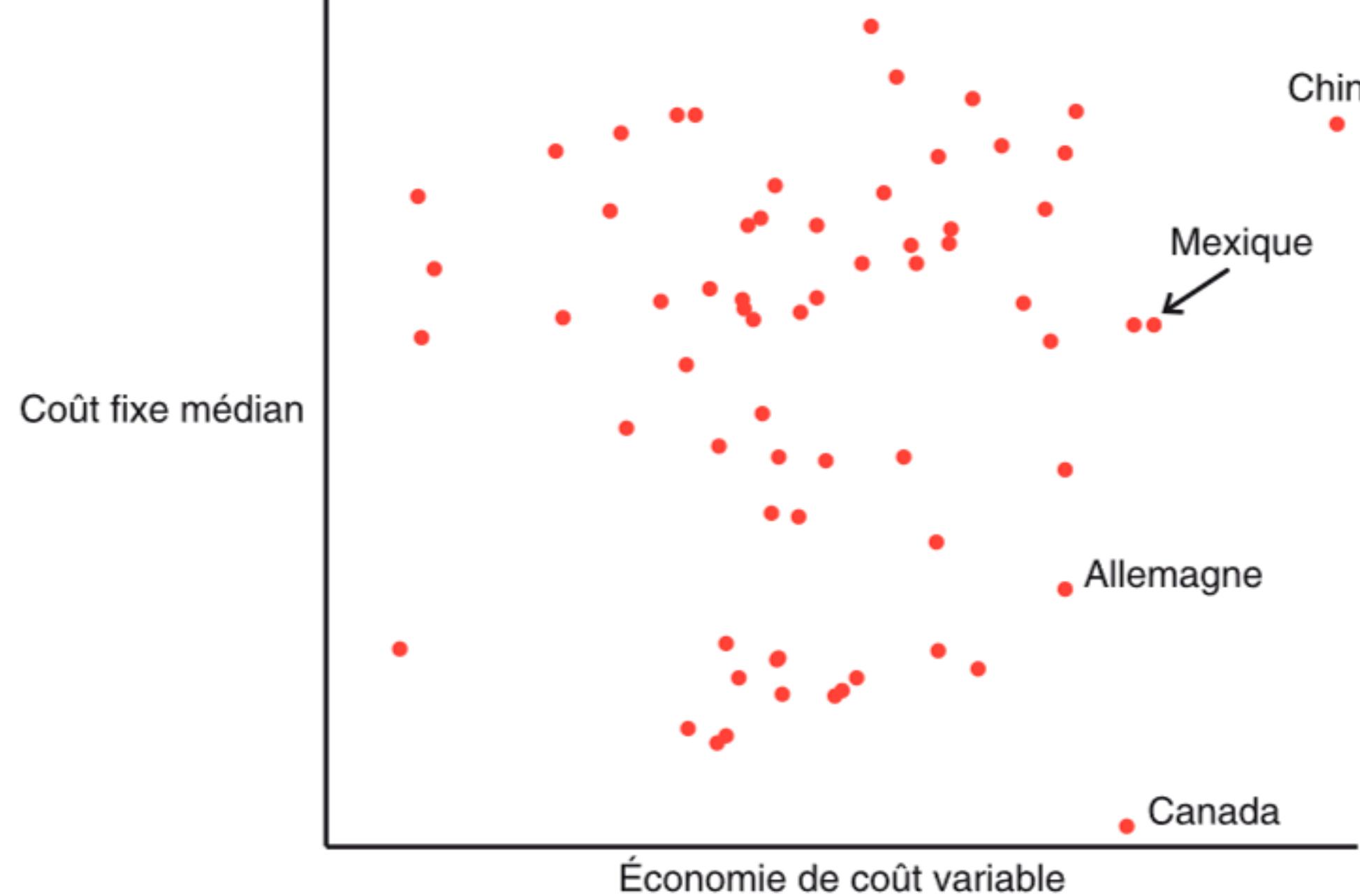
Coûts fixes et économies de coûts variables



La Chine et le Mexique offrent des économies de coûts substantielles, mais celles-ci s'accompagnent de coûts fixes relativement élevés (surtout pour la Chine). En revanche, ces coûts fixes sont nettement inférieurs en Allemagne et surtout au Canada. Il ne fait guère de doute que la proximité géographique et culturelle, mais aussi la stabilité politique, juridique et économique contribuent à réduire fortement les coûts fixes pour les entreprises américaines.

Figure 8.13 – Coûts fixes et avantages en termes de coûts variables proposés aux industriels américains.

Coûts fixes et économies de coûts variables



Ce résultat permet de souligner que les entreprises ne sont pas uniquement obnubilées par la recherche des coûts de production les plus bas possibles. Des pays dont les niveaux de salaire sont élevés peuvent aussi être attractifs, à condition d'offrir un environnement propice aux affaires avec, par exemple, des systèmes juridiques stables et efficaces ou des infrastructures de transport et de communication de qualité.

Figure 8.13 – Coûts fixes et avantages en termes de coûts variables proposés aux industriels américains.

Lecture : comment les entreprises arbitrent entre destinations ?

- **Canada** : coûts fixes faibles mais économies de coûts variables limitées.
- **Chine et Mexique** : coûts fixes plus élevés mais fortes économies de coûts variables.
- **Allemagne** : coûts fixes relativement élevés et économies de coûts variables plus modestes.
- Les entreprises choisissent leurs partenaires selon un **compromis** :
 - entre coût fixe de mise en place de la relation ;
 - et gain sur le coût variable de production.
- Ces choix sont au cœur de la logique de **chaînes de valeur mondiales**.



Section 3

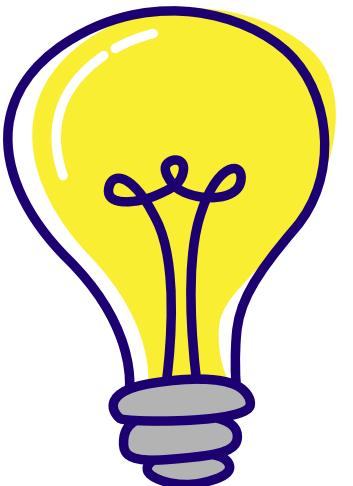
**IDE et croissance économique des
pays**

Section 3 : IDE et croissance économique des pays

Les effets macroéconomiques et structurels des investissements directs étrangers

Pourquoi l'IDE peut stimuler la croissance économique ?

- L'IDE apporte du **capital** dans le pays d'accueil.
- Il introduit **technologies nouvelles et savoir-faire**.
- Il augmente la **productivité** des entreprises locales.
- Il favorise l'intégration dans les **chaînes de valeur mondiales**.
- Il génère des **effets d'agglomération** et de **spillovers**.



Agglomération : Regroupement d'entreprises qui se renforcent mutuellement

Spillovers : Diffusion involontaire des connaissances vers d'autres entreprises

Les quatre canaux de transmission de l'IDE

- **1. Capital** : l'IDE augmente l'investissement total.
- **2. Technologie** :
 - transferts de procédés,
 - innovation,
 - adoption technologique.
- **3. Capital humain** :
 - formation des salariés,
 - diffusion des compétences,
 - mobilité du travail.
- **4. Organisation / management** :
 - normes de qualité,
 - logistique,
 - gestion moderne.



Ce que montrent les études empiriques

- La majorité des travaux empiriques trouve un **effet positif** de l'IDE sur la croissance, mais **conditionné** par :
 - le niveau d'éducation,
 - la qualité institutionnelle,
 - la stabilité macroéconomique,
 - la capacité d'absorption technologique.
- Résultats classiques :
 - Borensztein, De Gregorio et Lee (1998) : l'IDE stimule la croissance si le capital humain est suffisant.
 - Alfaro et al. (2004) : effet positif uniquement avec un système financier développé.
 - UNCTAD (2023) : les pays intégrés dans les CVM captent davantage de gains.

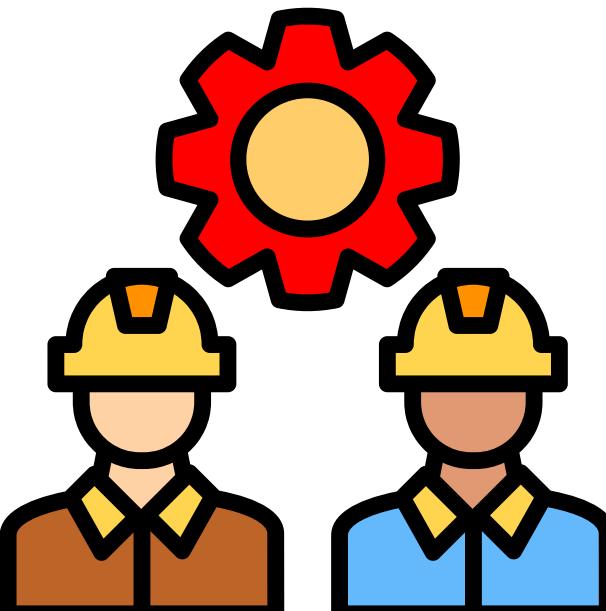


Les effets de diffusion (spillovers)

- **Spillovers horizontaux** : les entreprises locales du même secteur bénéficient de :
 - imitation technologique,
 - mobilité des travailleurs,
 - concurrence accrue efficacité.
- **Spillovers verticaux** :
 - vers l'amont : fournisseurs locaux,
 - vers l'aval : distributeurs.
- Empiriquement : Javorcik (2004) montre que les effets positifs sont surtout verticaux.

Effets de l'IDE sur l'emploi et les salaires

- L'IDE crée des **emplois directs** dans la filiale.
- Il crée des **emplois indirects** via les fournisseurs.
- Les entreprises à capital étranger paient en moyenne :
 - +20 à +30% de salaires supplémentaires (Banque mondiale).
- Risques :
 - dualisation du marché du travail,
 - salaires élevés dans les FMN mais stagnation dans les entreprises locales.



Les limites et risques associés aux IDE



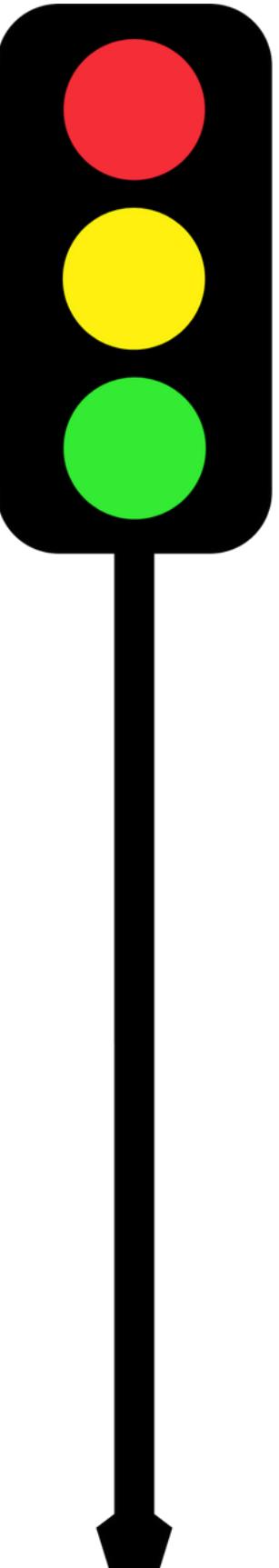
- **Faible intégration locale** : enclaves productives, peu de spillovers.
- **Rapatriement des profits** faibles recettes nationales.
- **Concurrence aux entreprises locales** pouvant mener à des faillites.
- **Dépendance technologique et productive.**
- **Captation des ressources naturelles** (extraction pétrolière, minières).
- **Inégalités régionales** si l'IDE se concentre en zones urbaines.

Données récentes : IDE et performance économique



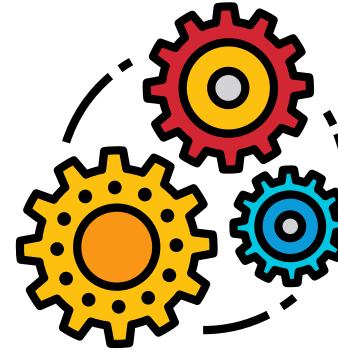
- Banque mondiale (2024) :
 - les pays à forte intégration dans les chaînes de valeur mondiales connaissent +2 points de croissance supplémentaires par décennie.
- FMI (2023) :
 - l'IDE améliore la productivité totale des facteurs (PTF) de 1,5 à 3%.
- UNCTAD (2023) :
 - dans les PED, les IDE industriels ont un impact deux fois plus élevé que les IDE extractifs.

Quelles conditions pour maximiser les gains liés à l'IDE ?



- **Qualité institutionnelle** : État de droit, transparence, stabilité.
- **Capital humain** : éducation, formation professionnelle.
- **Capacité d'absorption** : R&D, infrastructures numériques, innovation.
- **Politiques industrielles** : intégration dans les chaînes de valeur régionales.
- **Systèmes financiers développés** pour diffuser les gains.

Conclusion de la Section 3



- L'IDE est un moteur puissant de croissance mais ses effets ne sont pas automatiques.
- Ils dépendent de :
 - la structure du pays d'accueil,
 - son niveau institutionnel,
 - sa capacité à absorber les technologies,
 - les politiques publiques mises en place.
- **Message clé** : l'IDE peut accélérer la transformation structurelle, mais peut aussi renforcer les dépendances.