

NOUVELLE ÉCONOMIE ET FIRMES  
MULTINATIONALES  
LES ENJEUX THÉORIQUES ET ANALYTIQUES :  
LE PARADIGME ÉCLECTIQUE.

*ÉRIC JASMIN*



---

Centre Études internationales et Mondialisation  
Institut d'études internationales de Montréal  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, succ. Centre-ville,  
Montréal, H3C 3P8

Tel : (514) 987 3000 # 3910  
<http://www.ceim.uqam.ca>

AVRIL 2003

Les opinions exprimées et les arguments avancés dans cette publication demeurent l'entière responsabilité de l'auteur-e et ne reflètent pas nécessairement ceux du Centre Études internationales et Mondialisation (CEIM).

Comprendre le phénomène des firmes multinationales n'est pas simple. Non seulement le nombre de variables qui influencent leur comportement est immense, mais les firmes évoluent sans cesse trouvant toujours de nouvelles stratégies. Qui dirige et qu'est-ce qui influence les investissements ? Pourquoi une firme se multinationalise-t-elle?

Depuis quelques décennies, les FMNs jouent un rôle de plus en plus important au sein de l'économie mondiale. Le phénomène de régionalisation en Amérique, en Europe et en Asie offre aux firmes des marchés de plus en plus étendus. Les États développent des cadres de réglementation favorisant la sphère privée et poussent les entreprises à s'autoréglementer. Ainsi, les firmes ont un accès de plus en plus rapide aux différents marchés internationaux puisque les différentes barrières entre États s'amenuisent. De plus, ce phénomène de globalisation de l'économie, intensifié par la croissance des innovations, est accompagné par l'émergence de vastes réseaux d'alliances transnationaux de firmes.

Capter le comportement des firmes à l'intérieur d'un cadre théorique reste une tâche ardue. Depuis 30 ans, plusieurs théories ont vu le jour avec comme objectif d'expliquer le développement des FMNs, le déploiement de leurs activités, le processus de globalisation économique et l'émergence de réseaux transnationaux. Plusieurs d'entre elles se sont concentrées à l'étude de certains aspects restreints des phénomènes entourant les firmes, valables surtout au moment où elles ont été avancées. Malgré tout, plusieurs lignes directrices de ces théories sont restées adaptables aux nouvelles réalités de l'économie. Le grand défi consiste à tenter d'expliquer la globalité du comportement des firmes et que cette explication puisse traverser les transformations du système international.<sup>1</sup>

John Dunning tenta d'intégrer plusieurs de ces approches<sup>2</sup>, jugées nécessaire pour la compréhension des phénomènes entourant les multinationales, sous le nom du *paradigme éclectique*. Il tentera alors de répondre à la question : « **Pourquoi les firmes se multinationalisent-elles?** » Ce dernier se trouve confronté, lui aussi, au développement de l'économie internationale, ce qu'il appelle le passage du capitalisme hiérarchique au capitalisme d'alliances<sup>3</sup>. L'objet de cette recherche sera donc d'observer la transformation de ce paradigme et sa pertinence à expliquer le comportement des firmes au sein de la nouvelle économie globalisée. La première partie reprend des notions importantes pour la compréhension du paradigme. La deuxième expose le paradigme dans sa première forme. La troisième partie relève les changements dans l'économie internationale et la transformation que cela a occasionné sur le paradigme. La dernière partie démontre la dynamique entre les différentes composantes du paradigme.

---

<sup>1</sup> DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.10-11.

<sup>2</sup> CANTWELL J. et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001, p.18.

<sup>3</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.461-489.

### *Qui est John Dunning ?*

Le professeur John Dunning effectue ses recherches sur les investissements directs et les multinationales depuis 1950. En plus d'avoir été professeur invité en Asie, en Europe et en Amérique du Nord, il enseigne le commerce international à l'*University of Reading* en Grande-Bretagne et aussi à l'université de l'état du New Jersey, *Rutgers University*, aux Etats-Unis. Il est le directeur du *Graduate Center of International Business* » à l'« *University of Reading* et aussi d'un groupe de consultants économiques, *Economists Advisory Group Ltd.*, basé à Londres. Il est aussi le conseiller économique principal au près du directeur de la *Division on Transnational Corporations and Investment* de la CNUCED. En plus d'être publié dans de nombreux journaux, il a écrit, co-écrit et dirigé plus de 35 livres portant sur l'économie des investissements directs internationaux, sur les multinationales et sur l'économie régionale.

Le paradigme fut inventé par Dunning dans le milieu des années 50, alors qu'il écrivait son PhD sur les investissements directs américains dans les entreprises manufacturières de la Grande-Bretagne. Il l'exposa pour la première fois en 1976, au *Nobel Symposium* portant sur l'« *International location of economic activity* » à Stockholm, en Suède. Pour Dunning «... *the eclectic paradigm is best regarded as a framework for analysing the determinants of international production rather than as a predictive theory of the MNE qua MNE.* »<sup>4</sup> Les différentes variables du paradigme servent non pas à prédire mais bien à expliquer certains types d'activité financière à l'étranger: « *...the eclectic paradigm is not to offer a full explanation of all kinds of international production but rather to point to a methodology and to a generic set of variables which contain the ingredients necessary for any satisfactory explanation of particular types of foreign value-added activity* »<sup>5</sup>.

### *Quelques notions de base...*

Une firme multinationale (FMN) pourrait se définir, de manière large, comme une firme possédant ou contrôlant des entreprises implantées dans plusieurs pays et en mesure d'élaborer une stratégie qui s'appuie sur les différences socio-économiques de ces pays<sup>6</sup>. Derrière la production, il y a l'Investissement Direct à l'Étranger (IDE), ce que le FMI définit comme: «*Foreign direct investment represents the investment which allows an investor to have a significant voice in the management of an enterprise operating outside his own economy* »<sup>7</sup>. Ainsi un IDE implique une relation à long terme avec une unité étrangère et cette relation doit être une relation de contrôle. Pour le Canada—comme pour 24 autres pays

---

<sup>4</sup> DUNNING J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p176.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.177.

<sup>6</sup> Problèmes économiques : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/revues/pe/glossaire/glossf.shtml> (date de consultation: 30 septembre 2002)

<sup>7</sup> FMI, *Manuel de la balance des paiements*, 5<sup>e</sup> édition. Fonds monétaire international, Washington, D.C. 1993.

membres de l'OCDE et 80% des pays non-membres<sup>8</sup>—le seuil d'investissement nécessaire pour détenir un certain contrôle sur une unité étrangère est de 10% des titres avec droit de vote—de 10% à 50%, on parlera *d'associé étranger*. Une prise de possession par un étranger de plus de 50% des actions avec droit de vote est nommée *participation majoritaire* et l'unité locale devient une *filiale étrangère*. Outre la prise de possession du capital d'une unité étrangère permettant un contrôle sur la gestion de cette dernière, un IDE peut prendre plusieurs formes. Ainsi, cela peut consister en un transfert de compétence comme de la main d'œuvre spécialisée, de la technologie, de la machinerie. La dernière forme possible consiste à imposer une nouvelle logique de production, un certain savoir-faire. Un IDE implique donc une prise de contrôle sur une unité étrangère. De plus, il assure un retour de profit. Contrairement à ce type d'investissement, un investissement de *portefeuille* à l'étranger reste passif, sans notion de contrôle, de plus il ne rapporte aucun profit, mais plutôt des intérêts ou dividendes sur les obligations ou les actions.

En 1990, 78% des investissements directs canadiens à l'étranger (IDCE) étaient des prises de possession de filiales—plus de 50% du capital—en 1999 ce ratio est passé à 89%—dont 90% sont des acquisitions de 100% du capital de l'unité étrangère. Les IDCEs ont atteint 257 milliards de dollars (canadiens) en 1999.<sup>9</sup>

Plusieurs classements des firmes ont été réalisés, Perlmutter<sup>10</sup> les sépare en 3 catégories : *les multinationales ethnocentriques*, dont la production reste centrée dans le pays d'origine, *les multinationales polycentriques*, les firmes implantées dans plusieurs pays les traitant comme des marchés distincts et *les multinationales géocentriques*, les firmes orientées vers le marché mondial et qui le traitent comme un tout unique. Cette dernière catégorie est aussi appelée *multinationales globales* par Porter<sup>10</sup>. Ce dernier rajoute à la définition que ces firmes sont fortement coordonnées et hiérarchisées. Il oppose cette catégorie à une autre : les *multinationales multi-domestiques*, firmes faiblement coordonnées avec plusieurs filiales extrêmement dispersées.

### *Le marché imparfait*

Pour Dunning, une des raisons les plus importantes de l'existence des firmes multinationales repose sur l'idée que les marchés dans lesquels elles évoluent sont imparfaits<sup>11</sup>. L'accès au marché peut parfois s'avérer compliqué, il peut être préférable de s'y implanter ou d'y créer une alliance plutôt que de simplement s'exporter. La théorie de

<sup>8</sup> LAJULE, C. « L'investissement direct étranger : un élément moteur de la mondialisation de l'économie ». Dans *Horizons en expansion : le Canada à l'échelle internationale*, Conférence Économique 2000, Ottawa, p.5.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.8,14-15.

<sup>10</sup> MUCCHIELLI, J.-L., *Multinationales et mondialisation*, Édition du seuil, 1998, pp.27-28 et DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.18

<sup>11</sup> DUNNING J.H. *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p3-4.

l'internalisation<sup>12</sup> repose sur cette conception du marché : « *It is partly to avoid or circumvent such market imperfections, and partly to recoup the gains of unified governance of interrelated activities, that single activity firms choose to internalize intermediate product markets and, in so doing, become diversified firms.* »<sup>13</sup>

Plusieurs théoriciens ont développé le concept du marché imparfait. Ainsi Stephen Hymer et Charles Kindleberger, dans les années 50-60, ont tenté d'expliquer les stratégies d'investissement en fonction de la difficulté qu'éprouvent les firmes à entrer sur un marché, les poussant à développer des avantages spécifiques leur permettant de contourner ces imperfections. Par la suite, dans les années 70-80, la théorie de l'internalisation prend forme avec certains théoriciens comme Ronald Coase et Olivier Williamson. Ils développent le concept des imperfections sous l'angle des coûts qu'occasionnent les marchés. Pour éviter ces coûts, les firmes ont intérêt à créer leur propre marché interne entre la maison mère, ses filiales et ses partenaires.<sup>14</sup>

Quelles sont donc ces imperfections ? Dunning les classe en deux types : celles naturelles, constituant les conditions de l'offre et de la demande sur un marché, et celles structurelles, résultant des actions des participants, intérieurs ou extérieurs au marché, qui influencent les conditions de l'offre et de la demande.<sup>15</sup>

En premier lieu, les imperfections naturelles du marché portent sur deux thèmes : les coûts de transaction et la connaissance du marché. Les coûts de transaction reposent sur la prémisse que toute action effectuée sur un marché coûte de l'argent que cela soit en recherche—trouver le bon vendeur ou acheteur—, en communication, en négociation, en transport ou en taxe. La deuxième imperfection naturelle provient du fait qu'un acheteur ou un vendeur doit détenir plusieurs informations difficiles à obtenir sur le marché, cette lacune amène une peur, un risque pour l'utilisateur, créant un sentiment d'incertitude sur le marché. De plus, un grand nombre de joueurs résident dans le marché, chacun recherchant des opportunités favorables à ses intérêts, ce qui entraîne des inconvénients pour certaines entreprises et les force à être constamment à l'affût de renseignements susceptibles de mieux les positionner sur un marché. Finalement, le « savoir » comme tel devient un bien souvent protégé, soit par les brevets et les droits de propriété intellectuelle, soit par tout autre instrument imposant des règles restrictives sur un marché.

---

<sup>12</sup> Voir la section sur ce sujet plus loin.

<sup>13</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.463.

<sup>14</sup> DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.12-16

<sup>15</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.463.

En deuxième lieu, le marché recèle en lui des imperfections structurelles forçant les firmes à vouloir s'internaliser pour contourner ces obstacles. La première repose sur la situation monopolistique ou oligopolistique de certaines entreprises. Ces firmes, par leur taille imposante et localisation décentralisée sur plusieurs marchés, détiennent un pouvoir sur ceux-ci. Elles peuvent jouer sur le prix de certains biens rendant la vie difficile pour les concurrentes, elles sont souvent les seules à faire de la recherche et développement dans certains pays et donc elles peuvent menacer de se retirer à tout moment, elles peuvent même finir par jouer sur le comportement de plusieurs des États simultanément. La deuxième imperfection provient des gouvernements. Ces derniers imposent des règles au marché qui ne satisfont pas toujours les firmes, comme par exemple les taxes, les tarifs imposés ou les barrières économiques.<sup>16</sup> L'annexe 1 montre les imperfections de marché mises en cause par la recherche de nouveaux marchés, la recherche de ressources et la recherche d'efficacité.

---

<sup>16</sup> Pour des exemples d'imperfections, voir DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of International Business Studies—spring*, 1998, p.3-4. , DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.463. et ANDREFF, W., *Les multinationales globales*, Paris, la Découverte, Repères, n° 187. 1996, p.105-106.

Tableau 1 : Le marché imparfait

<b>Imperfections Naturelles</b> (les conditions de l'offre et la demande sur un marché)	<b>Imperfections Structurelles</b> (actions de participants, intérieurs ou extérieurs au marché, influençant les conditions de l'offre et la demande)
1. Les coûts de transactions - Base : Toutes actions effectuées sur un marché occasionnent un coût <i>(en recherche—trouver le bon vendeur ou acheteur—, en communication, en négociation, en transport)</i>  2. La connaissance du marché - Bases : A) Incertitude sur l'obtention des informations sur le marché. <i>(Quelle est la « bonne » technologie ? grand nombre de joueurs recherchant la meilleure opportunité)</i>  B) La protection du savoir <i>(les brevets et les droits de propriété intellectuelle)</i>	1. Les positions monopolistiques ou oligopolistiques - Base : Le pouvoir sur un marché en détenant une position favorable <i>(jouer sur les prix, la recherche et développement)</i>  2. Les gouvernements - Base : Les règles étatiques <i>(les impôts, les taxes, les tarifs imposés ou les barrières économiques)</i>

## LE PARADIGME ÉCLECTIQUE OU LE PARADIGME OLI ?

Dunning s'est inspiré de plusieurs théories pour conceptualiser son « paradigme », mais trois d'entre elles en constituent le noyau principal. La première est la « *Location approach* » où les IDEs s'expliquent en fonction des caractéristiques et des avantages qu'offrent les pays. La deuxième, l'« *Industrial organization* », affirme que c'est la recherche de positions oligopolistiques ou monopolistiques qui motive les entreprises à devenir multinationales. L'« *Internalization approach* », la dernière théorie, démontre que les entreprises ont intérêt à opter pour l'internaliser comme mode d'organisation de leur production pour éviter les coûts de transactions élevés du marché.

Le paradigme peut ainsi se rebaptiser le *paradigme OLI*, du nom de ses trois divisions : les avantages spécifiques d'une firme (**O** : « **ownership** »), les avantages spécifiques des pays (**L** : « **Location** ») et les avantages de l'internalisation (**I** : « **Internalization advantage** »). C'est ce que Dunning appelle les 3 forces déterminantes de l'existence des firmes multinationales :



« The (net) competitive advantages which firms of one nationality possess over those of another nationality in supplying any particular market or set of markets. These advantages may arise either from the firm's privileged ownership of, or access to, a set of income-generating assets, or from their ability to co-ordinate these assets with other assets across national boundaries in a way that benefits them relative to their competitors, or potential competitors. The extent to which firms perceive it to be in their best interests to internalise the markets for the generation and/or the use of these assets; and by so doing add value to them. The extent to which firms choose to locate these value-adding activities outside their national boundaries »<sup>17</sup>.

#### *O : Les avantages spécifiques d'une firme*

Cette partie répond à la question : « **Pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ?** » La réponse de Dunning pourrait s'écrire ainsi : « Parce qu'elles détiennent un avantage spécifique qui leur assurent que les avantages d'une multinationalisation surpassent, à long terme, les coûts exigés. »

Il n'est pas si simple de s'installer à l'étranger, cela implique plusieurs coûts. Certains sont reliés à l'apprentissage de la culture, des lois, des institutions et du langage, d'autres à ramasser des informations sur le marché local. De plus, en s'installant à l'étranger, la firme doit calculer les coûts reliés à la distance et aux communications. Donc, les avantages qu'amène une multinationalisation doivent être supérieurs aux coûts générés. C'est qu'on peut appeler le « *handicap de l'étranger* ».

Certaines motivations poussent les firmes à entrer sur de nouveaux marchés : la recherche de nouveaux marchés, donc de nouvelles ventes, la recherche de ressources comme des terrains, des employés, du capital et des ressources naturelles, la recherche d'efficacité, par la rationalisation et le réseautage et, finalement, la recherche d'avantages stratégiques, soit par les innovations technologiques, soit par des réseaux de distribution.

Donc, la firme peut aussi bien vouloir exporter son O initial et bénéficier des avantages qu'amène une nouvelle location qu'elle peut vouloir aussi acquérir des nouveaux O. Elle veut aussi modifier les structures de concurrence entre les firmes à son avantage. Ainsi, en exportant et en acquérant des avantages spécifiques, une firme devient de plus en plus compétitive dans plusieurs domaines face à ses concurrentes.

Une firme ne se multinationalise que si elle détient des avantages spécifiques qui lui permettent de surpasser les coûts occasionnés par le marché. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories. Premièrement, ils peuvent être reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique. Deuxièmement, ils peuvent être

---

<sup>17</sup> DUNNING, J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p176.

reliés aux économies de taille, économie d'échelle ou de gamme, ou à la recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production. Troisièmement, les avantages peuvent être de type monopolistique, comme par exemple, lorsqu'une firme perce un marché avant les autres concurrentes ou bien lorsqu'elle détient une marque reconnue par les consommateurs.

*Tableau 2 : O : Les avantages spécifiques d'une firme*

**a) Les savoirs spécialisés**

- Les innovations
- Niveau de développement technologique
- Savoir faire des gens

**b) Économies de taille**

- Économie d'échelle
- Économie de gamme
- La recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production

**c) Les avantages peuvent être de type « monopolistique »**

- Première firme à percer un marché
- Détention d'une marque reconnue

*L : Les avantages spécifiques des pays*

Cette partie répond à la question : « **Où s'installer?** » Dunning répondra ainsi à cette question : « Là où les avantages d'un pays maximisent les avantages spécifiques de la firme. »

La firme, pour décider de l'emplacement de ses futurs investissements, va comparer les différentes possibilités afin de déterminer laquelle maximisera le plus ses avantages spécifiques. Dunning développe une théorie sur les différents stades de développement par lesquels les pays doivent passer pour se rendre attrayant. Ce point soulève aussi toute la question de la compétitivité des nations.

On compare les pays de plusieurs façons, mais on peut généraliser en séparant en trois catégories les éléments de comparaison, ce que Dunning appelle le **paradigme ESP**

(« *Environment, Systems, Policies* »)<sup>18</sup>. La première catégorie (« **Environment** ») est économique, elle concerne la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles, la grandeur du marché, les transports, la distance et les communications, les réseaux de distribution et les relations avec le réseau local—par exemple, les banques et agences gouvernementales. La deuxième (« **Systems** ») regarde les éléments sociaux et culturels, comme l’attitude envers les étrangers, le langage, la culture, etc. La dernière catégorie (« **Policies** ») se rattache aux politiques gouvernementales du pays.

Tableau 3 : L : Les avantages spécifiques des pays<sup>19</sup>

## Le paradigme ESP

### Environnement (E)

#### **La quantité et la qualité des facteurs de productions disponibles**

- Ressources humaines
- Ressources naturelles
- Stade de développement économique
- “Background” culturel et historique
- La grandeur du marché
- Les transports
- L’infrastructure des communications,
- Les réseaux de distribution

### Système (S)

#### **Les composantes du système social**

- La liberté des entreprises
- Système social
- Alliances avec les autres pays
- L’attitude envers les étrangers
- Le langage
- La culture

### Politique (P)

#### **Politiques gouvernementales**

- Macro économique (fiscalité, monnaie, taux de change)
- Micro économique (les secteurs industriels, les échanges, compétition)
- Général (éducation, protection du consommateur)

<sup>18</sup> DUNNING J.H. « International Business in a Changing World Environment », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.13.

<sup>19</sup> Voir l’annexe 3 pour une version anglaise du tableau.

Parallèlement aux avantages qu'un pays peut offrir aux firmes, Dunning théorise les stades de développement par lesquelles doivent passer les nations au niveau des investissements, la **théorie d'« IDP »** (*Investment Development Path*)<sup>20</sup>.

La première étape est la pré-industrialisation. Le pays ne reçoit aucun investissement étranger et ne fait aucun investissement à l'étranger, parce qu'il n'a pas de L attrayant et aucune firme nationale n'a de O assez fort pour s'exporter. De plus, l'État n'est pas en mesure de mettre sur pied des politiques attrayantes et une infrastructure adéquate à l'installation de nouvelles firmes. À ce niveau, le seul acteur capable de procéder aux changements nécessaires est l'État. Il doit mettre sur pied un système légal satisfaisant pour le milieu des firmes, des infrastructures sociales et commerciales, et il doit établir un système de communication et de transport satisfaisant, une main-d'œuvre adéquate à l'établissement des firmes et des politiques favorisant leur établissement. Ainsi, les investissements étrangers augmenteront et les firmes pourront importer certains biens intermédiaires nécessaires au développement. Les avantages nationaux (L) se développeront. Les investissements étrangers aideront à diriger les politiques favorisant toujours l'entrée de nouveaux investissements. Le L grandissant, le O des firmes nationales devrait lui aussi être favorisé, on assiste à une reconfiguration des variables du *paradigme OLI*, « ...its L advantages have become more attractive as an indigenous technological infrastructure and pool of skilled labour is built up. This, in turn, makes it possible for domestic firms to develop their own O advantages and begin exporting capital ».<sup>21</sup> Ce qui constitue la deuxième phase de l'IDP.

La troisième phase survient lorsque qu'un pays arrive à un certain degré de maturité économique. Il peut encore exister un certain déséquilibre entre l'investissement direct à l'étranger des firmes nationales et l'investissement des firmes étrangères dans le pays hôte. Mais, dans tous les cas, le pays est capable de générer ses propres avantages et donc les avantages spécifiques de ses firmes nationales (O). Il revient aux stratégies des différentes firmes et aux politiques mises en place par le gouvernement de générer des avantages compétitifs pour les firmes nationales tout en restant attrayant pour les investisseurs étrangers. Dans cette phase du développement, le pays tente d'acheter ou de développer des technologies. L'État se trouve, encore une fois, sollicité pour mettre sur pied les structures favorisant le marché.

Lors de la quatrième étape, le pays devient un investisseur à l'étranger. Le marché est bien en place, les firmes se trouvent dans la possibilité d'accroître leur O non seulement à l'intérieur de leur pays, mais aussi à l'étranger. Les pays négocient l'extension des marchés,

<sup>20</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of international Business Studies—spring*, 1998, p.14-18. et NARULA R. et DUNNING J. H. *Globalisation and new realities for multinational enterprise-developing host country interaction*, University of Oslo, Norway, 1998, p.36.

<sup>21</sup> DUNNING, J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p181.

repoussant leurs frontières économiques. À ce moment, le commerce intra-firme et intra-réseau devient assez important. L'État doit favoriser l'insertion de ses firmes nationales dans l'économie internationale.

Durant la cinquième phase, le développement des O et L devient « *firm-specific* » et beaucoup moins « *country-specific* ». De plus, les décisions concernant les nouvelles destinations sont moins basées sur les avantages comparatifs des différentes firmes mais plus sur les stratégies des concurrents sur les marchés régionaux ou le marché international et les différentes alliances possibles.

Tableau 4 : La théorie IDP<sup>22</sup>

	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Level of FDI	Limited L advantages: Little or no inward FDI. Few domestic firms with O advantages. No outward FDI	'generic' L advantages: Growing inward FDI. Growth of domestic industry in support sectors: little outward FDI	Created-asset type L advantages are developed. Rising inward FDI. Strong domestic industry, rising outward FDI.	Strong L advantages in created assets. Strong created-asset O advantages of domestic firms: outward FDI levels exceed inward FDI	As for stage 4, but fluctuating net zero or positive level of inward and outward FDI.
Motives for FDI	Resource-seeking investment – L advantage limited to natural resource endowments.	Resource-seeking FDI, but growing L advantages, particularly unskilled labour and infrastructure attracts labour intensive manufacturing. Growing presence of market-seeking FDI	Market-seeking FDI, and increasing efficiency seeking FDI in manufacturing, as L advantages become increasingly created asset-based	Efficiency seeking FDI, market-seeking FDI and asset-augmenting FDI.	

*I : Les avantages de l'internalisation*

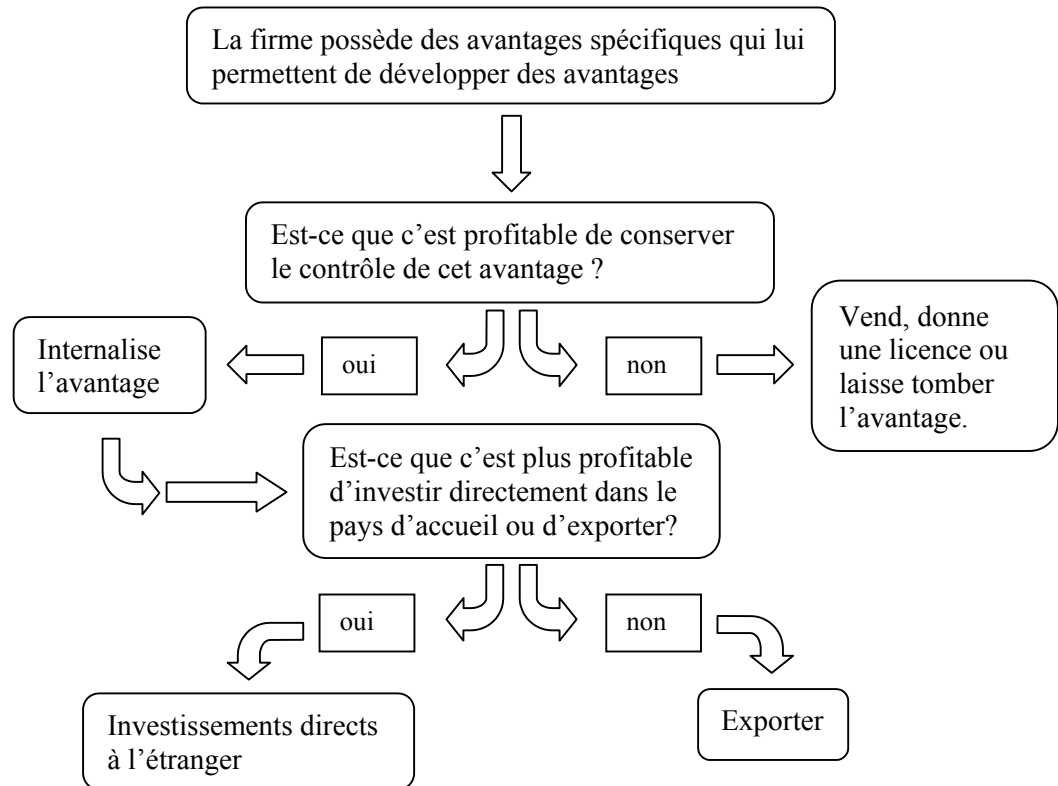
Maintenant, il reste à répondre à la question : « **Comment vont-elles s'installer à l'étranger?** » ou « **Quelle organisation devrait-on adopter pour maximiser les avantages spécifiques de la firme et bénéficier des avantages spécifiques de la localisation choisie ?** » Cette partie repose sur la prémisse que les marchés sont imparfaits et même parfois inexistants. Donc, en créant son propre marché intérieur, la firme multinationale gagne certains avantages. Elle a donc intérêt à s'internaliser, donc à choisir le mode d'organisation le plus efficace.

Il existe, pour une firme, plusieurs méthodes pour prendre de l'extension, pénétrer de nouveaux marchés. Premièrement, en exportant son produit. Deuxièmement, en « déléguant » à une autre compagnie le soin de distribuer le produit, soit en donnant une licence d'importation ou de fabrication, soit en faisant appel à de la sous-traitance. Troisièmement, en établissant des « partenariats » par une prise de contrôle minoritaire dans une compagnie locale ou en créant des joint-ventures (une prise de contrôle de la compagnie d'environ 50 %). Cette coopération peut être une coopération verticale (entre de différents biens de la chaîne de production) ou une coopération horizontale (entre concurrents). Quatrièmement, la firme peut établir une filiale lui appartenant à 100%, soit en la créant entièrement

<sup>22</sup> Source : NARULA R. et DUNNING J. H. *Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise-Developing Host Country Interaction*, University of Oslo, Norway, 1998, p.34.

(« *greenfield investment* »), soit en fusionnant avec une entreprise locale ou en l'acquérant tout simplement.

Graphique 1 : Les investissements dans le paradigme OLI<sup>23</sup>



La création d'un vaste commerce intra-firme, par le biais de l'internalisation, permet une meilleure organisation. L'internalisation apporte plusieurs bénéfices : un meilleur contrôle sur la chaîne de production, une baisse des coûts de transaction, la possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique, donc un plus grand pouvoir d'influence sur les gouvernements, un accès à un nouveau marché, la protection des transferts de technologie, une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution, une prise de contrôle sur les habiletés locales et/ou le coût réduit des ressources dans le processus de production. Par contre, tout en évitant les coûts que le marché amène par ses imperfections, la création d'un réseau de filiales demande plusieurs investissements. Tout d'abord, plus la taille de l'entreprise est imposante, plus l'entreprise demande une grande administration, de plus cette administration ne cesse de se complexifier avec les réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme. Deuxièmement, pour pouvoir fusionner, acquérir et créer des filiales, il faut un grand capital de départ. Finalement, une fois le réseau mis en place, la firme

<sup>23</sup> Source : BIE, « Foreign Direct Investment: Trends and Determinants », dans *Evaluation of the Investment Promotion and Facilitation Program*, Bureau of Industry Economics, 1998.

se doit de mettre à niveau les connaissances de chacune de ses branches, créant un coût de spécialisation. Par exemple, si une firme achète une concurrente pour sa technologie, elle devra transmettre cet avancement aux autres filiales du réseau.

Tableau 5 : I : Les avantages de l'internalisation

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un meilleur contrôle sur la chaîne de production,</li> <li>• Une baisse des coûts de transactions,</li> <li>• La possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique,</li> <li>• Un accès à un nouveau marché,</li> <li>• La protection des transferts de technologie,</li> <li>• Une meilleure coordination entre la production et les réseaux de distribution</li> <li>• Une prise de contrôle sur les habiletés locales et/ou le coût réduit des ressources dans le processus de production</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tout d'abord, plus la taille de l'entreprise est imposante, plus l'entreprise demande une grande administration</li> <li>2. Complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme</li> <li>3. Nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer</li> <li>4. Mise à niveau des connaissances</li> </ol>

## LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE...FACTEUR DE CHANGEMENT.

Dans les deux dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle la dynamique des IDEs a évolué. On passe de capitalisme hiérarchique à un capitalisme d'alliances<sup>24</sup>. Le nombre de fusions, acquisitions diminue au profit de la création de vastes réseaux d'alliances. Les firmes sont « *attracted less by the need to reduce production costs, overcome trade barriers, and exploit economies of scale, but more by the presence of high-quality physical and human infrastructure and a favourable political and commercial ethos towards M&As and cooperative alliances.* »<sup>25</sup> On entre dans l'aire de la globalisation économique que Cantwell et Dunning définissent comme étant « *Economic globalisation refers to the increasing cross-border interdependence and integration of production and markets for goods, services and capital. This process leads both to a widening of the extent and form of international*

<sup>24</sup> Voir : DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.461-489.

<sup>25</sup> DUNNING J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p.183.



*transactions, and to a deepening of the interdependence between the actions of economic actors located in one country and those located in other countries. »<sup>26</sup>*

Pour John Cantwell, le capitalisme d'alliances représente l'interdépendance entre les actions des acteurs due à la nouvelle globalisation de l'économie entraînant des changements organisationnels. La compétition s'intensifie dans le domaine de la technologie et pour rester concurrentielles les firmes se voient obligées de collaborer entre elles, surtout en matière de « recherche et développement ».<sup>27</sup>

Pour John Dunning, le capitalisme hiérarchique diffère de celui d'alliances par sa structure de gouvernance, ce n'est plus une pyramide décisionnelle avec une seule firme à la tête, mais plutôt un certain consensus sur les décisions à prendre entre la plupart des acteurs. Parfois, une structure d'autorité domine le réseau selon une certaine entente entre les firmes impliquées, tout dépendant des investissements effectués par les différents participants du réseau.

Plusieurs raisons ont amené ce développement de l'économie. Ce sont les coûts et bénéfiques que le marché imparfait—voir la section sur cette notion—génère qui poussent les firmes à déléguer le plein contrôle de leurs réseaux de filiales pour des réseaux d'alliances avec des firmes indépendantes. Par exemple, les forces concurrentielles du marché ne permettent pas nécessairement un développement optimum en ce qui concerne les innovations. Tandis qu'une alliance permet : premièrement, d'avoir accès à une innovation, deuxièmement, d'apprendre des nouveaux procédés de production et d'organisation pour augmenter l'efficacité de certaines activités, troisièmement, de créer des innovations complémentaires à différents stades de la production, quatrièmement, de réduire les coûts de la recherche et développement, dernièrement, d'acquiescer un accès à un nouveau marché.<sup>28</sup> Pour faire face aux coûts gigantesques qu'amène l'accélération constante des découvertes en matière d'innovations technologiques<sup>29</sup>, la firme a avantage à s'allier avec soit une firme qui peut bénéficier du produit final plus haut dans la chaîne de production permettant d'assurer la complémentarité entre les différentes technologies<sup>30</sup>, soit avec une firme semblable. Dans ce cas, l'alliance porte souvent sur une composante du produit final.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> NARULA R. et DUNNING J. H. *Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise-Developing Host Country Interaction*, University of Oslo, Norway, 1998, p.4.

<sup>27</sup> CANTWELL J. et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001, p.3.

<sup>28</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.462, 469.

<sup>29</sup> Pour le changement qu'amène les nouvelles technologies et leur transfert, voir: DUNNING J.H. *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, pp.280.

<sup>30</sup> C'est le cas de la guerre VHS-BETA, malgré la meilleure efficacité de BETA, VHS s'était accaparé un réseau de firmes comprenant les distributeurs de films et donc BETA fut éliminé du marché, c'est aussi le cas de Microsoft détenant des parts minimales dans plusieurs compagnies appartenant à différents secteurs.

<sup>31</sup> Par exemple, le développement de la pile ACEP par Hydro-Québec pour des moteurs électriques financé par la majorité des constructeurs automobiles américains.

Ce jeu d'alliances se produisant dans un réseau implique une réaction stratégique des concurrents. À chaque nouvelle alliance, la concurrence oblige les firmes n'appartenant pas à ce réseau à réagir pour conserver certains avantages de ventes. Par exemple, si une firme voit sa concurrente investir vers un nouveau pays d'accueil, elle n'aura parfois d'autre choix que de la suivre en s'alliant avec une entreprise locale ou de faire un IDE pour conserver son avantage concurrentiel, même si une autre destination aurait peut être pu être dans ses plans futurs. Ainsi, on assiste souvent à des phénomènes d'agglomération dus au jeu de la concurrence—c'est le cas de *Silicon Valley*. Les stratégies des firmes en matière d'investissement seront aussi influencées par les firmes participante au même réseau—par exemple, une firme en réseau avec *Microsoft* pourra difficilement s'allier avec le fournisseur de *Netscape* (produit concurrent à *Explorer de Microsoft*) sans en subir les conséquences.

Cette formation de réseaux d'alliances permettant aux entreprises de faire soit du commerce intra-firme, soit du commerce inter-firme préférentiel avec ses partenaires.

On distingue trois sortes de réseaux : premièrement, ceux fortement hiérarchisés et centralisés, impliquant une relation de domination entre la maison-mère et ses filiales/partenaires, deuxièmement, ceux intra-firmes où les filiales ont certaines responsabilités, et ce sont soit des relations verticales soit des relations horizontales, troisièmement, ceux externes, bâtis par des réseaux de sous-traitance et de partenariat avec ou sans un « leader »—une firme jouant le rôle de chef du réseau.<sup>32</sup>

Avec l'évolution des stratégies d'investissement, Dunning reconnaît la nécessité de faire évoluer son paradigme. Il note : « the role of innovation in sustaining and upgrading the competitive advantages of firms and countries needs to be better recognized (by the paradigm). It also needs to be more explicitly acknowledge that firms may engage in FDI and in cross-border alliances in order to acquire or learn about foreign technology and markets, as well as to exploit their existing competitive advantages »<sup>33</sup>. Ainsi, les variables traditionnelles du paradigme OLI ont subi une reconfiguration dans les années 90.<sup>34</sup> Par contre, rien des premiers postulats ne fut évacué du paradigme, donc chacune des sous-sections contiendra l'évolution subite par les différentes variables (O, L et I). « *I believe although the search for newly created assets adds new dimension to our thinking about the rationale for FDI, and can only be explained by a reconfiguration of traditional OLI variables, the essential postulates of the eclectic paradigm still remain intact and valid*

---

<sup>32</sup> MUCCHIELLI, J.-L. *Multinationales et mondialisation*, Édition du seuil, 1998, p.109.

<sup>33</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 481.

<sup>34</sup> Dans NARULA R. et DUNNING J. H. *Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise-Developing Host Country Interaction*, University of Oslo, Norway, 1998, p.14-20.

*irrespective of the motive for MNE activity... »<sup>35</sup>. L'annexe 4 montre certaines implications des changements dans la nouvelle économie sur les différentes variables du paradigme.*

*O : Les avantages spécifiques d'une firme dans le capitalisme d'alliances*

Si l'emphase, dans la première version du paradigme, allait vers le I, dans cette version les avantages spécifiques de la firme prennent une importance considérable dans le paradigme. Avec le capitalisme d'alliances, on assiste à la modification des avantages spécifiques de la firme. Certains prennent de plus en plus d'importance, l'existence de la firme va maintenant dépendre de sa compétence à rechercher/créer/exploiter des innovations—de processus de production comme de technologie, et même de nouveau processus de « marketing »—et aussi à maintenir une bonne qualité de relation de coopération avec les institutions et les firmes partenaires de son réseau. Les nouvelles technologies deviennent un avantage important pour deux raisons principales : premièrement, elles augmentent la coordination intra- et inter- firme par la réduction des coûts de communication et l'augmentation de l'accessibilité aux informations du marché ou du réseau—l'Internet en est un bon exemple—, deuxièmement, les innovations, de plus en plus fréquentes, permettent de toujours améliorer la production et d'influencer le cycle d'un produit<sup>36</sup>. Ainsi, un des avantages importants de la firme sera son habileté à construire et à maintenir des alliances horizontales et verticales.

Pour John Dunning, la recherche et l'exploitation des avantages spécifiques de la firme est ce qui est le plus important dans l'orientation des stratégies d'investissement. Elle tend à vouloir devenir multi fonction et multi produit—voir l'annexe 2—pour détenir de plus en plus d'avantages spécifiques (O). De plus, la firme veut réduire ses coûts de transaction et d'organisation, voilà pourquoi elle se tourne vers des alliances inter-firmes.<sup>37</sup>

Dunning reclasse les O en deux types : les avantages de transaction Ot et les avantages « naturels »<sup>38</sup> Oa (avantages comparatifs avec les autres firmes). L'avantage Ot ira avec la façon qu'a une firme de combiner ses avantages avec ceux de ses partenaires (dans une hiérarchie comme dans un réseau). Plus le réseau d'alliance est grand, plus l'avantage Ot est important parce qu'il représente le « management » et la coordination entre toutes les firmes,

<sup>35</sup> DUNNING J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p183.

<sup>36</sup> Dans NARULA R. et DUNNING J. H. *Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise-Developing Host Country Interaction*, University of Oslo, Norway, 1998, p.4. et aussi DUNNING J. « The Changing Role of MNEs in the Creation and Diffusion of Technology », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.20. et pour une explication du cycle des produit de Vernon, voir l'annexe 2.

<sup>37</sup> DUNNING J.H « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 475. et aussi DUNNING J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p183.

<sup>38</sup> Traduction du terme « *asset advantage* » utilisé par Dunning.

horizontalement (parce que le réseau est probablement multi produit et multi fonction) comme verticalement. Cet avantage tire sa source dans la méthode qu'utilise une firme à contourner les imperfections de marché reliées aux coûts de transaction : « *Clearly the relevance of each (the imperfections) in determining the ownership advantages of MNEs will vary according to the characteristics of firms, the products they produce, the markets in which they operate,...* »<sup>39</sup>. L'avantage Oa reprend les anciens avantages spécifiques de la firme (explicités plus haut), mais en y ajoutant l'habileté à créer et à organiser de nouveaux savoirs ou à améliorer la qualité de la production par la recherche et mise sur pied de liens horizontaux et verticaux avec d'autres firmes. Dunning intègre, de façon plus minime, certaines autres théories de la firme à son paradigme, comme par exemple, le cycle des produits de Vernon qui constitue un Oa<sup>40</sup>.

Les avantages spécifiques reliés aux alliances verticales portent sur les gains possibles avec les fournisseurs, l'implication dans la « recherche et développement », l'accès à un meilleur processus de production, l'accès à des nouveaux marchés ou encore la création de réseaux de distribution et de « marketing », ce qui est particulièrement important lorsqu'on veut s'adapter à un nouveau marché.

Les avantages reliés aux alliances horizontales se résument à obtenir un accès à des technologies et à des innovations complémentaires et à rassembler un nouveau savoir-faire, donc des connaissances et expériences qui peuvent concerner la connaissance du marché étranger.

Un réseau de firmes « semblables » peut amener une réduction des coûts de transactions et de coordination à cause du soutien et de la collaboration entre les firmes, celles-ci s'entraident pour améliorer la compréhension des informations sur le marché ou pour développer un savoir-faire en bénéficiant de l'expérience de chacune. Un réseau de firmes « distinctes » amène un contrôle sur les technologies complémentaires; les firmes s'assurent une compatibilité des différentes technologies.

Trois conditions reliées aux avantages spécifiques sont nécessaires pour aller s'installer dans un pays étranger. Premièrement, il faut détenir un avantage compétitif à l'intérieur de sa nation, sinon on ne peut même pas penser être compétitif à l'échelle internationale. Deuxièmement, transférer ou acquérir un nouvel avantage doit être dans l'intérêt de la firme, sinon d'autres formes d'accès au marché sont possibles—par exemple l'exportation—ce qui démontre un lien fort entre le O et le I (la création d'un marché interne, ce qui sera discuté plus loin), plus spécifiquement le Ot, car le Oa peut très bien se satisfaire du marché externe.

---

<sup>39</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of International Business Studies—spring*, 1998, p.2.

<sup>40</sup> VERNON R. 1966, « *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle* », dans *Quarterly Journal of Economics*, p. 190-207. Pour une explication, voir aussi : MUCCHIELLI J-L. *Multinationales et mondialisation*, Éditions du Seuil, 1998, p.81-85.

La troisième condition dépend de ce que le pays d'accueil nous offre, donc la question des avantages reliés à la location (L).

Ces avantages doivent être délocalisables et donc ne pas être exclusivement reliés au pays où ils se trouvent—par exemple si une firme détient le monopole d'une ressource première. Il est parfois difficile de transférer un avantage spécifique et c'est une raison à l'accélération de la création de réseaux : en s'alliant avec une firme nationale, on réduit les coûts d'organisation structurelle tout en gagnant un O. Par contre, s'il est plus bénéfique de faire un IDE, c'est donc parce que l'avantage que cela procure surpasse les coûts que cela occasionne. Les alliances sont importantes, ne serait-ce que pour conserver un pied dans la compétition en technologie et pour acquérir de nouveaux O, mais ce qui reste majeur est toujours le calcul coûts/bénéfices qu'apportent les relations et transactions inter-firmes.<sup>41</sup>

C'est dans cette section que Dunning apporte le plus de changement, aussi bien dans la première version du paradigme, le I (la capacité d'une firme à créer son propre marché intérieur) prenait une place prédominante, maintenant cet avantage relié au mode d'organisation se retrouve dans les avantages spécifiques de la firme (son avantage provient du choix du mode d'organisation par rapport à ses concurrents), ainsi le O occupe, dans cette version revisitée du paradigme, une place beaucoup plus importante. Pour acquérir de nouveaux O à l'étranger, il faut être capable de choisir le bon pays d'accueil en fonction de notre stratégie de réseautage et de notre stratégie de développement individuel.

---

<sup>41</sup> J.H. Dunning (1995), « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, p. 473.

Tableau 6 : O : Les avantages spécifiques d'une firme dans le capitalisme d'alliances<sup>42</sup>

Les avantages de transaction Ot	Les avantages « naturels » <sup>43</sup> Oa (avantages comparatifs avec les autres firmes)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Façon qu'a une firme de combiner ses avantages avec ceux de ses partenaires (dans une hiérarchie comme dans un réseau)</li> <li>2. le « management » et la coordination entre toutes les firmes de l'alliance</li> <li>3. Les avantages reliés au mode d'organisation permettant de baisser les coûts de transaction (le I devient O)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Les « anciens » O</li> <li>5. L'habilité à créer et à organiser de nouveaux savoirs ou améliorer la qualité de la production par la recherche et mise sur pied de liens horizontaux et verticaux avec d'autres firmes.</li> </ol>

---

**Les avantages spécifiques reliés aux alliances verticales**


---

1. Les gains possibles avec les fournisseurs
  2. L'implication dans la « recherche et développement »,
  3. L'accès à un meilleur processus de production,
  4. L'accès à des nouveaux marchés ou encore la création de réseaux de distribution et de « marketing »
- 

---

**Les avantages reliés aux alliances horizontales**


---

1. Un accès à des technologies et des innovations complémentaires
  2. Rassembler un nouveau savoir faire, donc des connaissances et expériences qui peuvent concerner la connaissance de marché étranger.
- 

*L : Les avantages spécifiques des pays dans le capitalisme d'alliances*

Avec les alliances, le L doit donner plus de poids premièrement à l'interdépendance des avantages immobiles dans des zones particulières, donc pouvoir profiter pleinement des avantages disposés dans plusieurs zones, deuxièmement à l'intégration de complexes et rapides changements dans l'économie internationale et donc dans les économies nationales, troisièmement, aux conditions dans lesquelles des réseaux peuvent atteindre un bon niveau d'efficacité et, quatrièmement, à la dynamique entre le national et le régional pouvant influencer l'extension et la structure de la localisation des centres d'excellence.<sup>44</sup> Il revient en grande partie aux États (ou aux régions) de créer les conditions nécessaires pour le

---

<sup>42</sup> Voir l'annexe 5 pour la version anglaise.

<sup>43</sup> Traduction du terme « *asset advantage* » utilisé par Dunning.

<sup>44</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 473.

développement des innovations par les firmes, ce faisant la « recherche et développement » n'est plus juste un O mais devient aussi un L.<sup>45</sup> Les nouvelles technologies sont devenues un attrait important pour les pays, parce qu'elles permettent une réduction des coûts de communication, une accessibilité plus importante aux informations sur les marchés. Elles permettent donc de réduire les coûts de transactions.

Les alliances amènent une nouvelle dynamique repoussant les frontières nationales en poussant les États à entrer dans une dynamique régionale (par exemple l'ALÉNA en Amérique) pour s'assurer la présence de certains réseaux par l'entremise de leurs firmes nationales, donc de permettre une ouverture aux réseaux internationaux. Par contre, ils ne doivent pas mettre de côté leurs attraits particuliers pour éviter que l'ouverture de leur marché ne serve de porte de sortie pour les firmes établies à l'intérieur de leurs frontières.

---

<sup>45</sup> Voir : CANTWELL J. et PISCITELLO L. *Corporate Diversification, Internalisation and Location of Technological Activities by MNCs : Differences Between EU and Non-EU Firms in the European Regions*. University of Reading, 2001, p.28.

Tableau 7<sup>46</sup>

<b>Location-Specific Variables</b>	
<p>Spatial distribution of natural and created resource endowments and markets.</p> <p>Input prices, quality and productivity, e.g. labor, energy, materials, components, semi-finished goods.</p> <p>International transport and communication costs.</p> <p>Investment incentives and disincentives (including performance requirements, etc.).</p> <p>Artificial barriers (e.g. import controls) to trade in goods.</p> <p>Societal and infrastructure provisions (commercial, legal, educational, transport, and communication).</p> <p>Cross-country ideological, language, cultural, business, political, etc. differences.</p> <p>Economies of centralization of R&amp;D production and marketing.</p> <p>Economic system and policies of government: the institutional framework for resource allocation.</p>	<p>The L-specific advantages of alliances arise essentially from the presence of a portfolio of immobile local complementary assets, which, when organized within a framework of alliances and networks, produce a stimulating and productive industrial atmosphere. The extent and type of business districts, industrial or science parks and the external economies they offer participating firms are examples of these advantages which over time may allow foreign affiliates and cross-border alliances and network relationships to better tap into, and exploit, the comparative technological and organizational advantages of host countries. Networks may also help reduce the information asymmetries and likelihood of opportunism in imperfect markets. They may also create local institutional thickness, intelligent regions and social embeddedness.</p>

*I : Les avantages de l’internalisation dans le capitalisme d’alliances*

Cette partie est celle qui a subi le plus d’évolution au cours des années. Le capitalisme d’alliances ayant démontré que l’internalisation n’est pas la seule forme d’organisation permettant de contourner les imperfections du marché et que même parfois les alliances représentent un mode d’organisation optimum car elles réduisent la plupart des coûts de structure et permettent d’accroître l’efficacité de certains secteurs comme la « recherche et développement », par contre elles représentent une perte de contrôle.

<sup>46</sup> Source.: DUNNING J.H « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter, 1995, p. 476.*



Ainsi le choix entre l'internalisation et le réseau d'alliances repose sur les coûts et bénéfices, par exemple un mode d'organisation hiérarchique, malgré la prise de contrôle qu'il amène, n'est pas optimum dans le secteur de la recherche sur les innovations, les coûts étant trop élevés<sup>47</sup>. Les alliances ne représentent pas seulement une réduction possible des coûts et une certaine flexibilité—on peut changer de partenaire dans un réseau d'alliance plus facilement que l'on peut se débarrasser d'une filiale—mais aussi une stratégie de concurrence, cela permet d'accroître son niveau compétitif face aux firmes rivales<sup>48</sup>—par exemple Microsoft qui, sans avoir nécessairement les meilleurs produits, possède un réseau tellement vaste que son produit devient compétitif—par sa part de marché.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse de créer des réseaux d'alliances ou d'acquérir/créer des filiales, il importe de trouver une structure de gouvernance efficiente pour une firme multinationale, ce sont les mêmes imperfections de marché à contourner par le biais d'un commerce inter ou intra firme et le même jeu de concurrence entre les acteurs.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Au sujet du lien entre L, I et innovations, voir : CANTWELL J. et PISCITELLO L. *Corporate Diversification, Internalisation and Location of Technological Activities by MNCs : Differences Between EU and Non-EU firms in the European Regions*. University of Reading, 2001, p.28

<sup>48</sup> CANTWELL J. et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001, p10-13.

<sup>49</sup> DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 473.

Tableau 8<sup>50</sup>

<b>Internalization Incentive Advantages (i.e., to circumvent or exploit market failure).</b>	
<i>Hierarchical-Related Advantages</i>	<i>Alliance or Network-Related Advantages</i>
<p>Avoidance of search and negotiating costs.</p> <p>To avoid costs of moral hazard, information asymmetries and adverse selection; and to protect reputation of internalizing firm.</p> <p>To avoid cost of broken contracts and ensuing litigation.</p> <p>Buyer uncertainty (about nature and value of inputs (e.g., technology) being sold).</p> <p>When market does not permit price discrimination.</p> <p>Need of seller to protect quality of intermediate or final products.</p> <p>To capture economies of interdependent activities.</p> <p>To compensate for absence of future markets.</p> <p>To avoid or exploit government intervention (e.g., quotas, tariffs, price controls, tax differences, etc.)</p> <p>To control supplies and conditions of sale of inputs (including technology).</p> <p>To control market outlets (including those which might be used by competitors).</p> <p>To be able to engage in practices, e.g., cross-subsidization, predatory pricing, leads and lags, transfer pricing, etc. as a competitive (or anti-competitive) strategy.</p>	<p>While, in some cases, time limited inter-firm cooperative relationships may be a substitute for FDI; in others, they may add to the I incentive advantages of the participating hierarchies, R&amp;D alliances and networking which may help strengthen the overall competitiveness Of the participating firms. Moreover, the growing structural integration of the world economy is requiring firms to go outside their immediate boundaries to capture the complex realities of know-how trading and knowledge exchange in innovation, particularly where intangible assets are tacit and need to speedily adapt competitive enhancing strategies to structural change.</p> <p>Alliances or network related advantages are those which prompt a 'voice' rather than an 'exit' response to market failure; they also allow many of the advantages of internalization without the inflexibility, bureaucratic or risk-related costs associated with it. Such quasi-internalization is likely to be most successful in cultures in which trust, forbearances, reciprocity and consensus politics are at a premium. It suggests that firms are more appropriately likened to archipelagos linked by causeways rather than self-contained 'islands' of conscious power. At the same time, flagship or lead MNEs, by orchestrating the use of mobile O advantages and immobile advantages, enhance complementary cross-border value-added activities.</p>

<sup>50</sup> Source: DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 476.

## LA DYNAMIQUE DU PARADIGME : LES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES VARIABLES

Chacune des variables du paradigme ne se comporte pas indépendamment des autres. De manière générale, les différentes parties du paradigme agissent les unes sur les autres. Ainsi un avantage de location (un avantage spécifique d'un pays—L) peut facilement devenir un des avantages spécifiques d'une firme (O). Par exemple, une firme s'installant dans un pays détenant un haut niveau de savoir-faire dans le secteur des hautes technologies peut devenir une firme de premier plan dans la recherche et développement. Une compagnie peut aussi se servir des avantages spécifiques d'un pays, comme le faible coût de la main-d'œuvre dans les pays du sud, lui permettant de développer un avantage concurrentiel important.

Évidemment, c'est un jeu à double sens : lorsqu'une firme s'installe dans un pays, elle y amène bien souvent un avantage spécifique, par exemple en matière de savoir-faire ou de technologie. À long terme, le jeu s'intensifie, plus le pays développe ses avantages plus les IDEs rentrent, développant ainsi de nouveaux avantages. De plus, en développant ses avantages spécifiques, un pays permet à ses firmes naissantes d'obtenir un O plus facilement<sup>51</sup>.

Le mode d'internalisation ou le type de réseau à utiliser dépend de l'avantage spécifique de la firme que l'on veut développer et des avantages de localisation offerts, par exemple en ce qui concerne la R&D, mieux vaut une alliance dans un pays développé permettant d'obtenir des incitatifs—subventions ou échappatoire fiscale.<sup>52</sup> Dans tous les cas, pour mettre en valeur un avantage spécifique (un O), il faut absolument le bon mode d'organisation (le I) et les bonnes conditions de localisation (un L favorable), sinon l'avantage perd sa valeur.

Le tableau suivant (tableau 9) montre le choix en fonction du L et du I—en supposant que sans O, il n'y a aucune multinationalisation possible. Le signe – signifie qu'il y a absence d'avantages et le signe + le contraire.

*Tableau 9* <sup>53</sup>

	-L	+L
-I	(1) exportation	(3) accords contractuels
+I	(2) investissement de portefeuille	(4) IDE

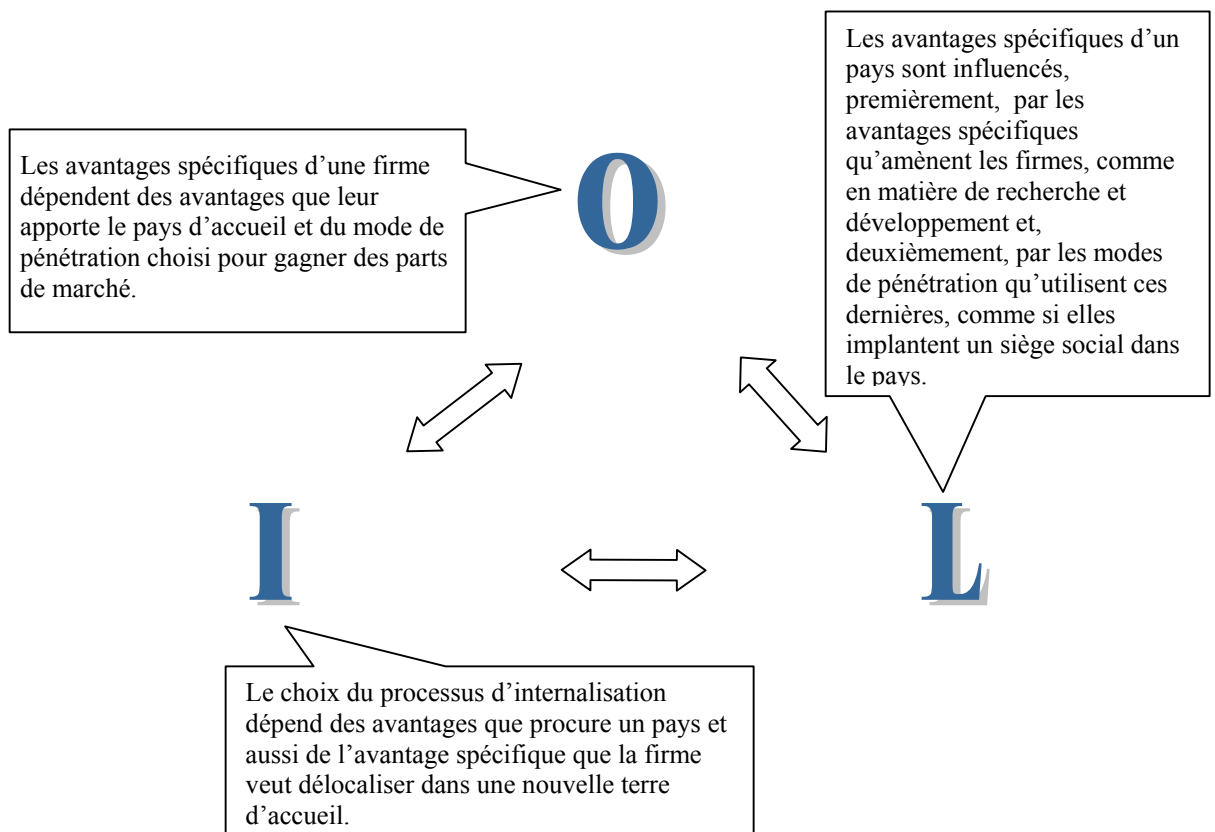
<sup>51</sup> CANTWELL J. et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001, p5-7.

<sup>52</sup> Ibid, p.8.

<sup>53</sup> Adapter de: PEDERSEN K. *The Eclectic Paradigm : 25 Years Anniversary*, The Aarhus School of Business, Denmark, 2001. Pour une description du lien entre le I et le L voir aussi : DUNNING, J. H. « Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor? » Dans *Journal of International Business Studies—first quarter 1998*, p.45-66.

Dans le premier cas (1), le pays n’offre aucun avantage et il n’y en a pas plus à y investir ainsi il veut mieux rester chez soi et exporter car il n’y a aucun développement possible pour une firme. Dans le deuxième cas (2), le pays n’offre aucun avantage, mais une firme a intérêt à s’y implanter—soit en raison de la concurrence, soit pour prendre un certain contrôle sur le réseau de distribution, on y fait donc un investissement de portefeuille. Le troisième cas représente un pays d’accueil où il n’y a pas d’avantages à dépenser une grande somme d’argent dans l’établissement d’une structure organisationnelle, mais malgré tout le pays offre certains avantages pour le produit—par exemple une production à faible coût. Donc, on peut vendre une licence d’exploitation à une firme locale. Finalement, le dernier cas (4) réunit toutes les conditions pour y faire un IDE.<sup>52</sup>

Graphique 2 : La dynamique entre les 3 variables



De plus, certaines caractéristiques particulières d’un pays influencent le mode de pénétration que la firme utilisera et donc tout son mode d’internalisation. Est-il plus profitable d’accorder une licence de distribution ou d’acquérir une unité locale? De plus le choix d’organisation interne d’une FMN influence aussi son type de pénétration dans un

pays. Pour une firme fortement décentralisée et non hiérarchisée, il peut être plus rentable d'ouvrir une filiale que d'exporter ses produits, par exemple. Donc, le choix du I dépend grandement des L offerts. De plus, sans L satisfaisant, la firme a intérêt à seulement exporter—sauf si elle tient à prendre contrôle du réseau de distribution.

Le jeu s'effectue dans les deux sens. Ainsi, une firme quittant un pays pour une nouvelle destination peut réduire les avantages spécifiques d'un pays au profit du nouvel hôte. C'est d'ailleurs sur ce dernier point que les firmes peuvent obtenir un certain pouvoir de négociation assez important avec les gouvernements.

De plus les firmes et les États ont des objectifs futurs, ces deux acteurs orientent donc les différentes variables du modèle OLI en prévision de ce qu'elles veulent obtenir comme configuration du paradigme. Les stratégies des différents acteurs sont donc en constante évolution, à chaque reconfiguration.<sup>54</sup> L'annexe 6 démontre le lien entre les caractéristiques reliées à un pays favorisant l'établissement d'une firme et chacune des variables du paradigme et l'annexe 7 se veut une tentative de modélisation des liens entre toutes les différentes composantes du paradigme.

---

<sup>54</sup> DUNNING, J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p179.

## CONCLUSION

À la lumière de l'étude du *paradigme éclectique*, on s'aperçoit que John Dunning s'est lancé dans un projet ambitieux : celui de mettre sur pied un cadre d'analyse d'une réalité en constante remise en question. Les stratégies d'investissement des firmes multinationales évoluent constamment forçant le paradigme à se réajuster.

Jusqu'où peut-on modéliser ce phénomène ? Comment expliquer l'ensemble de ces phénomènes complexes et en évolution en les séparant en trois variables ? Ainsi, dans sa « deuxième » version du paradigme, Dunning se voit pris au piège et tente de redéfinir ces variables, mais la complexité est telle que la séparation n'apparaît plus aussi clairement, notamment entre le I et le O. Dunning se doit aussi de démontrer le dynamisme de ses variables pour que son paradigme puisse prendre en compte l'évolution des stratégies des firmes.

De plus, à vouloir intégrer la totalité des variables et des théories existantes, le paradigme ne devient-il pas trop général et difficile à appliquer ? Dunning reprochait aux autres théories de la firme de n'englober qu'une partie spécifique du phénomène de l'investissement, d'être réductrice. Par contre, on peut lui reprocher d'être tombé dans l'autre extrême. Premièrement, il n'a pu réussir à considérer l'ensemble des variables en jeu, et, deuxièmement, son paradigme devient de plus en plus complexe et donc difficile à utiliser pour comprendre certaines dynamiques du phénomène<sup>55</sup>.

Quelles sont donc ces variables ou enjeux dont Dunning n'a pas tenu compte ?<sup>56</sup> Premièrement, il s'agirait d'intégrer ce que Dunning appelle lui-même : la géographie des décisions. Quelle est l'influence sur le processus de décision d'une firme-mère résidant dans un autre pays ? Quelles sont les firmes « décideuses » et leur influence dans les décisions au sein d'un réseau : « *Why and under what conditions are decisions on the way in which resources are allocated by foreign affiliates of MNEs controlled or influenced by managers located in the parent company?* »<sup>57</sup>.

De plus, Dunning ne tient pas compte de ce qu'on pourrait nommer « l'émotivité des dirigeants », non pas ici des firmes dirigeantes mais bien des personnes placées aux différents postes de décision. Une panoplie de facteurs émotionnels peut jouer dans leurs décisions, ainsi certains peuvent adopter un comportement extrêmement nationaliste ou tout simplement favoriser certains pays étrangers pour des raisons extérieures à la firme—histoire familiale ou

<sup>55</sup> Voir l'annexe 7 pour comprendre la complexité de modalisation que représente la paradigme

<sup>56</sup> John Dunning est conscient que certaines améliorations sont à apporter au paradigme, voir: DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of International Business Studies—spring*, 1998, pp.31.

<sup>57</sup> *Ibid*, p20.

expérience de vie. Par ailleurs, un autre phénomène, qui revêt une importance de plus en plus grande au sein des stratégies des firmes et dont ne tient pas compte le paradigme, c'est la relation entre actionnaires et administrateurs. Ceux qui dirigent ne sont pas nécessairement ceux qui investissent, ce qui peut aussi jouer dans les différentes stratégies des firmes.<sup>58</sup>

Deuxièmement, il reste à explorer le phénomène de désinvestissement. Lorsqu'une firme se retire d'un secteur ou d'un pays, elle désinvestit. Elle peut le faire pour plusieurs raisons : premièrement, un changement peut apparaître dans la distribution des ressources rendant les avantages comparatifs de la firme nuls face à ceux des autres firmes du même secteur ou pays, deuxièmement, un nouveau pays d'accueil offre mieux—comme une opportunité technologique—ou un nouveau secteur garantit les nouveaux objectifs de la firme—les O que la firme veut exploiter dans le futur, troisièmement, le marché extérieur offre tout simplement mieux que le marché intra-firme. Dans tous les cas un désinvestissement arrive lorsque les coûts dépassent les bénéfices. Mais quelles sont les conséquences stratégiques que cela engendre pour les firmes restantes à l'intérieur du territoire et pour cet État ?

Troisièmement, il faudrait approfondir l'impact des activités des multinationales en réseau sur le pays-mère et le pays d'accueil. De quelle façon se positionnent les différents réseaux, au nord comme au sud ? Quels sont les pays mères ou ceux qui accueillent les centres de recherche et développement et pourquoi eux ? Quels sont les impacts des stratégies de positionnement de la firme sur les pays ?

Mais la critique la plus importante que l'on peut adresser à John Dunning sur ce paradigme se situe au niveau de la place qu'occupe l'État. Premièrement, au niveau de la recherche et développement, l'État est la principale cause des investissements, soit par l'environnement économique et social, soit par ses politiques favorisant ce secteur<sup>59</sup>. De plus, un des points les plus dominants dans le paradigme est l'importance donnée aux modes d'organisation des firmes leur permettant ainsi de contourner ce qu'il nomme les « imperfections de marché ». Ces imperfections comprennent notamment les actions de l'État. Mais ce dernier a d'autres objectifs que simplement mettre sur pied un environnement économique favorable aux investissements étrangers, il se doit aussi d'assurer un environnement satisfaisant pour sa population, lui assurer l'accès au « bien commun ». Ce dernier ne peut être pris en charge par le milieu privé, mais est nécessaire pour l'environnement des firmes, c'est le cas de l'éducation par exemple. L'État conserve aussi un rôle de régulateur important pour assurer à sa population et aux firmes un environnement sans abus. De plus, malgré les vastes réseaux d'alliances, il reste aussi l'acteur central au sein des négociations au niveau régional et donc à l'élaboration de règles communes à un vaste marché favorisant les stratégies des firmes.

---

<sup>58</sup> Certains courants théoriques ont touché aux relations entre actionnaires et administrateurs, notamment les théories portant sur le gouvernement d'entreprises qui ont élaboré le concept de technostructure et la théorie de l'agence portant sur les intérêts contradictoires entre les deux groupes.

<sup>59</sup> Notamment par des exemptions fiscales.

« Des dizaines, voire des centaines d'alliances de R&D ou de distribution, des joint-venture de production et de fréquentes acquisitions font des multinationales des organisations très complexes aux frontières floues et mouvantes. »<sup>60</sup> L'État apparaît comme une contrainte aux activités de la firme, il semble impuissant et obligé de se soumettre aux exigences des firmes multinationales. Mais deux constats sont à même d'être faits, premièrement, peu d'entreprises sont véritablement globales et, deuxièmement, leur efficacité dépend en grande partie des politiques publiques. Le phénomène de la régionalisation, et donc de la convergence des politiques nationales, est-il dû aux pressions des firmes occasionnées par leurs frontières floues ou bien aux décisions des gouvernements à rendre efficace une zone économique permettant à leurs firmes nationales de créer de la richesse pour leur population ? Dans tous les cas, pour être apte à mettre sur pied une réglementation économique efficace au niveau international, il faut comprendre la dynamique des firmes multinationales. À ce niveau, le paradigme éclectique est un outil fort précieux d'analyse permettant d'intégrer les nouvelles réalités de l'économie globalisée.

---

<sup>60</sup> SACHWALD F. Réseaux contre nations? Les multinationales au XXIe siècle, RAMSES 2001, p. 170.



ANNEXE 1<sup>61</sup>

## Illustration of Use of Factor Endowment/Market Failure Paradigm in Explaining Three Main Forms of International Production

Main types of International Production	Factor Endowments (Affecting geographical distribution of L)	Market Failure	
		Structural (Affecting L and Oa)	Transactional (Affecting O <sub>t</sub> , L and I)
1 Market Seeking (import substituting)	<p>Home country for creation of O<sub>a</sub> (= mobile endowments/intermediate products)</p> <p>Host country advantages in immobile endowments with which O<sub>a</sub> have to be used eg. Natural resources, some kinds of labour</p> <p>Market size &amp; character</p>	<p>Firm specific = proprietary O<sub>a</sub> (eg. Knowledge) privileged access to inputs</p> <p>Restrictions on trade in goods (a) Natural (transport costs) (b) Artificial (import controls)</p> <p>Oligopolistic market structure</p>	<p>Search and negotiating costs</p> <p>Protection against misrepresentation or infringement of property rights</p> <p>Economics of bulk purchasing</p> <p>Part of international portfolio to spread risks</p> <p>Protection against actions of competitors</p>
2 Resource Seeking (supply oriented)	<p>Home country — as above but also market size &amp; character</p> <p>Host country. Availability of resources, natural, labour (export processing) technology.</p>	<p>As above, but also privileged access to markets</p> <p>Incentives offered by Government to fdi (also relevant for 1 &amp; 3)</p> <p>Oligopolistic market structure</p>	<p>Avoidance of risks of breach of contract and interruption of supplies</p> <p>Absence of future market</p> <p>Economics of vertical integration</p>
3 Efficiency Seeking (rationalised investment)	<p>VERTICAL Mainly as 1 &amp; 2 above</p> <p>HORIZONTAL Usually distribution of factor endowments not very relevant, as international production in countries with similar resource structures</p> <p>LATERAL Of limited importance in</p>	<p>As above but as investment influenced more by supply than market considerations. Government induced structural imperfections likely to be of considerable importance eg. Tax differentials, investment incentives, performance requirements etc.</p>	<p>As with 2 above</p> <p>Economics of scale and scope</p> <p>Risk reduction through product diversification</p> <p>As above, but in respect of ancillary activities eg. Various services— shipping, consultancy etc.</p>

<sup>61</sup> Source: DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of International Business Studies—spring*, 1998, p.13.

	effect	Note that as above regional integration and reduction of trade barrier aids rationalised investment	
--	--------	---	--

<p>O = Ownership advantages          L = Locational advantages          I = Internalisation advantages</p>	<p>Oa = asset advantages          Ot = transaction advantages</p>
--	---

## ANNEXE 2

*Multi-produits, multi-fonctions et le cycle du produit...*

Pour Jean-Louis Mucchielli, la globalisation de la firme multinationale se définit comme « l'élargissement et l'approfondissement des activités des entreprises visant à produire et vendre des biens et des services sur un plus grand nombre de marchés. »<sup>62</sup>

Elles sont caractérisées par leur désir de toujours devenir plus grande et plus diversifiée. Ainsi plus l'entreprise deviendra multinationale plus elle aura tendance à devenir multi-fonctionnelle et multi-produits.

Plusieurs activités sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et plus la firme détient de contrôle sur celles-ci plus elle peut augmenter ses avantages comparatifs face aux concurrentes, c'est la raison qui les poussent à devenir multi-fonctionnelle. Porter décrit les différentes activités reliées à la firme en les séparant en 8 catégories: la logistique interne (entrepôt, transport, fournisseurs,...), la production (composantes, entretien, assemblage,...), la logistique externe (commande, expédition,...), la commercialisation/vente (publicité, promotion,...), les services (service après-vente, pièces de rechange,...), achat (pièces, machines,...), la recherche et développement et la gestion des ressources humaines/gestion des infrastructures (direction, planification, comptabilité,...). Chacune de ces activités peuvent être localisé dans des pays où elles atteindront un maximum de rentabilité. Par la suite, chacune des transactions entre les différentes unités deviennent des transactions intra-firmes et donc qui échappent aux lois du marché.

Les firmes ont aussi tendance à diversifier leurs produits. Cela leur permet d'obtenir des économies de gamme, c'est-à-dire qu'avec le développement d'un produit c'est souvent plusieurs autres produits qui peuvent en bénéficier. De plus, chaque produit a un cycle de vie (émergence, croissance, maturité et déclin), la firme perd son avantage lorsque le produit atteint le stade de maturité, car plusieurs concurrentes entre sur le marché et imitent la production. Ainsi les firmes ont avantage à toujours avoir un produit au stade d'émergence pour maintenir une position dominante, que soit avec l'aide de la recherche et développement sur de nouveaux produits ou technologie, ou soit par la re-localisation du produit dans un nouveau marché.

---

<sup>62</sup> MUCCHIELLI, J.-L., *Multinationales et mondialisation*, Édition du seuil, 1998, p.27.

ANNEXE 3

**Le paradigme ESP<sup>63</sup>**

**Environment (E)**

<p><b>Components:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human resources</li> <li>• Natural resources</li> <li>• Stage of economic development</li> <li>• Cultural/historical background</li> </ul>	<p><b>Outcomes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Level and structure of output (primary, industrial service, specializations)</li> <li>• Attitudes to work, wealth, foreigners, etc.</li> </ul>
---	---

**System (S)**

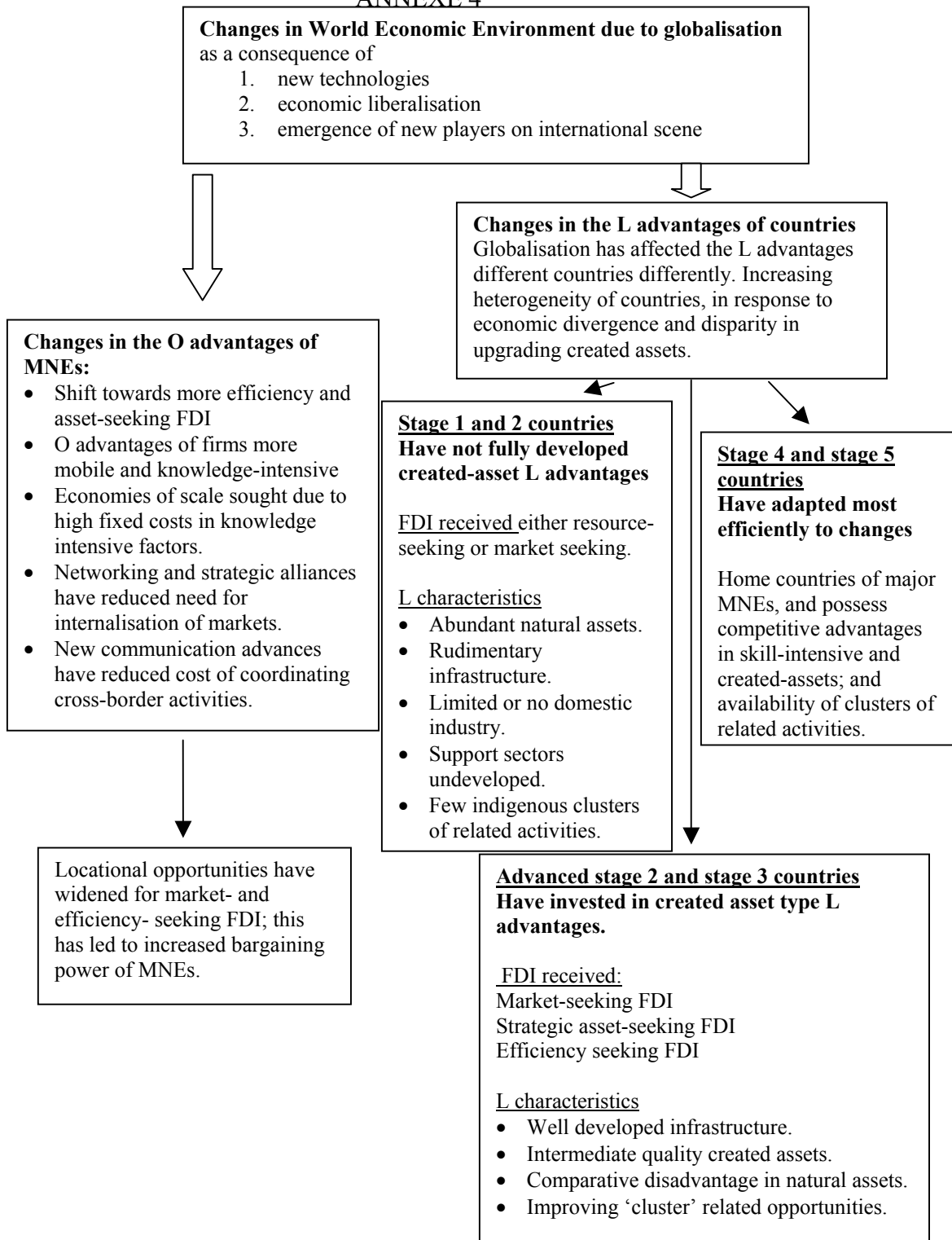
<p><b>Components:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalist (free enterprise)</li> <li>• Socialist</li> <li>• Mixed</li> <li>• Alliance with other countries</li> </ul>	<p><b>Outcomes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure of decision taking</li> <li>• Propensity to engage in international commerce</li> <li>• Resource allocation controlled by market</li> <li>• Nationalization</li> </ul>
---	---

**Policies (P)**

<p><b>Components:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macro economics (fiscal, monetary, exchange rate)</li> <li>• Micro economics (industry, trade, competition)</li> <li>• General (education, consumer protection)</li> <li>• Specific to FDI</li> </ul>	<p><b>Outcomes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extent and form of government intervention</li> <li>• Controls</li> <li>• Performance requirements</li> </ul>
--	--

---

<sup>63</sup>Source : DUNNING J.H. « International Business in a Changing World Environment », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.20.

ANNEXE 4<sup>64</sup>

<sup>64</sup> source: NARULA R. et DUNNING J. H. Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise-Developing Host Country Interaction, University of Oslo, Norway, 1998, p.36.

ANNEXE 5

*Source* : DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p. 475.

<b>Ownership-Specific Advantages of enterprise of one nationality or (affiliates of same) over those of another</b>	
<i>Hierarchical-Related Advantages</i>	<i>Alliance or Network-Related Advantages</i>
<p>a. Property right and/or intangible asset advantages (Oa).</p> <p>Product innovations, production management, organizational and marketing systems, innovatory capacity, non-codifiable knowledge: "bank" of human capital experience; marketing, finance, know-how, etc.</p> <p>b. Advantages of common governance, i.e., of organizing Oa with complementary assets (Ot).</p> <p>(i) Those that branch plants of established enterprises may enjoy over de novo firms. Those due mainly to size, product diversity and learning experiences of enterprise, e.g., economies of scope and specialization. Exclusive or favored access to inputs, e.g., labour, natural resources, finance, information. Ability to obtain inputs on favored terms (due, e.g., to size or monopsonistic influence). Ability of parent company to conclude productive and cooperative inter-firm relationships e.g., as between Japanese auto assemblers and their suppliers. Exclusive or favored access to product markets. Access to resources of parent company at marginal cost. Synergistic economies (not only in production, but in purchasing, marketing, finance, etc., arrangements).</p> <p>(ii) Which specifically arise because of multinationality. Multinationality enhances operational flexibility by offering wider opportunities for arbitraging, production shifting and global sourcing of inputs. More favored access to and/or better knowledge about international markets, e.g., for information, finance, labour etc. Ability to take advantage of geographic differences in factor endowments, government intervention, markets, etc. Ability to diversify or reduce risks, e.g., in different currency areas, and creation of options and/or political and cultural scenarios. Ability to learn from societal differences in organizational and managerial processes and systems. Balancing economies of integration with ability to respond to differences in country-specific needs and advantages.</p>	<p>a. Vertical Alliances</p> <p>(i) Backward access to R&amp;D, design engineering and raining facilities of suppliers. Regular input by them on problem solving and product innovation on the consequences of projected new production processes for component design and manufacturing. New insights into, and monitoring of, developments in materials, and how they might impact on existing products and production processes.</p> <p>(ii) Forward access to industrial customers, new markets, marketing techniques and distribution channels, particularly in unfamiliar locations or where products need to be adapted to meet local supply capabilities and markets. Advice by customers on product design and performance. Help in strategic market positioning.</p> <p>b. Horizontal Alliances</p> <p>Access to complementary technologies and Innovatory capacity. Access to additional capabilities to capture benefits of technology fusion, and to identify new uses for related technologies. Encapsulation of learning and development times. Such inter-firm interaction often generates its own knowledge feedback mechanisms and path dependencies.</p> <p>c. Networks</p> <p>(i) of similar firms Reduced transaction and coordination costs arising from better dissemination and interpretation of knowledge and information, and from mutual support and cooperation between members of network. Improved knowledge about process and product development and markets. Multiple, yet complementary, inputs into innovatory developments and exploitation of new markets. Access to embedded knowledge of members of networks. Opportunities to develop 'niche' R&amp;D strategies; shared learning and training experiences, e.g., as in the case of cooperative research associations. Networks may also help promote uniform product standards and other collective advantages.</p> <p>(ii) business districts As per (i) plus spatial agglomerative economies, e.g., labour market pooling. Access to clusters of specialized intermediate inputs, and linkages with knowledge-based institutions, e.g., universities, technological spill-overs.</p>

ANNEXE 6<sup>65</sup>

Links between selected Ownership-Specific Advantages of firms and Country-Specific Characteristics likely to generate and sustain them.

Ownership-Specific Advantages	Country Characteristics favoring such advantages
1. Size of firm (e.g. economies of scale, product diversification).	1. Large and standardized markets. Liberal attitude towards mergers, conglomerates, industrial concentration.
2. Management of organizational expertise.	2. Availability of managerial manpower; educational and training facilities (e.g. business schools). Size of markets etc., making for (1) above. Good R&D facilities.
3. Ability to create, acquire and upgrade.	3. Government support of innovation. Availability of, clusters of complementary industries, skilled manpower and in some cases of local materials.
4. Labor and/or mature, small-scale intensive technologies.	4. Plentiful labor supplies; good technicians. Expertise of small firm/consultancy operation. Favorable work ethos and industrial relations.
5. Product/differentiation, marketing economies.	5. National markets with reasonably high incomes; high income elasticity of demand. Acceptance of advertising and other persuasive marketing methods. Sophisticated and demanding purchasers.
6. Access to domestic market.	6. Large markets. No government control on imports. Liberal attitude to exclusive dealing.
7. Ability to foresee and take advantage of global production and marketing opportunities.	7. An outward-looking economically interdependent.
8. Access to, or knowledge about natural resources.	8. Local availability of resources encourages export of that knowledge and/or processing activities. Need for raw materials not available locally for domestic industry. Accumulated experience of expertise required for resource exploitation/processing.
9. Capital availability and financial expertise.	9. Good and reliable capital markets and professional advice.
10. Entrepreneurial drive and vision.	10. A commercial ethos conducive to risk taking and start-up of small enterprises. A favorable tax and legal environment.
11. Ability to adjust to structural change.	11. First class information acquiring and transmission facilities; and mobility of complementary assets.
12. As it affects various advantages above.	12. Role of government intervention and relationship with enterprises. Incentives to create advantages. A systemic strategy towards inward and outward direct investment.

<sup>65</sup> source: DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.45-51.

Links between selected Location-Specific Advantages and Country-Specific Characteristics likely to affect them.

Location-Specific Advantages	Country Characteristics affect such advantages
<p>1. <i>Input costs</i> National Resources</p> <p>Labor</p> <p>Intermediate products</p>	<p>1. Structure of factor endowments of countries. Educational and training programs.</p> <p>Role of organized labor. Extent of unemployment.</p> <p>Structure markets. Role of governments, e.g. in subsidizing inputs or imposing tariffs on imports.</p>
<p>2. <i>Productivity</i> Labor productivity</p> <p>Extent to which economies of scale are possible</p> <p>Nature of production process.</p>	<p>2. Experience technological and organizational capability of firms producing particular goods and services.</p> <p>Size and character of markets; extent to which product adaptation is required.</p> <p>Factor proportions/markets in home country.</p>
<p>3. <i>Movement costs</i> Transport costs</p> <p>Physic distance</p>	<p>3. Likely to impede countries which are of above average distances from main markets.</p> <p>Where cultures, customs, language, etc. different, barriers to setting up production units likely to be greater.</p>
<p>4. <i>Government intervention</i> Tariff barriers</p> <p>Taxation</p> <p>General environment for foreign involvement</p> <p>Incentives, policies towards foreign direct investment</p> <p>Purchasing requirements</p>	<p>4. May be country-specific in character, e.g. EC tariffs from non EC investors.</p> <p>Varies between countries. Also affected by double taxation agreements, etc.</p> <p>Political, economic, etc. ties between governments of countries; Attitudes to acquisition and mergers involving foreign firms.</p> <p>Again will considerably vary between host countries and sometimes home countries treated differently: Also attitudes towards outward investment may differ between home countries.</p> <p>Often related to balance of payments constraints and/or desire of government to provide local indigenous capacity.</p>
<p>5. <i>Risk factors</i> (a) general propensity for foreign investment</p>	<p>5. Environment of home and all foreign countries.</p>



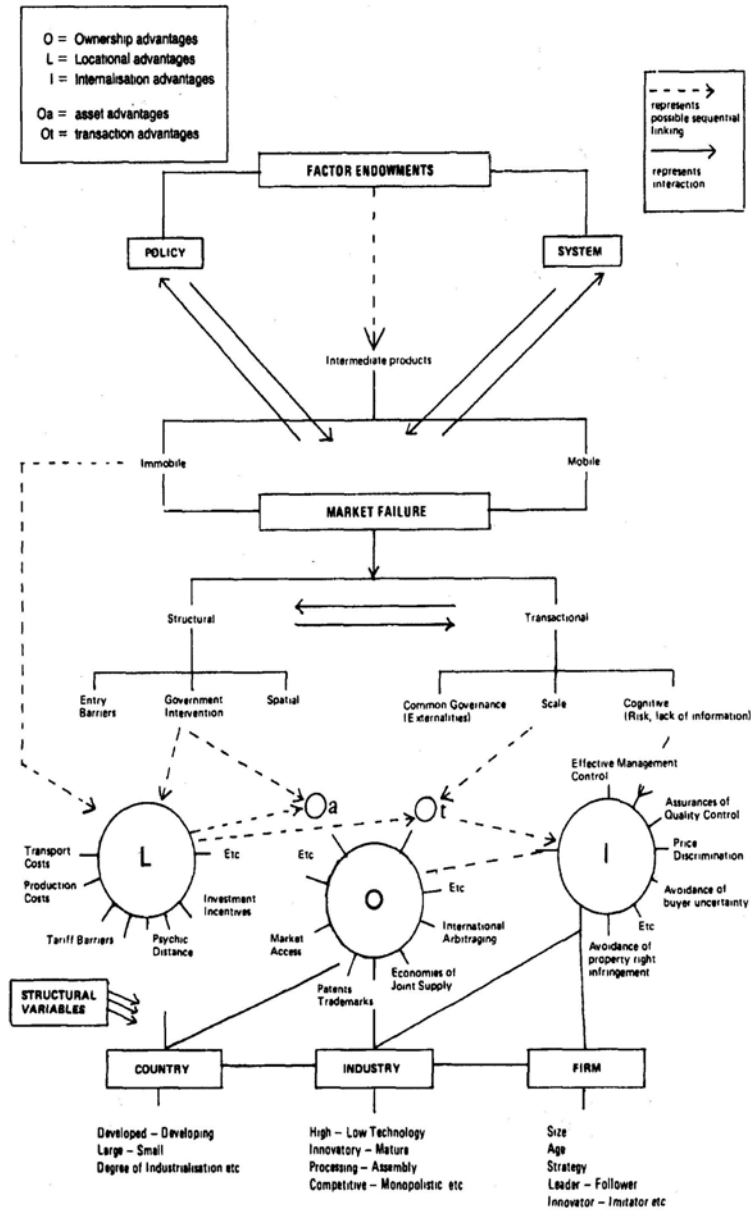
<p>(b) Geographical distribution</p> <p>6. Climate towards and resources available</p> <p>7. Structure of competition</p>	<p>Differences between risks in host countries to which particular home countries most likely to invest.</p> <p>6. Government attitudes towards entrepreneurship and innovation. Excellence of R&amp;D facilities. Quality of Universities and colleges. Quality of highly skilled labor. Clusters related industries. First class information processing and telecommunication facilities.</p> <p>7. Size and character of markets, Anti-trust policy. Extent to which foreign competition is permitted. Attitudes towards strategic alliances.</p>
---	--

Links between selected Internationalization-Specific Advantages of firms and Country-Specific Characteristics likely to affect them.

Motives for Internationalization of markets	Country Characteristics affect such advantages
<p>1. Avoidance of search and negotiating costs.</p> <p>2. To by-pass costs of contractual. Relationships; e.g. monitoring standards and litigation et al costs arising from contract default.</p> <p>3. Buyer uncertainty.</p> <p>4. Need of seller to ensure quality of intermediate or final products.</p> <p>5. To capture economies of common governance of value added activities across national boundaries.</p> <p>6. To reduce costs of environmental volatility and political and other kinds of risk by geographical diversification.</p> <p>7. Generally, where market failure is most pronounced, but where other factors, conducive to foreign investment, are present.</p> <p>8. Will depend on other options open to firms, e.g. joint ventures, strategic alliances.</p>	<p>1. Ease or difficulty in obtaining knowledge about local firms and the culture of the negotiating process. Compare e.g. making a licensing agreement in Canada with that in China.</p> <p>2. Sophistication and coverage of law of contracts. Nature and reliability of remedial process in case of default on contracts. Cultural differences in attitudes to rights and responsibilities, e.g. contract v. trust and commitment.</p> <p>3. Technical competence and attitudes towards adhering to contracts, e.g. standards, delivery dates.</p> <p>4. Where buyers are technically unsophisticated or lax on quality control procedures or are not prepared to protect the reputation of the seller in the way expected by the seller.</p> <p>5. Where few restrictions are placed on activities of foreign affiliates of intra-firm trade; in case of high value added activities, investment of this kind likely to be directed to large advanced industrialized countries.</p> <p>6. Investment will generally be greater in countries which have low risk profiles: licensing and other collaborative forms more likely when risks are greater.</p> <p>7. Market failure likely to vary according to  (a) stage of economic development  (b) attitudes of government to promoting efficient markets and/or recognizing role private hierarchies may play in internalizing that failure.</p> <p>8. Extent to which governments disallow majority owned foreign investment opportunities and needs for concluding cooperative alliances. Needs may vary according to size and unfamiliarity to investing firms of local markets, customs, and norms.</p>

ANNEXE 7 (Source : Dunning J.H. « The Eclectic Paradigm Of International Production : A Restatement And Some Possible Extensions », Dans *Journal Of International Business Studies—Spring, 1998, P.25.*)

**FIGURE 1**  
**The Endowment/Market Failure Paradigm**  
**of International Production**



## BIBLIOGRAPHIE

- ANDREFF, W., Les multinationales globales, Paris, la Découverte, Repères, n° 187. 1996.
- CANTWELL J. et PISCITELLO L. Corporate Diversification, Internalisation and Location of Technological Activities by MNCs : Differences Between EU and Non-EU Firms in the European Regions. University of Reading, 2001, p.28.
- CANTWELL J. et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001, p.25.
- CANTWELL, J. A. « A Survey of the Theories of International Production », dans PITELIS C. N. et SUGDEN R. (dir.), *The Nature of the Transnational Firm*, Londres, Routledge. 1991, p.42.
- DUNNING J.H. « International Business in a Changing World Environment », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.9-29.
- DUNNING J.H. « Market Power of the Firm and International Transfer of Technology », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.29-47.
- DUNNING J.H. « Multinational Enterprises, Technology Transfer and National Competitiveness », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.47-69.
- DUNNING J.H. « The Changing Role of MNEs in the Creation and Diffusion of Technology », dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London 1988, p.103-123.
- DUNNING J.H. « International Direct Investment in Innovation: The Pharmaceutical industry », dans *Multinationals, technology and competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.123-144.
- DUNNING J.H. « The Consequences of the International Transfer of Technology by MNEs: A Home Country Perspective », dans *Multinationals, technology and competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London 1988 p.144-172
- DUNNING J.H. « Un siècle d'histoire des multinationales » dans COTTA A. et GHERTMAN M. *Les multinationales en mutation*, Paris, P.O.F / J.R.M, pp.1-36.
- DUNNING J.H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p173-190.
- DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies—third quarter*, 1995, p.461-489.
- DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », dans *Journal of International Business Studies—spring*, 1998, p.31.
- DUNNING J. H. « Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor? », dans *Journal of International Business Studies—first quarter*, 1998, p.45-66.
- DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.9-58.

LAJULE, Christian. « L'investissement direct étranger : un élément moteur de la mondialisation de l'économie. » Dans *Horizons en expansion : le Canada à l'échelle internationale*, Conférence Économique 2000, Ottawa, p.23.

MUCCHIELLI, J.-L., *Multinationales et mondialisation*, Édition du seuil, 1998, p. 373.

NARULA R. et DUNNING J. H. Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise- Developing Host Country Interaction, University of Oslo, Norway, 1998, p.36.

PEDERSEN K. *The Eclectic Paradigm : 25 Years Anniversary*, The Aarhus School of Business, Denmark, 2001, p.35.

### *Bibliographie complémentaire*

BREMOND J. et SALORT M.-M. « Qu'est-ce qu'une entreprise ? » dans *Initiation à l'économie*, Coll. J. Brémont, Paris, hatier, 1986, pp. 40-71.

DE MONTMORILLON B. « Organisation et management : Fondements et analyses – La théorie économique et l'entreprise », dans *Management et organisation des entreprises*, Cahiers français, no 287, 1999, pp. 15-21.

GALBRAITH J.K. et al., *Tout savoir ou presque sur l'économie*, Paris, Seuil, 1978, pp.43-76.

MAURUS, É. « Marché », dans *Découverte de l'économie*, Cahiers français, no 279, 1999, pp. 81-84.

RIOUX M. *Fondements et paradoxes d'une intégration en profondeur en Amérique du Nord : le cas des télécommunications*, Gric, 2002, p.63.

SACHWALD F. *Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice*, RAMSES 2001, pp. 45-60.

SACHWALD F. *Réseaux contre nations? Les multinationales au XXIe siècle*, RAMSES 2001, pp. 165-179.

SOETE L. « Politiques nationales d'appui aux industries stratégiques : Les implications internationales », dans OCDE, *Les industries stratégiques dans une économie globale, question pour les année 90*, 1991, p.59-77.