

# Globalisation & International Business

Catherine Voynnet Fourboul

Avec la participation active des étudiants du CIFFOP :

Laure de LAFORCADE, Ariane GAUTIER, Jérémy BONNET  
Sarah BRAMI, Hervé BOCUZE, Lucile MARTIN, Kristel RAZIL

# Bibliographie

- **OUVRAGES**

Hodgetts R.M, Luthans F., *International Management : Culture, Strategy and Behavior*,  
Mc Graw Hill, 2006

⇒ Chapter 1, Globalization and worldwide developments, p.2

# National / Ethnicity / Globalization Questionnaire

- 1. When you hear the word **nationalism**, how do you feel?  
(negative, neutral, positive)
- 2. When you hear the word **globalization**, how do you feel?  
(negative, neutral, positive)
- 3. Are the two concepts in opposition to one another, parallel to one another, or supplementary/complementary?
- 4. Name a country or event that comes to mind when you hear the word nationalism and explain why
- 5. Name a country or event that comes to mind when you hear the word globalization and explain why
- 6. Is nation an imagined political community?
- 7. Is nation an obsolete concept?
- 8. How do you feel with the question of **ethnicity**?  
(negative, neutral, positive)



# De quoi il est question ?

- MONDIALISATION ET GLOBALISATION, délocalisation, externalisation, classement des transnationales, IDE, indicateurs de développement humain, internationalisation d'une entreprise –

# **International management definition**

- Process of applying management concepts and techniques in a multinational environment and adapting management practices to different economic, political, and cultural environments.
- MNC Multi National Corporations
  - A firm having operations in more than one country, international sales, and a nationality mix of managers and owners.

# **1- Globalisation / Mondialisation**

# Globalization: toward a definition

- Confusion with internationalization, liberalization, universalization, westernization
- Use in different fields (communication, market, production, money, finance, organization, ecology, consciousness)
- Globalization : the process of social, political, economic, cultural, and technological **integration among countries** around the world.
  - Evidence of globalization can be seen in increased levels of trade, capital flows, and migration.
  - Globalization has been facilitated by technological advances in transnational communications, transport, and travel.
  - In recent years, globalization has accelerated, creating both opportunities and challenges to global business.

# HISTORIQUE DE LA MONDIALISATION

- **Au Moyen Orient**

*Egypte Ancienne*, la « Royal Road » reliait le Sinaï à la Jordanie, la Syrie et la Vallée de l'Euphrate.

*Les Phéniciens*, peuple reconnu pour avoir été le premier intermédiaire du commerce globalisé.

*La Route de la Soie*, à son apogée couvrait 4000 miles. A favorisé la dissémination de l'art, la religion, la technologie, les idées et la culture...

- **Commerce intercontinental trans-saharien**

Caravanes de tribus mauritaniennes commerçant avec les Berbères d'Afrique du Nord

- **La Chine, initiatrice d'un commerce globalisé**

Pays précurseur : a reconnu les *principes d'équité économique et de commerce équitable*. A introduit *l'unification des mesures de conditionnement*.

- **Le Commerce Européen**

Les Grecs ont eu connaissance de l'alphabet grâce au commerce avec les Phéniciens.

Le commerce intercontinental a été étendu vers l'Afghanistan et l'Inde sous Alexandre le Grand

- **Aux Etats-Unis**

La Déclaration d'Indépendance fait état de la volonté d'établir le commerce (« establish Commerce ») dans le but d'instaurer un état indépendant.

# World Modern History

		Book Text: World History				For more info go to Events				Book Text: 20th Century					
		Inca Empire (cap.Cuzco) Aztec Empire (cap.Tenochtitlan)	Pizarro in Peru Cortez in Mexico	Jesuit State in Paraguay	SPANISH COLONIAL EMPIRE				Inca Revolt	Independence struggle US/Mexican W.	Mexican Revolution	Cuban Rev. Falkl'd War			News
Latin America															
North America	blue = links	Columbus in America	California Spanish	Raleigh May-flower	Quakers in Pennsylvania	Brit/French War	UNITED STATES	• Canada est.	New Deal	Vietnam War	9/11				
Russia	Great Russia ruled by the Golden Horde	Moscow independent of the Tartars	Union of Poland + Lithuania	Ivan the Terrible	Time of Troubles	Opening of Siberia	Peter the Great	Northern War	Turkish Wars	Napoleon in Moscow	Crimean R/Turk. War	Revolution Civil W. WW II	USSR	Russia	Expand this Section 1910 to 2005
Europe	W. of the Roses Habsburg Emperors 100-Years War	Tudors Siege of Belgrade	Elizabethan Age Oversea Discoveries	Stuarts French Absolutism	Civil War Reformation	AGE OF RELIGIOUS DISCORD	OLD REGIME	Great Britain War of Spanish succession	7-Year War	French Revolution Napoleonic Wars	INDUSTRIAL REVOLUTION	Victorian Age Franco-German Revolutions	Depression WW I	EU 3rd Reich WW II Cold War	Europe divided Balkan w.
Middle East	Byzantine Empire Turks take Constantinople	OTTOMAN EMPIRE	Suleiman the Magnificent	Final Turk. attempt to conquer Europe	Belgrade lost	Turk/Russ.Wars	Greek Independ. War	Russian Crimean Russ/Turk. War	Turkish Republic	Iraq		Israel			Top 14 people in history
Egypt	Mamluke Sultanate in Egypt		Egypt part of Ottoman Empire			Decline of Ottoman Power	Napoleon in Egypt	Suez Canal	Engl.occup.	Egypt independent					Sunni/Shia
Persia	Timurids		Safavi Empire in Persia	Abbas the Great		Afghans in Persia	Persia (cap.Tehran)			Iran					
	1400	1500	1600	1700	1800	1900	► U.N.	2000							
India	Afghan Lodi Sultans (Delhi)	Babar invades India	MOGUL PERIOD	Akbar the Great	Persecution of Hindus	Afghan incursions	Sikh State	BRITISH RULE	Sri Lanka	INDIA					When did the Millennium begin ?
	Dekhan Sultanates			East India Co.	Maratha Raids	Brit/French Colon. War	Hindu Reform	Civil Disobedience							►►►
China	cap. Nanking MING DYNASTY Naval expeditions to India and East Africa	cap. Peking	Manchus invade China	Invasion of Mongols	CH'ING DYNASTY	Mongol Manchus rule by dual occupancy (Manchu/Chinese) of all State offices + Tibet Chinese Protectorate	Treaty of Nanking	Korea	Korea Japanese	CHINA SCO					
	Map ● Plague ● Chinese Suzerainty over Java	Japanese Sea Pirates	Civil W.	Advance of Europeans			Opium Taiping War Rebellion	Boxer Revolt	REPUBLIC Revolution Japan. W. Korea W. Cult. Rev.						
Japan	Epoch of the Warring Countries	Hideyoshi attacks Korea	Closure of ports	TOKUGAWA SHOGUNATE (cap. Edo = Tokyo)			Reopening of ports	Meiji Reform	Russo-Jap. War	WW II	JAPAN				
Africa	Mali Kdm (Timbuktu) Map Bartholomeu Diaz at Cape	Songhai Kdm (king Askia Daud)	Songhai subjected by Morocco	Algeria, Morocco + Tunisia become Sea Pirate States	Slave Trade at its Peak	● Cape Town Brit. Colony in Cape Town	Colonization	Africas Boer War	African States regain Independence						
Oceania	First circumnavigation of the world Magellan	Solomon Islands discovered	Australia discov'rd	Tasmania discovered	Cook's voyages				Commonwealth of Australia established						

# LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

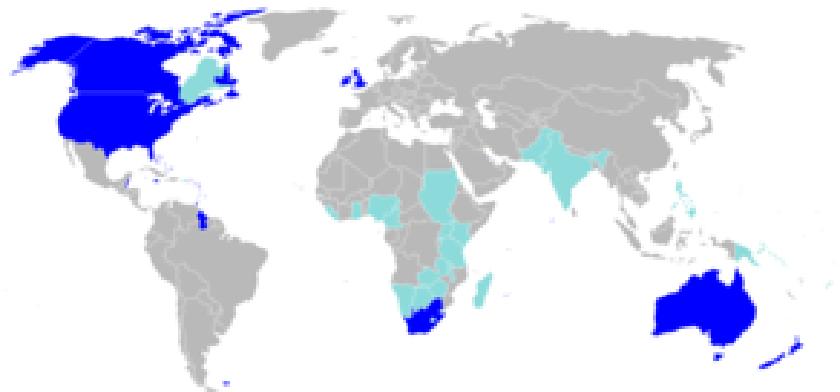
<b>La Zone de Libre-Echange</b>	Suppose la disparition des freins aux échanges de marchandises entre les pays membres (barrières douanières) mais sans que ceci ne se traduise par la mise en place d'une politique tarifaire commune à l'égard des pays tiers.
<b>L'Union Douanière</b>	Le passage de la Zone de Libre-échange à l'Union douanière suppose qu'en plus de la suppression des barrières intérieures aux échanges de marchandises, les pays membres mettent en place un tarif extérieur commun s'appliquant aux pays tiers.
<b>Le Marché Commun</b>	Le passage au marché commun se traduit par la libre circulation de l'ensemble des facteurs de production (marchandises, travail, capital) entre les pays membres. Il s'agit donc d'une Union douanière élargie au facteur capital et au facteur travail.
<b>L'Union Economique</b>	L'Union Economique entraîne la mise en place d'une harmonisation des politiques économiques des pays membres. L'intérêt collectif s'impose donc par rapport aux intérêts individuels des pays membres dans un espace économique unifié.
<b>L'Union Monétaire</b>	L'adoption d'une monnaie unique peut constituer une étape particulière du processus d'union économique. La matérialisation de l'existence d'un marché unique passe alors par l'adoption d'une monnaie unique qui facilite les échanges et permet de favoriser la stabilité de ce nouvel espace économique en supprimant les risques de changes entre les monnaies des pays membres et en permettant la mise en œuvre d'une politique monétaire unique.

# Globalization: Why?

- Erosion of boundaries
  - Trade liberalization: capital moves easily.
  - interconnection among countries
- Relaxation of foreign direct investment (FDI) restrictions.
  - end of 1999: 2000 bilateral **investment treaties**
  - Airline travel and reliable, inexpensive **communications**
  - Internet:
    - ✓ It is possible to do business in Asia through a website without leaving Paris.
- 63 000 MNCs
  - have 690 000 foreign affiliates spanning virtually all countries and economic activities.
  - The foreign affiliates of the top 100 MNCs employ over **6 million people** around the world.

[UN estimation]

# Les chiffres clefs de la mondialisation



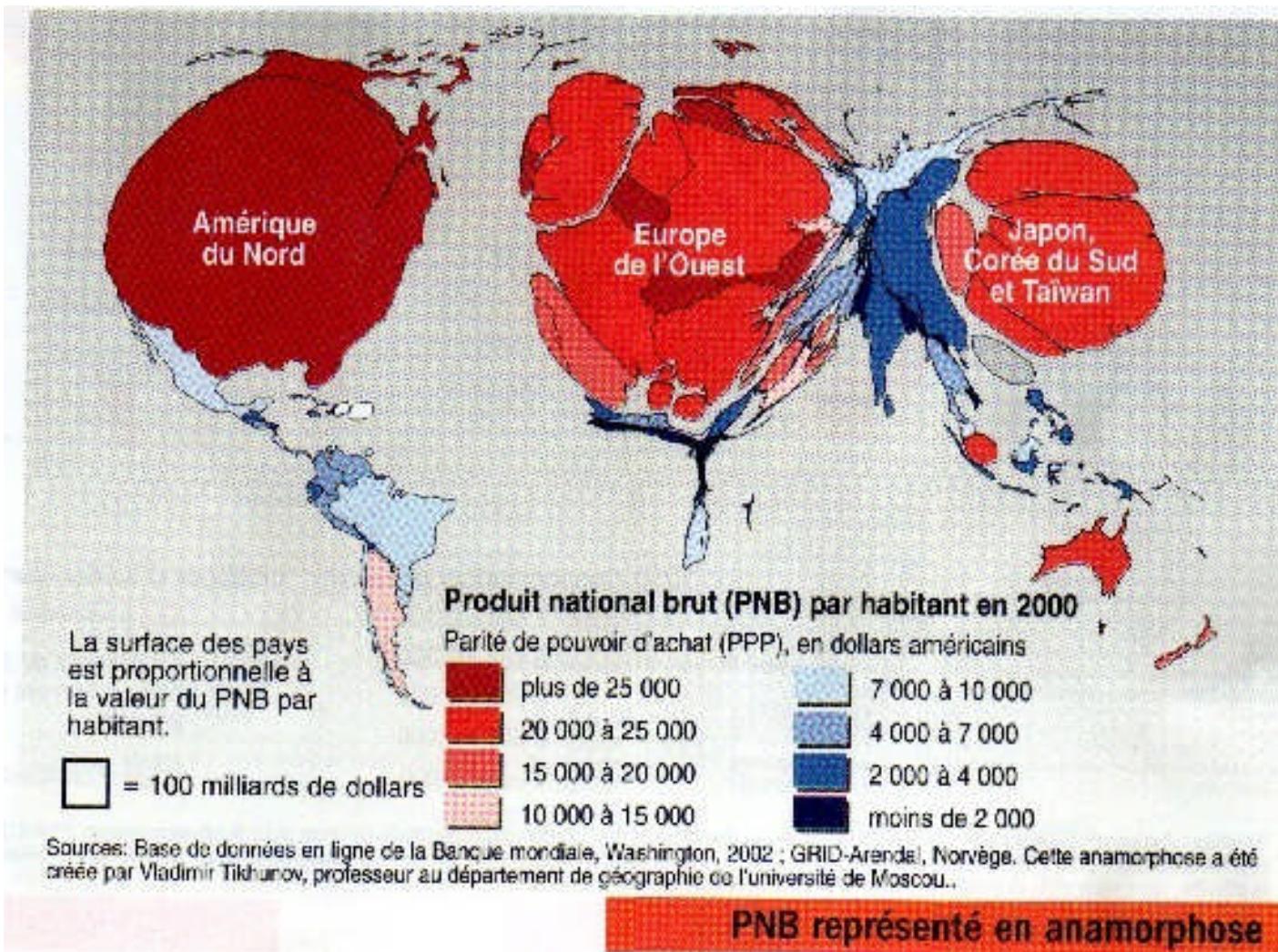
**Bleu foncé** : l'anglais est la langue officielle dans le monde.

**Bleu clair** : l'anglais est la langue officielle mais pas la première langue parlée.

Source: IFRI, Multinationales IDE et Commerce, 2006

- **6000 langues** et seulement **4%** des langues sont utilisées par 96% de la population mondiale
- **30 millions de personnes** dans une économie OCDE apportent la même valeur ajoutée que **1 milliard de personnes** dans une économie hors OCDE.
- De **1975 à 1998** le revenu réel moyen par habitant des pays en voie de développement a doublé, il est passé de 1300 à 2500 dollars.

# The triad



# Globalization - trade

## International trade in goods, 2005

- **China**
  - Exports 476.99 Imports 451.18 Trade Balance 25.81
- **European Union**
  - Exports 969.28 Imports 1032.17 Trade Balance -62.89
- **Japan**
  - Exports 454.83 Imports 365.99 Trade Balance 88.84
- **United States**
  - Exports 729.54 Imports 1226.20 Trade Balance -496.66
- **Selon l'économiste américain Paul R. Krugman, quatre nouveautés majeures caractérisent l'évolution du commerce international depuis 25 ans.**
  - Le commerce intra-branches;
  - Le découpage de la production de valeur ajoutée en différents lieux (exemple: l'ordinateur dont les composants sont fabriqués en différents endroits);
  - L'émergence de pays "super commerçants" dont la fonction principale est la vente en l'état ou après une petite transformation (Singapour, Hongkong, et aussi dans une certaine mesure, l'Irlande, la Belgique ou la Malaisie);
  - L'émergence d'exportations de produits manufacturés venant de pays à bas salaires vers les pays riches.

# Délocalisation

- au sens strict (**offshoring**) consiste en un transfert de tout ou partie d'une activité productive, commerciale, de R&D, à l'étranger afin de la réimporter à moindre coût sur le territoire national.
  - C'est donc la fermeture d'une unité de production en France, par exemple, suivie de sa réouverture à l'étranger en vue de réimporter les produits à moindres coûts, et/ou de continuer à exporter à l'étranger à partir de cette nouvelle implantation.
  - C'est en quelque sorte un « déménagement » de l'unité de production, de commercialisation voire de recherche
- La délocalisation au sens large englobe **tout investissement dans un pays à bas coûts** pour réimporter, même sans réduction concomitante de l'activité domestique
- La délocalisation partielle s'apparente à de l'externalisation.

**Facteurs d'explication (Etude KPMG – Novembre 2003):** Coûts salariaux (79%), Pression de l'Administration (54%), Fiscalité (42%), Infrastructures (42%).

# Externalisation (outsourcing)

- consiste à transférer tout ou partie d'une fonction (système d'information, R&D...) ou d'une activité (production, logistique, maintenance) vers un prestataire spécialisé
- L'entreprise peut trouver un prestataire sur son territoire national mais elle peut aussi s'adresser à un prestataire étranger, ce qui s'assimile dans ce cas à de la sous-traitance internationale

# Offshoring vs outsourcing

	Domestic	Offshore
In-house	<b>Domestic In-house production</b>  Example: Company produces its products domestically without any outside contracts	<b>Offshore In-house sourcing</b>  Example: Company uses services supplied by its own foreign-based affiliate (subsidiary)
Outsourced	<b>Domestic outsourcing</b>  Example: Company uses services supplied by another domestically-based company	<b>Offshore outsourcing</b>  Example: Company uses services supplied by an unaffiliated foreign-based company

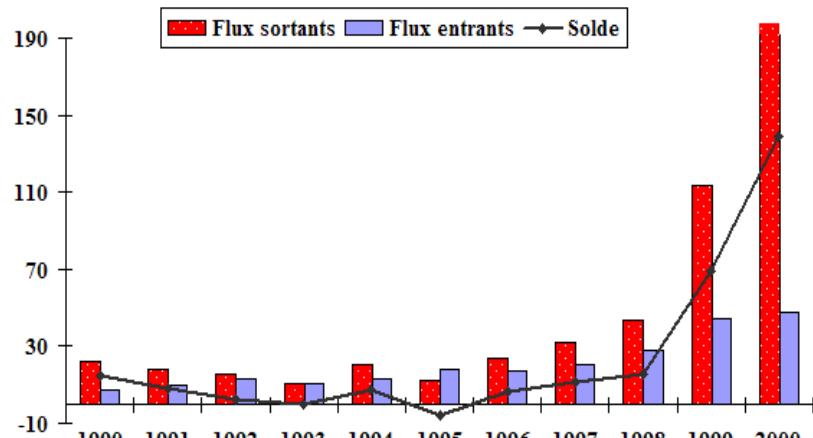
**Offshore Sourcing (Offshoring)—includes BOTH:**

1. services supplied by a company's overseas operations ("in-house" or "affiliated"), and
2. services supplied by a third party ("outsourced")

# IDE investissement direct étranger

- dès lors qu'une entreprise d'un pays acquiert un actif dans un autre pays dans le but de le gérer
- Le pouvoir de décision :
  - quel seuil de participation : (majorité absolue, majorité relative, minorité de blocage) ? Variable d'un pays à un autre.
  - l'investisseur, donneur d'ordre, détient le contrôle technologique de la production, via la possession d'un brevet ou d'une licence qui lui appartient.
  - Le manque d'harmonisation dans l'appréciation de ces notions explique les estimations variées de l'IDE
- Définition du FMI : « *Investissement effectué dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur un territoire autre que celle de l'investisseur ; le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise.* »

Graphique 8 : Evolution des flux d'IDE français de 1990 à 2000  
(en milliards d'euros)



Source : Banque de France

# La concrétisation de la mondialisation

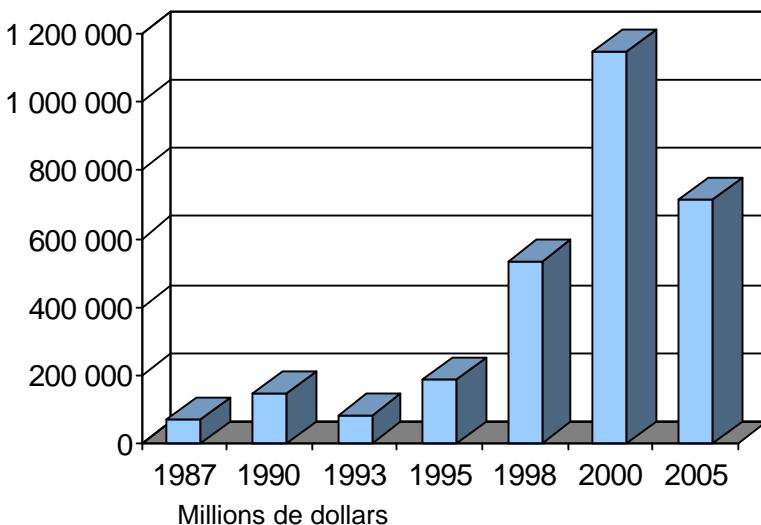
## Les IDE

ANNEE TYPE DE FLUX	1990		2005	
	IDE entrants	IDE sortants	IDE entrants	IDE sortants
Monde :				
Économies développées	201 614	229 887	916 277	778 725
Japon	165 637	217 669	555 927	640 733
France	1 753	48 024	2 775	45 781
Économies en développement	9 056	26 924	63 576	115 668
Chine	35 897	11 945	320 670	122 936
Économies en transition	3 487	2 634	72 406	11 306
	79	273	39 679	15 056

Millions de dollars

- IDE : création d'entreprise, rachat d'une entreprise existante ou simple prise de participation
- Principaux flux IDE : pays de l'OCDE
- IDE entrants élevés pour les pays émergents (Chine, Brésil, Argentine)
- En France, IDE sortants supérieurs aux IDE entrants
- Fusions-acquisitions transfrontalières = plus de 716 milliards de dollars en 2005

## Fusions-Acquisitions transfrontalières



# Foreign direct investment (FDI)

- indicate the amount invested in property, plant, and equipment in another country,
- Approximately 80 percent of all international investments come from developed countries.
- U.S. FDI abroad was approximately \$1 .5 trillion. The largest investors in the United States in recent years have been Great Britain, Japan, the Netherlands, Germany, and Canada. Conversely, the major stake for U.S. investors has been the EU, followed by Canada and then Japan.
- EU trade also increased sharply. This is particularly true for exports and imports between EU members, both of which are now in excess of \$2 trillion annually.
- The degree of internationalization of TNCs is calculated with the **Transnationality Index** (TNI), an average of three ratios – foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment – or with the Internationalization Index (II) which corresponds to the number of affiliates subsidiaries divided by the number of all affiliates.

# Defining a MNC

## Narrow def [BUCKLEY CASSON 1976]

- Legal ownership of operations in at least 2 countries

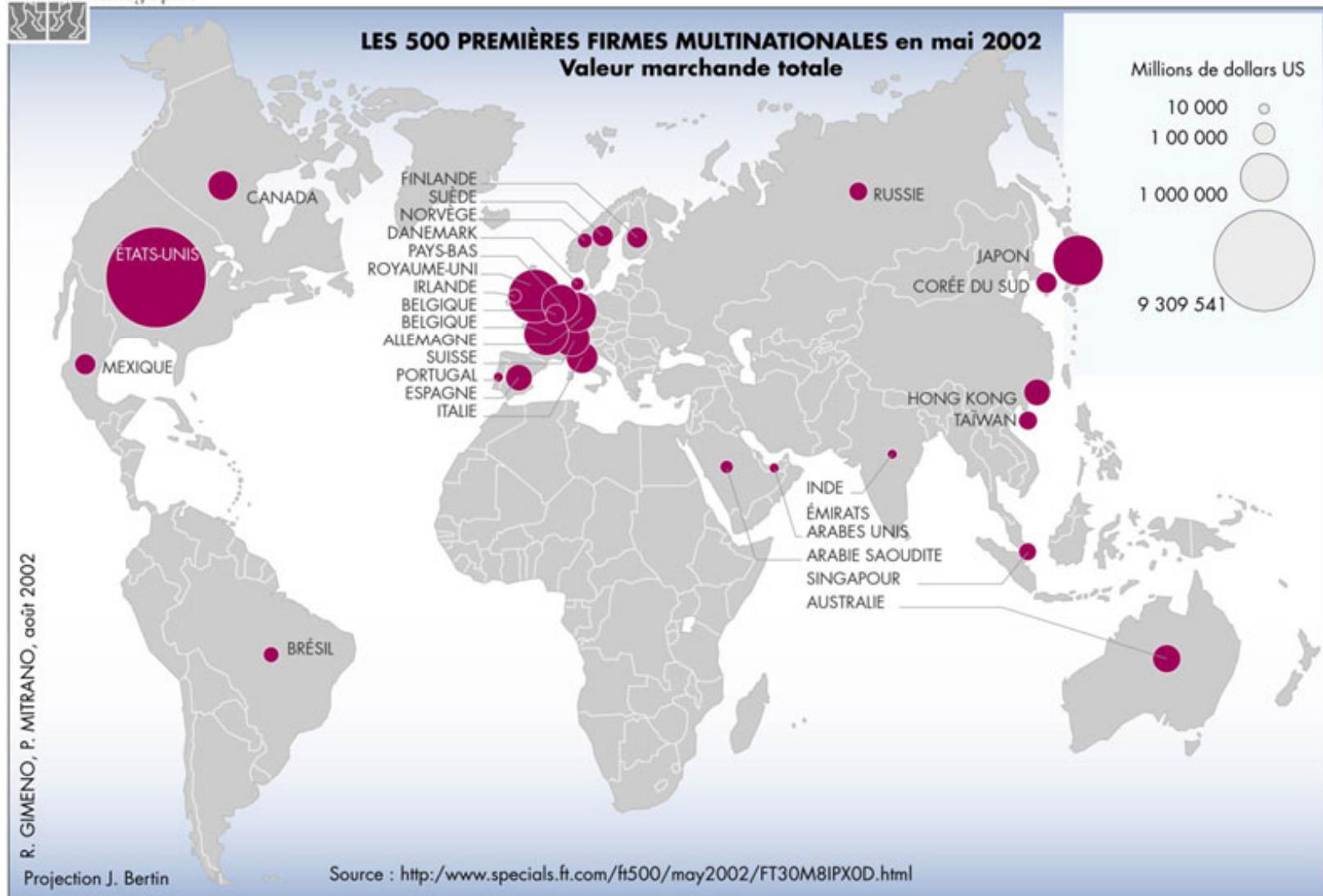
## Broad def [COWLING SUGDEN 1987]

- Control of productive operations in at least 2 countries

The most used



# Localisation des MNC



## The world's top 100 non-financial TNCs ranked by foreign assets, 2002 (Millions of dollars and number of employees)

Ranking in 2002: Foreign assets	THI <sup>b</sup>	Ranking in 2001: Foreign assets	THI <sup>b</sup>	Corporation	Home economy	Industry <sup>c</sup>	Assets		Sales		Employment		TNI <sup>b</sup> (Per cent)
							Foreign	Total	Foreign <sup>d</sup>	Total	Foreign	Total	
1	84	2	83	General Electric	United States	Electrical & electronic equipment	229 001	575 244	45 403	131 698	150 000	315 000	40.6
2	12	1	13	Vodafone Group Plc <sup>e</sup>	United Kingdom	Telecommunications	207 622	232 870	33 631	42 312	56 667	66 667	84.5
3	67	7	85	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	165 024	295 222	54 472	163 420	188 453	350 321	47.7
4	16	3	15	British Petroleum Company Plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	126 109	159 125	145 982	180 186	97 400	116 300	81.3
5	95	8	87	General Motors	United States	Motor vehicles	107 926	370 782	48 071	186 763	101 000	350 000	27.9
6	45	9	48	Royal Dutch/Shell Group <sup>g</sup>	United Kingdom/ Netherlands	Petroleum expl./ref./distr.	94 402	145 392	114 294	179 431	65 000	111 000	62.4
7	73	12	47	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	79 433	167 270	72 820	127 113	85 057	264 096	45.7
8	22	10	21	Total Fina Elf	France	Petroleum expl./ref./distr.	79 032	89 450	77 451	96 993	68 554	121 469	74.9
9	65	-	-	France Telecom	France	Telecommunications	73 454	111 735	18 187	44 107	102 016	243 573	49.6
10	41	6	39	ExxonMobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	60 802	94 940	141 274	200 949	56 000	92 000	65.1
11	53	15	51	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	57 133	114 156	59 662	82 244	157 887	324 892	57.1
12	86	20	86	E.ON	Germany	Electricity, gas and water	52 294	118 526	13 104	35 054	42 063	107 856	40.2
13	78	22	81	RWE Group	Germany	Electricity, gas and water	50 699	105 116	17 622	44 110	55 563	131 765	43.4
14	40	4	36	Vivendi Universal	France	Media	49 667	72 682	30 041	55 004	45 772	61 815	65.7
15	50	16	57	ChevronTexaco Corp.	United States	Petroleum expl./ref./distr.	48 489	77 359	55 087	98 691	37 038	66 038	58.2
16	29	17	38	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	48 014	63 284	8 088	14 247	124 942	154 813	71.1
17	46	-	-	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	47 511	76 474	50 724	77 244	251 340	426 000	62.3
18	94	30	91	Electricité de France	France	Electricity, gas and water	47 385	151 835	12 552	45 743	50 437	171 995	29.3
19	66	13	63	Fiat S.p.A.	Italy	Motor vehicles	46 150	96 990	24 590	52 638	96 703	186 492	49.1
20	31	19	44	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	43 641	63 755	49 157	65 366	42 885	63 310	70.5
21	9	18	11	NewsCorporation	Australia	Media	40 331	45 214	16 028	17 421	31 220	35 000	50.1
22	6	39	5	Roche Group	Switzerland	Pharmaceuticals	40 152	46 160	18 829	19 173	61 090	69 659	51.0
23	19	11	18	Suez	France	Electricity, gas and water	38 739	44 805	34 155	43 596	136 200	198 750	28.1
24	58	27	60	BMW AG	Germany	Motor vehicles	37 604	58 192	30 211	39 995	20 120	96 263	53.7
25	64	26	75	Eni Group	Italy	Petroleum expl./ref./distr.	36 991	68 987	22 820	45 329	36 973	80 655	49.9
26	48	21	20	Nestlé S.A. <sup>h</sup>	Switzerland	Food & beverages	36 145	63 007	34 870	57 508	150 232	254 199	59.0
27	98	35	97	DaimlerChrysler Ag <sup>i</sup>	Germany/United States	Motor vehicles	35 778	196 375	46 137	141 491	72 560	365 571	23.6
28	63	14	52	Telefónica SA	Spain	Telecommunications	35 720	71 327	11 236	26 874	86 401	152 845	50.0
29	62	23	65	IBM	United States	Electrical & electronic equipment	34 951	96 484	48 427	81 186	178 602	315 889	50.8
30	92	-	-	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./distr.	32 094	76 836	10 074	56 748	25 934	57 300	33.8
31	99	34	95	Wal-Mart Stores	United States	Retail	30 709	94 685	40 794	244 524	300 000	1 400 000	23.5
32	52	32	53	Sony Corporation	Japan	Electrical & electronic equipment	29 821	69 476	42 858	61 284	94 000	161 100	57.1
33	44	29	45	Carrefour SA	France	Retail	28 594	40 804	31 899	65 011	271 031	386 762	63.0
34	70	60	61	Hewlett-Packard	United States	Electrical & electronic equipment	28 247	70 710	33 296	56 588	56 326	141 000	46.2
35	5	24	3	ABB	Switzerland	Machinery and equipment	28 155	29 533	17 144	18 295	131 321	139 051	54.5
36	42	25	35	Unilever <sup>j</sup>	United Kingdom/ Netherlands	Diversified	27 937	46 752	27 614	46 122	19 000	258 000	64.8
37	10	28	7	Philips Electronics	Netherlands	Electrical & electronic equipment	27 880	33 849	28 673	30 099	140 827	170 087	66.8
38	34	-	-	Novartis	Switzerland	Pharmaceuticals	25 874	45 588	20 588	20 906	40 282	72 877	70.2
39	39	33	40	Aventis SA	France	Pharmaceuticals	23 753	32 574	14 757	19 506	37 802	78 099	65.7
40	101	-	-	AOL Time Warner Inc	United States	Media	23 476	115 450	8 329	40 961	18 555	91 250	70.3

# Classement des Multinationales par actifs à l'étranger 2004

Source: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

	Multinationale	Actifs		Ventes		Salariés		TNI	Nombre de filiales		II
		Etranger	Total	Etranger	Total	Etranger	Total		Etranger	Total	
1	General Electric	448 901	750 507	56 896	152 866	142 000	307 000	47,8	787	1157	68,02
2	Vodafone Group Plc	247 840	258 626	53 307	62 494	45 981	57 378	87,1	70	198	35,35
3	Ford Motor	179 856	305 341	71 444	171 652	102 749	225 626	48,7	130	216	60,19
4	General Motors	173 690	479 603	59 137	193 517	114 612	324 000	34,0	166	290	57,24
5	British Petroleum Company Plc	154 513	193 213	232 388	285 059	85 500	102 900	81,5	445	611	72,83
6	ExxonMobil	134 923	195 256	202 870	291 252	52 968	105 200	63,0	237	314	75,48
7	Royal Dutch/Shell Group	129 939	192 811	170 286	265 190	96 000	114 000	71,9	328	814	40,29
8	Toyota Motor Corporation	122 967	233 721	102 995	171 467	94 666	265 753	49,4	129	341	37,83
9	Total	98 719	114 636	123 265	152 353	62 227	111 401	74,3	410	576	71,18
10	France Telecom	85 669	131 204	24 252	58 554	81 651	206 524	48,7	162	227	71,37
<b>PAYS EN DEVELOPPEMENT</b>											
1	Hutchison Whampoa Ltd	67 638	84 162	11 426	23 080	150 687	182 000	70,9	84	93	90,30
2	Petronas-petroliam Nasional Bhd	22 647	62 915	19 567	36 065	4 016	33 944	25,7	167	234	71,40
3	Singtel Ltd	18 641	21 621	5 396	7 722	8 676	19 155	67,1	23	30	76,70
4	Samsung Electronics Co. Ltd	14 609	66 665	61 524	79 184	21 259	61 899	44,7	75	87	86,20
5	Citic Group	14 452	84 744	1 746	6 413	15 915	93 323	20,4	14	59	23,70

Millions de dollars et nombre de salariés

- **TNI (Transnationality Index) et II (Internationalisation index) de plus en plus élevés**
- **Secteurs prédominants : télécommunications, industrie pétrolière et automobile**
- **Implantations étrangères marquées autant en termes d'actifs, de ventes qu'en nombre de salariés**
- **Pays en développement en essor à travers des transnationales peu implantées sur leur propre territoire**

# Internationalisation: Quelle réalité?

- 62% des effectifs des entreprises françaises du CAC 40 est situé hors de France
- 77 000 multinationales dans le monde (Cnuced 2006)
- 100 principales MNE (0,13% du total) :
  - Sont en moyenne présentes dans 40 pays
  - 85% situées dans la triade (US-Europe-Japon)
  - 5% sont situées dans des PED d'Asie

# Drivers of business internationalization

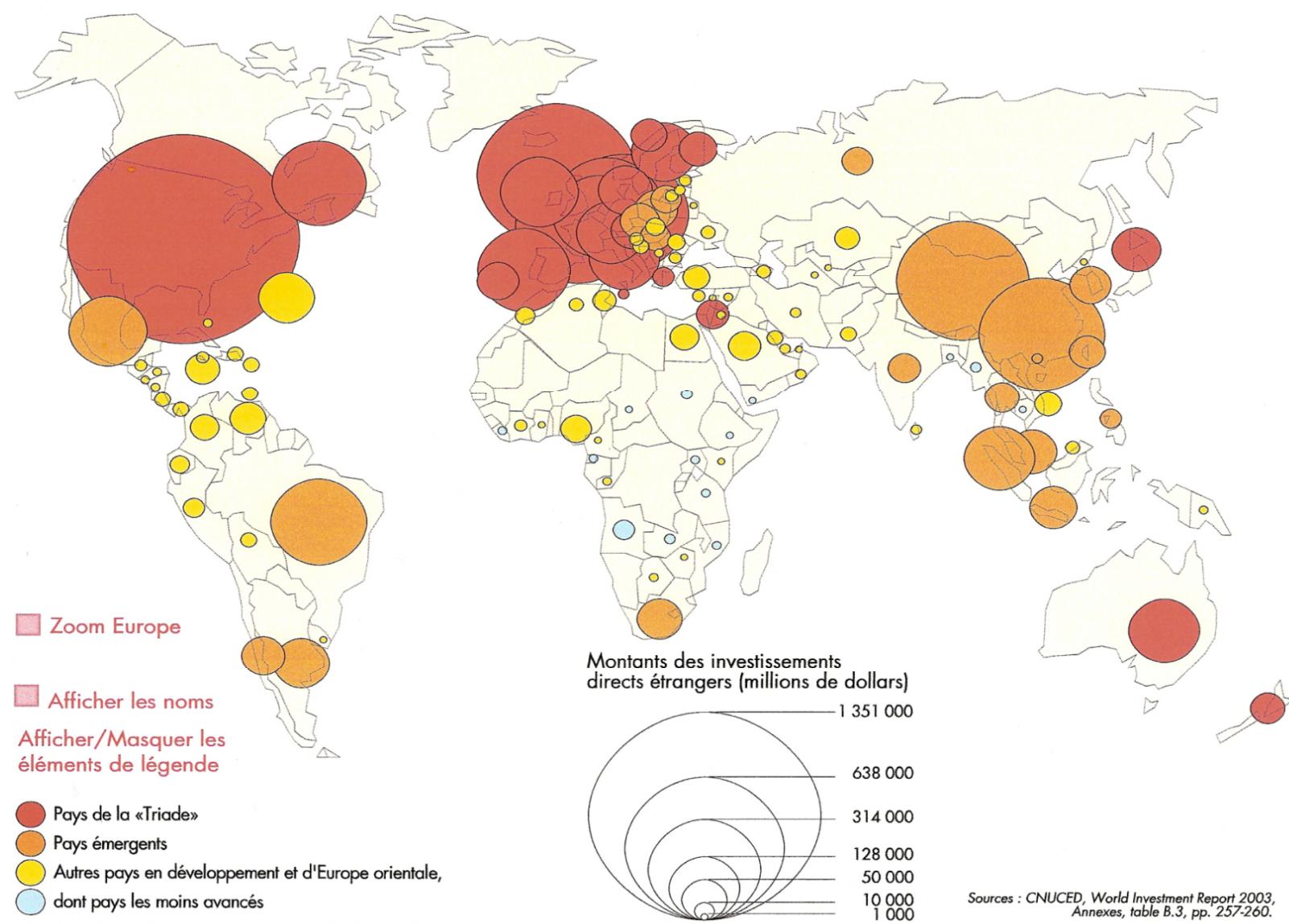
Environment	Markets	Technology
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interdependence of nations in trading blocs</li><li>• Government policy</li><li>• Decreasing trade barriers and opening markets</li><li>• Increased pressure on costs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• The search for new markets</li><li>• Greater customer demands on product and service qualities.</li><li>• Integration of cultures and values common consumer demands around the world</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technological development</li><li>• Worldwide communication and information flow</li><li>• E-commerce</li></ul>

# Pourquoi une entreprise s'internationalise-t-elle ?

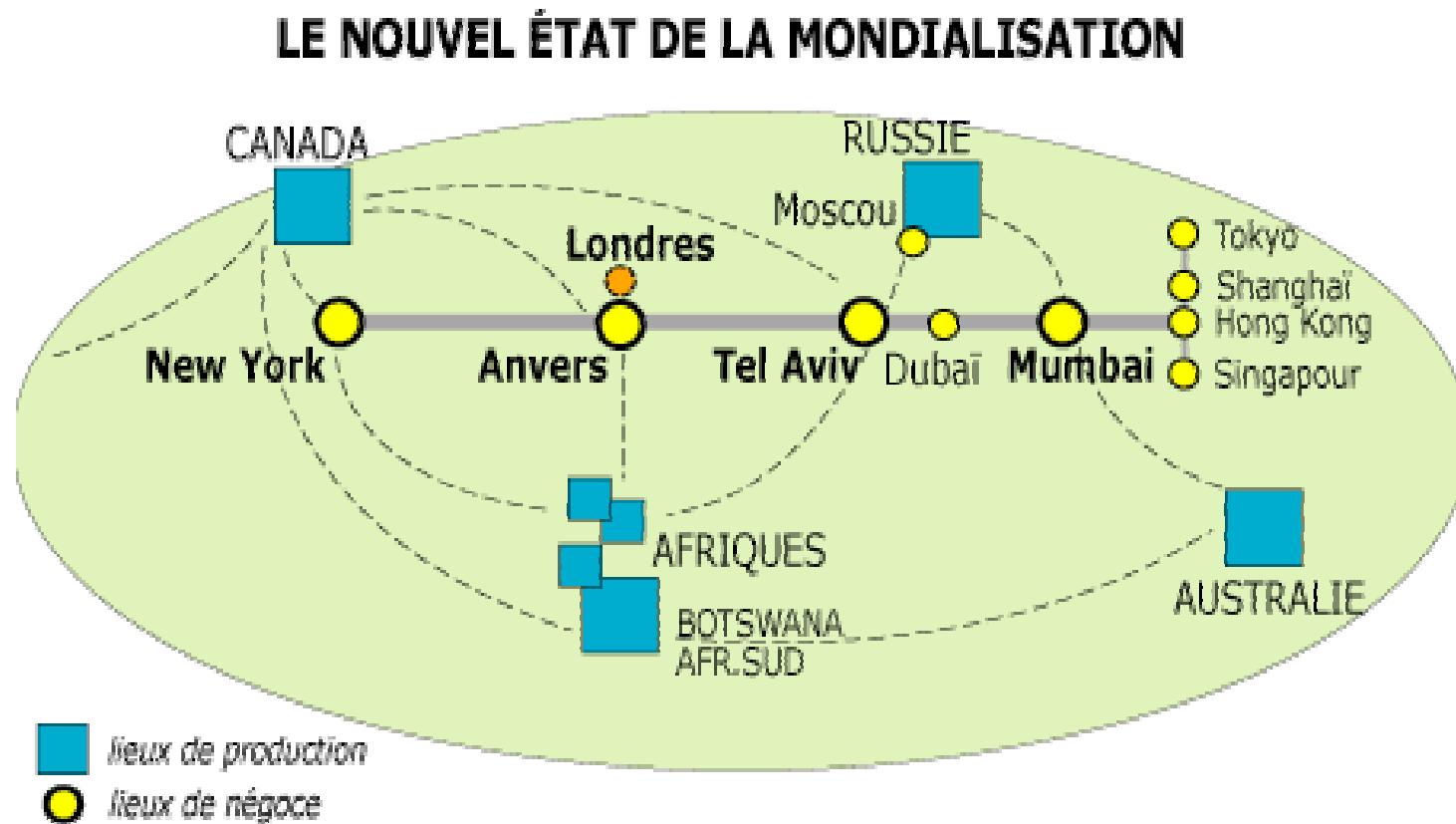
- The search for raw materials
  - direct control over the production – absorption of profit margin – Cadbury Dunlop (British MNCs)
- Cheap labour
- Product life cycle model
- Eclectic Paradigm (Dunning 1993)
  - Ownership specific advantage
  - Location specific advantage
  - Internalization of firm specific advantage
  - ✓ A rationality's approach

# Les IDE en 2003 dans le monde

Source: CNUCED, World Development Report, 2003



# Un déploiement international inégal (lieux de décision / production)



*Rapport mondial 2003 sur le développement humain :  
localisation des centres de décision et des centres de  
production, ONU, CNUCED, 2003.*

# Régionalisation et Multiplication d'accords régionaux

- **AGOA** (African Growth and Opportunity act)
- **ALENA / NAFTA** (Accord de libre-échange nord américain)
- **APEC / CEAP** (Coopération économique pour l'Asie-Pacifique)
- **ASEAN / ANASE** (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)
- **CBI / FFIR / INITIATIVE TRANSFRONTALIERE**
- **COI / IOC** (Commission de l'Océan Indien)
- **COMESA / MCAAQ** (Marché commun pour l'Afrique Australe et Orientale)
- **IOR-ARC** (Association pour la Coopération régionale Océan Indien Rim)
- **MERCOSUR / MERCOSUD** (Marché commun du Sud)
- **UE / EU** (Union Européenne)
- **SADC / CDAA** (Communauté de développement de l'Afrique Australe)

# Indicateurs de Développement Humain

	Valeur de l'IDH 2003	Espérance de vie à la naissance 2003	Taux de scolar. combiné (%) (du primaire au supérieur)	PIB par habitant (en PPA en 2003)	Indice d'espérance de vie	Indice de niveau d'instruction
<b>Développement humain élevé</b>						
<b>Etats-Unis</b>	<b>0.944</b>	<b>77.4</b>	<b>93</b>	<b>37562</b>	<b>0.87</b>	<b>0.97</b>
<b>Japon</b>	<b>0.943</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>27967</b>	<b>0.95</b>	<b>0.94</b>
<b>France</b>	<b>0.938</b>	<b>79.5</b>	<b>92</b>	<b>27677</b>	<b>0.91</b>	<b>0.97</b>
<b>Développement humain moyen</b>						
<b>Russie</b>	<b>0.795</b>	<b>65.3</b>	<b>90</b>	<b>9230</b>	<b>0.67</b>	<b>0.96</b>
<b>Brésil</b>	<b>0.792</b>	<b>70.5</b>	<b>91</b>	<b>7590</b>	<b>0.76</b>	<b>0.89</b>
<b>Chine</b>	<b>0.755</b>	<b>71.6</b>	<b>69</b>	<b>5300</b>	<b>0.78</b>	<b>0.84</b>
<b>Faible développement humain</b>						
<b>Cameroun</b>	<b>0.497</b>	<b>45.8</b>	<b>55</b>	<b>2118</b>	<b>0.35</b>	<b>0.64</b>
<b>Sénégal</b>	<b>0.458</b>	<b>55.7</b>	<b>40</b>	<b>1648</b>	<b>0.51</b>	<b>0.39</b>
<b>Rwanda</b>	<b>0.450</b>	<b>43.9</b>	<b>55</b>	<b>1268</b>	<b>0.31</b>	<b>0.61</b>

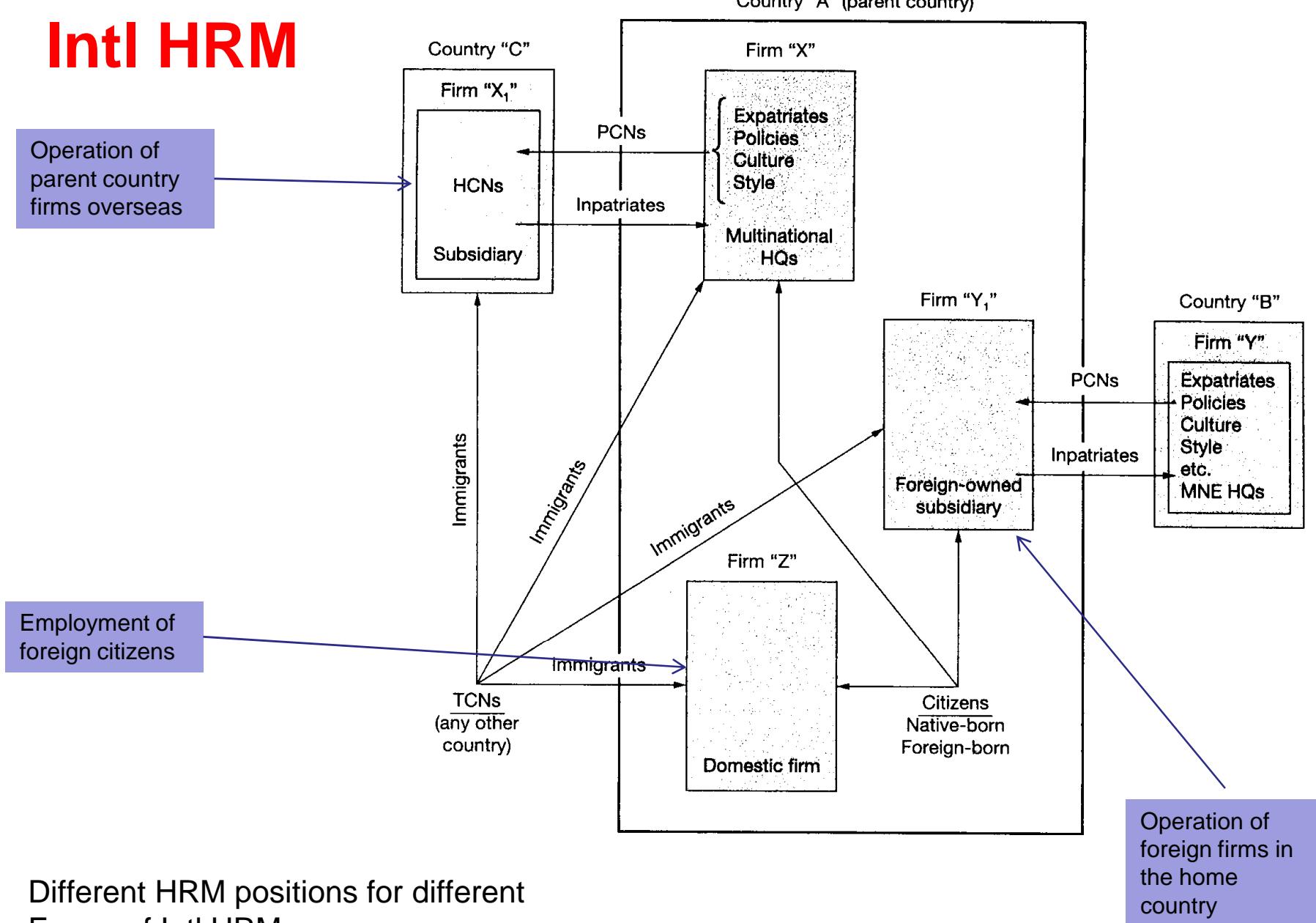
*Rapport mondial 2006 sur le développement humain : localisation des centres de décision et des centres de production, ONU, CNUCED, 2006.*

## **2- Internationalization of HRM**

# Conséquences de l'internationalisation

- Adaptation ou refonte de la structure organisationnelle
  - Répartition de l'autorité
  - Décentralisation des décisions
  - Coordination
- Animation des hommes et des femmes
  - Culture d'entreprise
  - Conduite du changement

# Intl HRM



- Different HRM positions for different Forms of Intl HRM

# IHRM problems to resolve: key issues

1. How does HRM fit into and contribute to an international strategy?
2. Which HRM practices should be *designed at headquarters? Which locally? By whom? When are international HR teams to be used?*
3. How much *consistency in HRM policies should be insisted on? Which policies should be global and which local? If global, whose laws and cultural practices take precedence? Which are best (for organizational results)? What are the benefits to consistency versus decentralization?*
4. Which *nationalities should be represented by key managers at headquarters and in the main subsidiaries?*
5. How much and which *expatriation should be used? Parent country to foreign subsidiary? Foreign subsidiary to parent company? Third-country nationals? Foreign subsidiary to foreign subsidiary?*
6. How should the whole expatriation process be managed? How are management potential and performance judged when criteria differ from country to country?
7. How should the management of careers be orchestrated internationally?

# Politiques RH

- Besoin de développer des talents capables d'accompagner l'internationalisation de l'entreprise
- Besoin de s'adapter aux spécificités légales et réglementaires des pays
- Besoin de définir une politique en matière d'expatriation avec la multiplication des expatriés
- Besoin de gérer des équipes multiculturelles
- Besoin de définir l'organisation de la fonction RH à l'international

# Politiques RH

- Besoin d'harmonisation de pratiques entre filiales

- mode de gestion
  - Mode d'évaluation des personnes
  - Recrutement
  - Gestion carrières...
- Mais uniformisation pas toujours possible

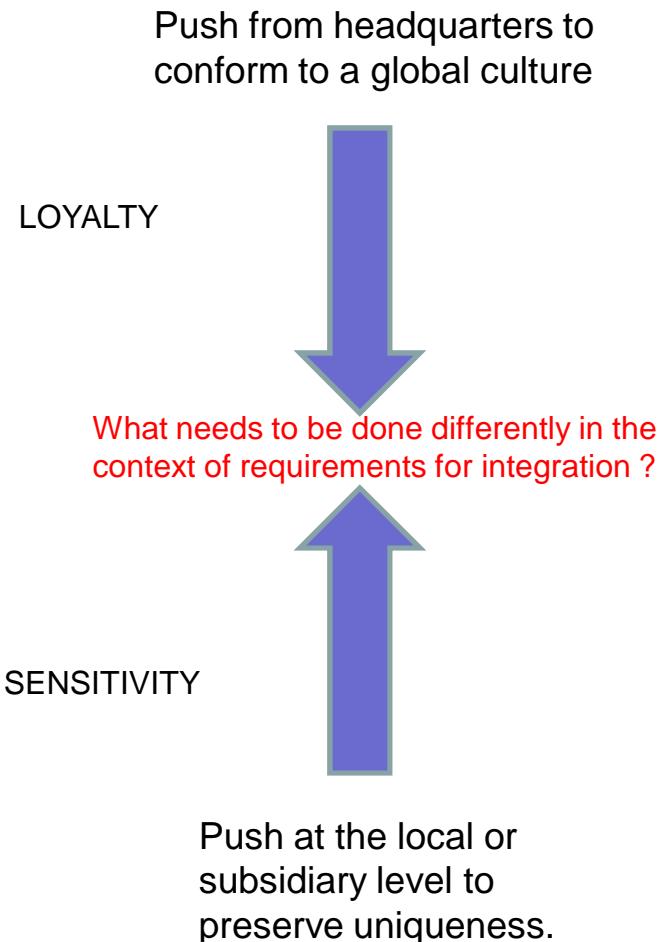
Besoin de définir ce qui est commun et spécifique dans les politiques RH

- Problématiques de SIRH:

- Pouvoir suivre la carrière des potentiels
- Cohérence des politiques-pratiques RH

# The IHR manager role

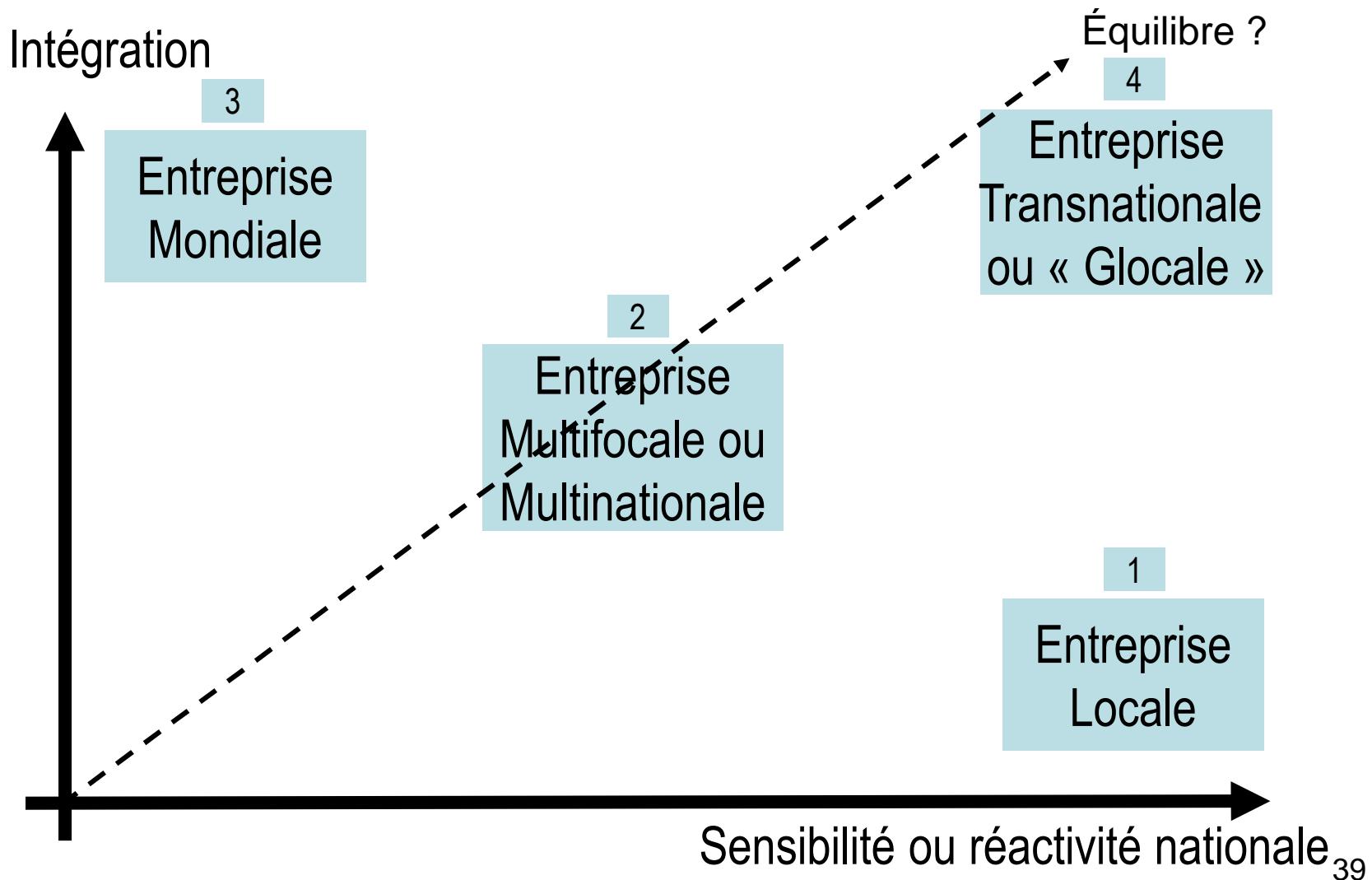
- Explicitly recognize how home-country ways of managing human resources are a **function of cultural values** and assumptions
- Recognize that these ways are **neither better nor worse** than others around the world
- More **creative** and **effective** ways of managing human resources can be learned from **other cultures**
- Comparative awareness, comparison of the various systems



# Globalisation: caractéristiques et évolutions

Matrice de l'internationalisation d'une firme

De l'internationalisation à la globalisation



# GLOBALIZATION'S CONSEQUENCE

WHITLEY 2000

- Transformation of the characteristics of the **home business system**
- May alter the rules of the competitive game in **host business systems**
- May generate a new supranational level of economic organization and competition that will come to **dominate national and regional systems**
- Do you think that distinctive national patterns are likely to survive in the next future?
- To what extent do you feel it is useful to distinguish between different level analysis (global, regional, national, organizational) in understanding IHRM?

# Contextual determinants of European HRM

Whitley 1992

## 1. The nature of the firm

The degree to which private managerial hierarchies co-ordinate economic activities.  
The degree of managerial discretion from owners.  
Specialization of managerial capabilities and activities within authority hierarchies.  
The degree to which growth is discontinuous and involves radical changes in skills and activities.  
The extent to which risks are managed through mutual dependence with business patterns and employees.

## 2. Market organization

The extent of long-term cooperative relations between firms within and between sectors.  
The significance of intermediaries in the coordination of market transaction

Stability, integration and scope of business groups.

Dependence of cooperative relations on personal ties and trust.

## 3. Authoritative co-ordination and control systems

Integration and interdependence of economic activities.  
Impersonality of authority and subordination relations.  
Task, skill and role specialization and individualization.  
Differentiation of authority roles and expertise-.Decentralization of operational control and level of work group autonomy.  
Distance and superiority of managers. Extent of employer-employee commitment and organization-based employment system.

# Transnational social space

- MNCs create organizational boundaries that **cross national and institutional contexts**
- **Corporate level managers** will attempt to create common policies and procedures, common org. culture,
- But actors **within subsidiaries** control resources to which those at corporate level do not have access - power relations are central to the internal working of MNCs