

# LES STRATÉGIES DES MULTINATIONALES

Eléments pour  
une approche critique  
de la société néolibérale

Luca Marsi

# LES STRATÉGIES DES MULTINATIONALES

Eléments pour  
une approche critique  
de la société néolibérale

Luca Marsi

À partir des outils analytiques traditionnels de la gestion et à travers les sites de plusieurs multinationales, cet ouvrage propose une étude critique des stratégies de l'entreprise. Qu'elles soient élaborées au niveau *corporate* (expansion géographique, diversification, intégration verticale) ou au niveau de chaque *business unit* (segmentation, différenciation, *branding*), ces stratégies s'inscrivent en effet dans la logique d'accumulation capitaliste et dans un système politico-idéologique qui les promeut. L'économie d'entreprise et le marketing, qui sont précisément un produit de ce système, ne peuvent donc en donner qu'une vision partielle (et partielle). D'où les références fréquentes de cet ouvrage à des textes de sociologie – des textes non « économiques » – qui incitent à réfléchir aux effets indésirables que la conduite des multinationales produit sur les relations entre producteurs et consommateurs et, plus en général, au sein de la collectivité. Quel est le rapport entre les stratégies de diversification, ou d'intégration verticale, et les politiques économiques néolibérales (« flexibilisation » du marché du travail, libéralisation du commerce international et des mouvements de capitaux) ? Dans quelle mesure ces stratégies contribuent à consolider l'idéologie néolibérale ? Comment et pourquoi permettent-elles aux multinationales d'influencer les valeurs dominantes et, par là-même, les comportements individuels et collectifs ? Quelles sont et en quoi résident les contradictions du « discours » des multinationales ?

Le cadre analytique présenté dans cet ouvrage entend montrer que les stratégies et l'action des grandes entreprises ne sont pas des simples « faits économiques », mais qu'il convient d'identifier leur dimension sociale, politique et idéologique.

## *Préface de l'éditeur*

Cet ouvrage de Luca Marsi, résolument engagé, aborde de manière très originale la question classique des stratégies des multinationales. Plutôt que de partir de l'intérieur du système (l'entreprise ou plus généralement le monde de l'économie de marché, avec ses références et ses méthodes), il l'étudie de l'extérieur et en s'appuyant sur des références intellectuelles qui ne sont que trop rarement convoquées dans les travaux sur ce sujet.

Cette approche lui permet de conduire une étude particulièrement intéressante des phénomènes concernés. Elle l'amène à conclure, par exemple, que ces stratégies et les discours qui les véhiculent, loin d'être de simples « faits économiques », sont autant le fruit d'une idéologie néolibérale qu'un vecteur de consolidation et de diffusion de cette idéologie auprès des individus qui en sont les acteurs. Cette mise en perspective permet d'éclairer le sujet d'un jour nouveau et, en incitant d'éventuels détracteurs à en contester les prémisses ou les conclusions, les obligera à nécessairement élargir leur angle de vue et à eux-mêmes intégrer à leur champ de réflexion les dimensions centrales du travail de Luca Marsi : les aspects sociaux, politiques et idéologiques.

*Les stratégies des multinationales* ouvre le débat sur un sujet classiquement réservé aux experts de l'entreprise en l'inscrivant dans un périmètre bien plus large. Particulièrement bien écrit, s'appuyant sur des exemples variés et concrets, cet ouvrage sera éclairant pour tous : citoyens soucieux de comprendre l'envers du décor, étudiants, acteurs ou analystes de l'économie, mais aussi spécialistes de marketing et de stratégie d'entreprise qui y trouveront un contrepoint aux approches classiques et, certainement, matière à réflexion.

Les droits d'auteur sont reversés

à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Editions  
■ Chemins de tr@verse

sur



**Toute diffusion du contenu de cet ouvrage, sans l'autorisation  
expresse de l'éditeur, sous quelque forme que ce soit,  
viole les règles relatives au droit d'auteur et expose  
le contrevenant à des poursuites judiciaires.**

© Éditions Chemins de tr@verse, Neuville-sur-Saône, 2013  
Dépôt légal : décembre 2013

Édition de décembre 2013 (première édition)

Isbn PDF : 978-2-313-00492-0

Éditions Chemins de tr@verse  
4, avenue Burdeau  
69250 Neuville-sur-Saône

Couverture : Béatrice Thony, d'après la charte graphique de Claire Sidoli

**LUCA MARSI**

**LES STRATÉGIES  
DES MULTINATIONALES**

ÉLÉMENTS POUR UNE APPROCHE CRITIQUE  
DE LA SOCIÉTÉ NÉOLIBÉRALE

ÉDITIONS CHEMINS DE TR@VERSE

# *PRÉFACE*

Les multinationales comme Nike, Apple, L'Oréal, Danone, Nestlé, Benetton, McDonald's font désormais partie de notre vie quotidienne. Les individus qui consomment leurs produits sont très nombreux à travers le monde, et même ceux qui ne les achètent pas connaissent leurs marques et leurs logos. Les médias les mentionnent tous les jours : cracks boursiers et chute de la valeur des actions de telle ou telle société, rémunérations vertigineuses de tel ou tel PDG, matchs de foot sponsorisés par tel ou tel « partenaire commercial », sans parler des publicités (télé, radio, presse, Internet, cinéma, affiches, prospectus) qui nous rappellent constamment leur présence et leur image.

Par quels moyens ces entreprises ont-elles atteint un tel niveau de célébrité ? Quelles sont leurs stratégies ? Les stratégies financières et de marketing des entreprises font l'objet d'un nombre incalculable de publications : manuels, critiques, biographies et autobiographies de managers, magazines spécialisés, etc. Les manuels « techniques », en particulier, sont très nombreux et expliquent dans le moindre détail les stratégies qu'une entreprise, pour être compétitive, peut et doit mettre en place dans les différents domaines de son business : recrutement et gestion des « ressources humaines », organisation du travail au sein de la firme et accords avec ses partenaires externes (fournisseurs, sous-traitants, clients, distributeurs), production, approvisionnements, logistique, recherche et développement, marketing, ventes, finance, etc.

Cet ouvrage n'a pas l'ambition d'explorer tous ces domaines. Ce n'est pas son but non plus. Tout d'abord, il ne s'adresse pas seulement à un public déjà initié au langage et aux concepts de l'économie d'entreprise. Au contraire, il se veut parfaitement accessible à des non spécialistes, à tous ceux qui, n'étant ni gestionnaires ni économistes, souhaiteraient aborder les questions inhérentes aux stratégies de l'en-

treprise, aussi bien dans le cadre de leurs études que par intérêt personnel. L'objectif principal de ce travail, par ailleurs, est d'aller au-delà des questions purement « techniques ». Comme son titre l'indique, il ne se limite pas à proposer une analyse traditionnelle, c'est-à-dire strictement « économique », des différentes stratégies que l'entreprise peut adopter. Il présente également un aperçu des conséquences que ces stratégies, notamment celles des multinationales, peuvent provoquer dans la vie sociale. Pour ce faire, il suggère des pistes de recherche et de réflexion sur le cadre social, politique et idéologique – celui du modèle néolibéral, tout particulièrement – dans lequel ces stratégies s'inscrivent, et qu'elles contribuent à leur tour à façonner et à consolider. Quels mécanismes favorisent leur développement et incitent les multinationales à agir comme elles le font ? Qu'est-ce qui explique leur conduite ?

D'où les références fréquentes non seulement à des ouvrages de management bien connus, mais aussi à des textes de sociologie, donc non « économiques », qui incitent à réfléchir aux effets, souvent indésirables, que la conduite des grandes entreprises produit sur les rapports entre producteurs et consommateurs et, en général, au sein de la collectivité. Le but recherché, en somme, consiste à partir des concepts et des outils propres à l'économie d'entreprise (typologie et contenu des stratégies, matrices et autres instruments analytiques « classiques ») pour porter ensuite un regard critique sur ces mêmes concepts, outils et langages, de manière à détecter comment ils contribuent – plus ou moins inconsciemment – à forger des idées et une vision de la société qui se sont imposées, au fil du temps, comme si elles étaient « naturelles », comme si elles allaient de soi.

Nous vivons aujourd'hui dans une société d'hyperconsommation, ou plus exactement, dans une société d'« hyper-achats », où l'individu définit son identité – et se définit socialement, par rapport aux autres – en tant que consommateur, c'est-à-dire en fonction de son aptitude à s'insérer dans les circuits de la consommation et à les alimenter par des achats répétés. Etudier les stratégies de l'entreprise sans tenir compte de ce contexte (sans expliquer pourquoi et comment elles en dépendent et le consolident en même temps), ce serait abor-

der la question d'une façon partielle et partiiale. Les ouvrages « techniques » revendiquent (ou, en tout cas, suggèrent) une neutralité idéologique et politique qu'ils n'ont pas. Et qu'ils ne peuvent pas avoir, car la neutralité, dans la recherche comme dans l'enseignement, n'existe pas<sup>1</sup>. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, « se limiter » à exposer les concepts et les théories du marketing d'une manière « technique », sans faire référence au cadre sociopolitique et idéologique dans lequel opèrent les entreprises, c'est un acte politique et idéologique : c'est adhérer au système dominant, dont le marketing est issu et que le « discours » du marketing contribue à renforcer, précisément parce qu'on ne se pose pas la question de savoir quels sont les présupposés et les effets de ce « discours ». Penser pouvoir rester au-dessus de la mêlée, quand on enseigne et on fait de la recherche, c'est une illusion, un leurre.

Par exemple, expliquer ce qu'est une stratégie de diversification (l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité) et en donner tous les détails techniques sans réfléchir en même temps au système social et politique qui pousse l'entreprise à la mettre en œuvre, c'est accepter ce même système d'une manière acritique. Pourquoi Armani et Dolce & Gabbana, outre leurs vêtements et accessoires de mode, proposent aussi des parfums, des bijoux, des montres, des lunettes, des téléphones portables, de la décoration d'intérieur et même des restaurants ? Qu'est-ce qui le incitent à créer un style de vie signé par leurs marques, à nous proposer un monde et une vie associés à leurs marques et à leurs logos ? Qui a intérêt à ce que la société fonctionne ainsi ? Quels intérêts et quelles classes sociales sont favorisés par ce système ? A qui profite, en définitive, une stratégie de diversification ? Quel est son enjeu politique (« politique » au sens de la confrontation des intérêts des différentes classes sociales) ? Si on ne réfléchit pas à ces problématiques, on omet d'identifier les objectifs ultimes sous-jacents à une stratégie de diversification et, du coup, on en propose une vision partielle (car on ne voit qu'une partie de la réalité) et partiiale (car, en écartant la tâche complexe de savoir à qui

---

1. Lire, à ce sujet, l'excellente analyse de GABORIAU Patrick, *Le chercheur et la politique*, Montreuil, Editions Aux lieux d'être, 2008.



profite un certain comportement et un certain modèle social, on finit par adhérer au système d'intérêts dominants, au système qui entend « normaliser » ce comportement et ce modèle et à les montrer comme étant « naturels », « allant de soi »).

On pourrait rétorquer qu'on ne peut pas tout faire, qu'il faut choisir : soit on fait du marketing et du management, et dans ce cas on se limite à exposer les « faits » du marketing ; soit on fait de la sociologie. C'est possible, en effet, mais on retombe alors dans la même contradiction : il faut être conscient que, contrairement aux apparences, « se limiter » à une exposition « technique » des stratégies de marketing (se limiter aux « faits »), ce n'est pas rester neutre ; c'est prendre parti. Sans s'en rendre compte, peut-être. Cette posture intellectuelle revient à accepter le système dominant, celui dont le marketing fait partie, sans vouloir s'interroger sur les causes fondamentales qui « génèrent » justement le marketing et les stratégies des entreprises.

Dans la mesure du possible, cet ouvrage tente justement d'étudier le contenu des stratégies tout en suggérant une réflexion sur les enjeux politiques et idéologiques cachés derrière elles. Certes, la tâche est complexe et risquée : il faut expliquer, d'une part, en quoi elles consistent (gestion du portefeuille d'activités, diversification, intégration verticale, segmentation, différenciation, *branding*, stratégies « sociales », alliances stratégiques, etc.) et, d'autre part, les processus qui les génèrent (les mécanismes et la logique du capitalisme, ses contradictions, son évolution, les caractéristiques du néolibéralisme – c'est-à-dire la forme sous laquelle se présente le capitalisme au stade actuel de son développement –, l'idéologie dont il se nourrit). C'est complexe, à l'évidence, et risqué : car à force de vouloir lier un phénomène aux autres, un processus aux autres, on peut s'éloigner excessivement du problème initial (l'entreprise et ses stratégies), l'analyse pouvant perdre ainsi la rigueur scientifique qu'elle revendique. Le jeu en vaut tout de même la chandelle. Cet ouvrage n'a d'ailleurs aucune prétention d'exhaustivité : il traite seulement un certain nombre de sujets relatifs à la planification stratégique de l'entreprise, considérés comme étant particulièrement importants et – surtout – significatifs et

« parlants » pour le lecteur, de manière à disposer de l'espace nécessaire à montrer leurs rapports avec le système politico-idéologique dominant.

Sur le plan méthodologique, de nombreux exemples concernant des entreprises et des marques mondialement connues sont fournis pour illustrer les concepts théoriques et les rendre plus facilement compréhensibles. Les sites Internet des multinationales, en particulier, sont souvent utilisés pour aider le lecteur à repérer en pratique ce qui est expliqué par la théorie. De même, les connexions de nature sociologique visant à expliquer ce qui se cache derrière les « faits » de la gestion, sont présentées en faisant référence à des phénomènes que nous vivons au quotidien (société de consommation, monde du travail, précarité, etc.) avec le support de nombreuses citations de textes de sociologie qui les exposent clairement.

L'ouvrage est structuré de la façon suivante. Le premier chapitre est consacré à une présentation du concept de stratégie d'entreprise, au contenu d'une stratégie, à ses éléments constitutifs et aux conditions qu'elle doit satisfaire. La définition et l'idée de stratégie ici retenues sont celles suggérées par Charles W. Hofer et Dan Schendel dans leur ouvrage *Strategy formulation. Analytical concepts* (St. Paul, West Publishing Company, 1978). L'accent est donc mis sur l'harmonisation entre ce que l'entreprise sait faire, sur la base des ressources dont elle dispose, et ce que son environnement socioéconomique (notamment ses clients, mais pas seulement) attend d'elle. Cette correspondance entre le « dedans » et le « dehors » permettra, plus loin, de mieux comprendre l'importance du rôle joué aujourd'hui par les stratégies socio-humanitaires, par lesquelles l'entreprise tente de se donner l'image d'entité socialement responsable. Par ailleurs, la relation dedans-dehors amène à explorer les notions d'efficacité et d'efficacités, à l'aide d'exemples concrets basés sur les cas de la multinationale nord-américaine Procter & Gamble et du groupe suisse Nestlé. Une attention particulière est accordée enfin à la « hiérarchie » des décisions stratégiques : stratégies au niveau *corporate*, qui répondent à la question « dans quels domaines d'activité voulons-nous opérer ? » (*portfolio management*, expansion géographique, diversifi-

cation, intégration verticale) ; stratégies au niveau des *business units*, qui répondent à la question « que faire pour être compétitif dans tel ou tel domaine d'activité ? » (segmentation, marketing de masse, différenciation, domination globale par les coûts) et stratégies au niveau de chaque « fonction » de la firme (marketing, ventes, finance, production, personnel).

Le deuxième chapitre aborde un sujet très important, voire crucial pour comprendre l'efficacité des stratégies susmentionnées : la culture d'entreprise, avec ses valeurs, ses principes, ses codes éthiques. L'analyse des sites web de plusieurs multinationales (Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Coca-Cola, Nestlé, Danone, Microsoft, L'Oréal) permet d'identifier en effet leurs stratégies « sociales ». Leur but est la création d'une image institutionnelle positive, d'entreprise « citoyenne » engagée dans un projet qui va au-delà de la simple recherche du profit. L'entreprise se présente comme un lieu d'épanouissement non seulement professionnel, mais aussi humain ; une « famille », un lieu où les salariés sont rassemblés autour d'un projet commun. D'où le foisonnement des chartes éthiques, des codes de conduite fondés sur les valeurs et les principes qui font de la « diversité » des salariés la richesse de la firme. A ces stratégies dirigées vers les employés, « vers l'intérieur », s'ajoutent celles dirigées « vers l'extérieur », vers tous les interlocuteurs sociaux externes de l'entreprise : gouvernements, partis politiques, syndicats, ONG, groupes écologistes, mouvements anti-mondialisation, bref la « communauté » où elle évolue. La panoplie d'initiatives socio-humanitaires que les multinationales affichent emphatiquement dans leurs sites entend montrer leur visage humain, leur nature d'institutions correctes et responsables. Pourquoi tant d'engagement et un tel souci de le communiquer ? Ce chapitre tente de montrer que les stratégies « sociales » sont devenues un complément essentiel des stratégies de marketing, la fondation idéologique sur laquelle est bâti l'ensemble des stratégies concurrentielles proprement dites, et il souligne en même temps les contradictions du « discours » des multinationales à travers une analyse de l'évolution du capitalisme, de l'idéologie néolibérale et de la précarisation du statut des travailleurs induite par la « flexibilisation »

du marché du travail que ces mêmes multinationales réclament, en exerçant de fortes pressions sur les décideurs politiques. Ces analyses permettent notamment d'identifier le rôle fonctionnel et instrumental des stratégies « sociales » par rapport à la logique d'accumulation du capital, qui se traduit à son tour par les stratégies élaborées au niveau *corporate* et au niveau des *business units*. Cette partie du travail entend donc fournir des éléments de réflexion qui permettront de mieux aborder l'étude des stratégies de *branding*, d'intégration verticale et de diversification dans les chapitres 4, 5 et 6.

Le troisième chapitre expose la matrice du Boston Consulting Group, la matrice General Electric et la matrice d'Igor Ansoff. Il s'agit de trois outils analytiques employés traditionnellement pour orienter et évaluer la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise : comment allouer les ressources aux différentes unités dont se compose l'entreprise ? Quelles unités du business faut-il développer ? Quelles unités abandonner ? Ces matrices permettent de voir schématiquement comment l'entreprise peut configurer son portefeuille d'activités et gérer les trois vecteurs de son développement : expansion géographique, intégration verticale et diversification.

Le quatrième chapitre analyse les stratégies de *branding*, c'est-à-dire l'ensemble des actions visant à diffuser et à consolider la marque (*brand*). Dans des marchés caractérisés par la surabondance de produits similaires, l'obsession de se différencier et de se démarquer de la concurrence pousse les entreprises à tout mettre en œuvre pour créer une image de marque spécifique, unique. Ce qu'on essaie de nous vendre est moins un produit performant (pour ses caractéristiques techniques et ses qualités intrinsèques) qu'un « concept », un style de vie, un moyen d'exprimer notre personnalité. Le match de la différenciation, donc, se joue de plus en plus sur le terrain de l'image et du concept véhiculés par la marque et son logo. D'où la nécessité d'aller au-delà de la publicité traditionnelle pour infiltrer la marque dans tous les interstices de la vie privée et sociale, pour créer une culture, pour que la marque devienne culture elle-même. Les mégastores que Nike, Gap, Adidas et Nespresso ouvrent dans les quartiers huppés, sont des « temples » destinés à célébrer leurs marques, à en faire des icônes.

On voit bien, dans ces cas, que l'ouverture du mégastore (une opération que l'on pourrait qualifier techniquement d'intégration verticale en aval, dans la mesure où elle implique l'entrée du fabricant dans la phase de la distribution, située en aval par rapport à la fabrication) est surtout dictée par le souci de sacraliser la marque. Dès lors, la « hiérarchie » des stratégies étudiée au Chapitre 1 (stratégies *corporate*, dont l'intégration verticale, au niveau supérieur ; stratégies *business* et « fonctionnelles », dont les stratégies de marque, au niveau inférieur) est renversée, le *branding* étant en fait la stratégie « reine » pour un nombre croissant de biens de consommation. Les stratégies de *branding* sont d'ailleurs étroitement liées aux stratégies « sociales », les unes et les autres visant à embellir l'image institutionnelle de l'entreprise. Comme dans le Chapitre 2, il s'agit donc d'analyser le contexte social, politique et idéologique qui promeut l'émergence d'une société où la vie individuelle et collective est fortement marquée par les *brands* et les logos. Quel rôle jouent les politiques de libéralisation du commerce international et de libéralisation des mouvements de capitaux ? Dans quelle mesure permettent-elles aux entreprises de dégager les fonds nécessaires pour leurs investissements en marketing et en communication ? L'étude du *branding* incite également à s'interroger sur les mécanismes de la société d'hyperconsommation (fondée sur le maintien des besoins des individus dans un état permanent d'insatisfaction) et donc sur la nature fallacieuse du « discours » du marketing (fondé sur l'idée que le succès de l'entreprise dépend de son aptitude à « satisfaire » les besoins des consommateurs).

Le cinquième et le sixième chapitre étudient, respectivement, l'intégration verticale et la diversification. L'étude de ces stratégies est basée sur l'analyse traditionnelle, à la Michael Porter<sup>2</sup>, consistant à identifier les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elle, ainsi que les conditions plus ou moins favorables dans lesquelles elles peuvent être mises en œuvre. Le but, toutefois, est de montrer que l'analyse coûts-bénéfices – la comparaison de ce que rapporte une opération d'intégration verticale ou de diversification, et de ce qu'elle

---

2. Cf. PORTER Michael, *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982.

coûte – ne suffit pas à expliquer pourquoi de nombreuses entreprises (comme Nike, Disney, Gap, Benetton, Armani, Louis Vuitton, Apple, Nespresso) s'intègrent en aval en ouvrant leurs propres magasins et diversifient leurs activités dans un nombre croissant d'activités. A nouveau, le *branding* et l'obsession de rendre la marque omniprésente expliquent l'adoption de telles stratégies. Le cas de Benetton, avec ses choix d'intégration et de désintégration, d'une part, et de diversification, d'autre part, illustre assez clairement la logique de la planification stratégique des grandes multinationales et les relations systémiques entre stratégies « sociales », *branding*, diversification, (dés)intégration et expansion géographique, qui permettent à ces entreprises de diriger des réseaux économiques à l'échelle planétaire.

Le septième et dernier chapitre analyse brièvement les alliances stratégiques par lesquelles les multinationales étendent leur présence sur des marchés multiples et variés. C'est le cas des opérations de fusion-acquisition, par exemple, comme le montre bien le cas de Danone. C'est le cas aussi des joint-ventures et des contrats de licence, qui permettent à l'entreprise d'entrer dans des domaines d'activités où elle n'a pas de compétences technologiques et commerciales spécifiques, sans supporter pour autant les coûts inhérents à la création de nouvelles structures. Armani et Benetton fournissent à nouveau des exemples saisissants en la matière.

L'étude des stratégies proposée dans ce travail se termine enfin par des considérations présentées en guise de conclusion. Ces réflexions finales entendent montrer que l'étude des stratégies de marketing – et, en général, l'étude de l'économie d'entreprise – est indissociable d'une réflexion sur des problématiques plus larges et complexes, inhérentes au rapport entre l'individu et la collectivité et aux critères politiques qui peuvent déterminer l'organisation de la société. Elles soulignent, en fait, la nature éminemment politique des sciences sociales et de la recherche.

Un tout dernier mot avant de clore cette introduction. Cet ouvrage est lié au travail déjà accompli dans un texte antérieur (Marsi Luca, *Estrategias corporativas. Efectos sociales y consecuencias para la comunidad*, Centre de Recherches Ibériques et Ibéro-américaines,

CRIIA, Université Paris X-Nanterre, 2006). Mais il ne s'agit pas d'une simple traduction, loin de là. Plusieurs parties de ce texte ont été modifiées, non seulement par l'insertion de nombreux exemples tirés des sites web des multinationales, mais aussi – et surtout – par de nouvelles analyses concernant l'évolution du capitalisme, les caractéristiques du néolibéralisme et de son idéologie, les transformations du marché du travail, la précarisation du statut des travailleurs salariés, la société d'hyperconsommation, le fétichisme de la subjectivité et de la liberté individuelle propre à l'ère postmoderne. Ces analyses sont le résultat de nouvelles recherches menées depuis la parution d'*Estrategias corporativas*, qui ont abouti, entre autres, à cette nouvelle publication et dont témoignent les nombreuses références bibliographiques présentées dans le texte.