



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

« L'entreprise française dans le monde :  
le groupe AIR LIQUIDE »

Verfasser

Christine Sabongui

angestrebter akademischer Grad

Magistra rerum socialium oeconomicarumque

Wien, im November 2007

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: IBW

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dr. Jörg Finsinger

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. PRÉFACE.....</b>	<b>1</b>
1.1. Motivation .....	1
1.2. Introduction.....	2
<b>2. « GOING GLOBAL » - LA MONDIALISATION</b>	
.....	<b>4</b>
2.1. L'Internationalisation – pas un phénomène récent.....	4
2.2. Quelques définitions.....	6
2.3. L'orientation de l'entreprise vers l'extérieur .....	9
2.3.1. <i>Prédispositions stratégiques</i> .....	9
2.3.2. <i>Intégration globale et réceptivité nationale</i> .....	10
2.3.3. <i>La stratégie globale</i> .....	13
2.4. L'entrée sur le marché.....	14
2.4.1. <i>Export</i> .....	14
2.4.2. <i>Production à l'étranger</i> .....	15
2.4.3. <i>Strategies de propriété</i> .....	16
2.4.4. <i>Fusions et Acquisitions</i> .....	18
2.5. Globalisation et Culture .....	18
2.6. Le commerce mondial .....	21
2.6.1. <i>L'organisation du commerce autour du monde</i> .....	21
2.6.2. <i>Le commerce en Europe</i> .....	23
<b>3. L'ENTREPRISE FRANÇAISE.....</b>	<b>27</b>
3.1. L'Hexagone .....	27
3.2. L'économie française .....	30
3.2.1. <i>Capitalisme à la française</i> .....	30
3.2.2. <i>L'économie française et la globalisation</i> .....	32
3.3. La classification des entreprises.....	35
3.4. Les « champions » .....	37

<b>4. LE GROUPE « AIR LIQUIDE » .....</b>	<b>40</b>
4.1. Au début – l'invention .....	40
4.2. Les activités du groupe Air Liquide (AL) .....	42
4.2.1. <i>Électronique</i> .....	44
4.2.2. <i>Santé</i> .....	44
4.2.3. <i>Industriel marchand</i> .....	45
4.2.4. <i>Grande Industrie</i> .....	45
4.2.5. <i>Activités complémentaires</i> .....	46
4.3. L'Air Liquide conquière le monde .....	47
4.4. L'Air Liquide d'aujourd'hui .....	48
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>50</b>
<b>6. ANNEXE.....</b>	<b>51</b>
6.1. Résumé en allemand – deutsche Zusammenfassung.....	51
6.2. Lebenslauf : Christine Sabongui.....	53
6.3. Bibliographie.....	54
6.3.1. <i>Livres</i> .....	54
6.3.2. <i>Internet</i> .....	56
6.4. Table des figures.....	57

## TABLE DES ABBRÉVIATIONS

AELE	Association européenne de libre-échange
AG	Aktiengesellschaft
AL	Air Liquide
B2B	Business to Business
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BOC	British Oxygen Company
CAC	Cotation Assistée en Continu
CEE	Communauté économique européenne
COM	Collectivités d'outre mer
CVS	chinese value survey
DOM ROM	Départements et régions d'outre-mer
DOM TOM	Départements d'outre-mer – Territoires d'outre mer
EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
EID	European Integration and Development
EDF	Électricité de France
EU	European Union
FEM	Forum économique mondial
GATT	General agreement on tariffs and trade
GCI	Global Competitiveness Index
GDF	Gaz de France
IBM	International Business Machines Corporation
JAG	Japan Air Gases
J.-C.	Jésus-Christ
KLM	<i>Koninklijke Luchtvaart Maatschappij</i> (société aérienne royale des Pays-Bas)
LVMH	Louis Vuitton Moët Hennessy
MNC	multinational corporation
OIC	Organisation internationale du Commerce
OMC	Organisation mondiale du commerce

ONU	Organisation des Nations Unies
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit intérieur brut
PPR	Pinault-Printemps-Redoute
PSA	Peugeot Société Anonyme
R&D	Recherche et Développement
S.A.R.L.	Société à responsabilité limitée
SNCF	Société Nationale des Chemins de fer Français
TGV	Train à grande vitesse
UE	Union européenne

# 1. PRÉFACE

## 1.1. Motivation

Pourquoi rédiger son mémoire en français ? En fait, c'est une très bonne question – facile à y répondre.

Dès mon enfance j'ai beaucoup voyagé et j'ai toujours bien aimé les cultures différentes. Comme mon père a étudié dans une école française et ma mère a utilisé le français pour son travail, on parlait souvent cette langue à la maison. À l'âge de 14 ans, j'ai commencé à prendre des cours de français, et j'ai continué à l'apprendre à l'Université de Vienne pendant mes études de gestion internationale. Grâce au soutien de ma famille et le programme Erasmus j'ai eu la possibilité de faire une année d'échange à Paris : j'ai vécu une expérience inoubliable. Malgré les leçons de français pendant ma formation scolaire et universitaire, la communication à Paris n'était pas si facile au début, car c'est autre chose de lire un texte que d'être face à des Français qui parlent trop vite ! Même si la France n'est pas loin de l'Autriche, il a quand même de grandes différences dans la vie quotidienne qui peuvent être parfois éprouvantes. J'ai beaucoup appris, et là-bas j'ai décidé de rédiger mon mémoire en français. À la suite de mes études à l'Université Paris Dauphine j'ai fait un stage chez le groupe Air Liquide, dans le département EID (European Integration and Development). C'est la raison pour laquelle le sujet de mon mémoire porte sur les entreprises françaises, particulièrement le groupe Air Liquide et son succès dans le monde. Les gaz médicaux et industriels sont peu connus, bien qu'ils soient utilisés partout autour de nous et au quotidien.

À mon avis il est impossible de se pencher sur d'autres cultures et habitudes, sans être accompagné de la volonté d'apprendre une langue étrangère. Bien sûr ça n'a pas été facile de rédiger ce travail dans une langue qui n'est pas ma langue maternelle ; en fait le mémoire représentait pour moi un grand défi. Je suis ainsi très fière de ce que j'ai

atteint pendant les derniers mois. La langue française m'accompagne depuis longtemps, et je n'ai pas l'intention de changer quoique ce soit.

## 1.2. Introduction

Ce mémoire s'agit des entreprises internationales, particulièrement des entreprises françaises. En plus une petite présentation du groupe Air Liquide, qui est un leader mondial dans des gaz industriels et médicaux, est incluse.

Le Chapitre « Going Global » jette un regard sur le procès de l'internationalisation, c'est-à-dire l'effectuation des affaires traversant les frontières. D'abord les débuts de la mondialisation sont mentionnés, avant que quelques termes utilisés dans ce contexte soient expliqués. À la suite je présente la diversité d'orientation des entreprises vers l'extérieur. En plus les modes d'entrée sur un marché extérieur sont décrits, qui impliquent aussi la confrontation avec des environnements et cultures étrangers. La partie sur le commerce mondial contient, entre autres, des informations sur l'Organisation Mondial du Commerce, la politique commerciale dans l'Union Européenne et l'Association européenne de libre-échange.

Ce mémoire s'occupe particulièrement des entreprises françaises. À cette fin je donne quelques informations sur la France en général et le développement de l'économie française. Un sous-chapitre se penche sur la classification des entreprises. Ensuite, je mets un accent sur les « champions » - des entreprises françaises qui sont devenues leaders mondiaux dans leur branche.

Un champion français est traité dans le dernier chapitre de ce travail : c'est le groupe Air Liquide, qui est un leader mondial des gaz industriels et médicaux. Cette partie décrit l'histoire du groupe, ses premiers pas dans l'économie mondiale et la politique d'expansion qui suit et ses activités. À la fin la situation actuelle de l'entreprise Air Liquide est présentée en bref.

## 2. « GOING GLOBAL » - LA MONDIALISATION

Aujourd’hui il est presque impossible de ne pas être confronté au phénomène de la globalisation, dont les préconisateurs sont aussi nombreux que les adversaires. On est tous témoins de l’élaboration d’une nouvelle économie globale, qui confronte les entreprises de l’Ouest sur lesquelles pèsent des menaces extraordinaires à leur survie, avec des chances et des possibilités incomparables pour le bénéfice et la croissance des entreprises. Dans la nouvelle économie globale aucun marché n’est plus protégé de la concurrence extérieure. Afin de survivre et prospérer il est nécessaire que les entreprises établissent des nouvelles stratégies.

### 2.1. L’Internationalisation – pas un phénomène récent<sup>1</sup>

L’internationalisation commence déjà des millénaires avant Jésus-Christ. Dans l’ancien Orient il existe des cultures municipales qui ont des bases de commerce hors les villes qui servent le commerce de cuivre, d’étain, de bronze, d’argent, de textile et d’animaux. Les villes Kanesh et Ashur en Assyrie jouent un rôle très important dans le commerce – deux milles ans avant J.-C. Un autre exemple est l’ancien Égypte et ses relations commerciales avec le moyen Orient, c’est particulièrement le commerce maritime qui est important. Les anciens Grecs font du commerce surtout avec les Phéniciens, mais aussi avec leurs colonies en Asie et les peuples du golfe persique.

---

<sup>1</sup> Kutschker, Schmid (2005), pp. 7-15

La *route de la soie* représente une voie commerciale importante qui connecte l'Europe et la Chine. Elle est utilisée afin de transporter des épices, de la soie et de la porcelaine de la Chine ou de l'Inde vers l'Europe, en échange des produits agricoles divers, des métaux précieux et des verres européens. La route de soie est associée avec un commerçant vénitien – peut-être le commerçant le plus remarquable de tous les temps : Marco Polo. Né en 1254, il accomplit diverses missions par la Chine ou les pays de l'océan Indien pour Kubilai Khan, un empereur mongol.

Dans le Moyen Âge, la formation de la *Hanse*, une association professionnelle de marchands en Allemagne, explique la réanimation du commerce extérieur.

Au 16<sup>e</sup> siècle les familles florentines *Medici* et *Alberti* font des activités commerciales au-delà les frontières.

Le commerce internationale est institutionnalisé pendant la période coloniale avec la création des entreprises d'outre mer, qui sont des entreprises licenciées de l'état, par exemple la « British East-India-Company », créée au 17<sup>e</sup> siècle. Le commerce d'outre mer constitue plutôt un commerce d'intra-impérial, car l'échange de marchandise se déroule entre la métropole et ses colonies.

Au début du 19<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation croissante est accompagnée par les investissements directs à l'étranger : la transformation de l'entreprise active dans le commerce internationale à celle investissant à l'étranger est introduit.

Le Royaume-Uni domine l'économie mondiale : en 1914, la moitié des investissements directs à l'étranger est effectué par la Royaume-Uni. Entre 1870 et 1914 le commerce mondial augmente par 3,5 pour cent par an.

La Première Guerre mondiale et la grande crise, qui commence en 1929, ont une négative influence sur le commerce extérieur – pendant 1913 et

1937 sa croissance annuelle se réduit au 1,3 pour cent par an. La période entre-deux-guerres est même caractérisée par une stagnation de la croissance du commerce mondial.

L'économie mondial après-guerre est beaucoup influencé par la création du GATT et le système monétaire établi à Bretton Woods en 1944 (voir Chapitre 2.6.1.). Entre 1950 et 1975 la circulation des marchandises des pays industriel augmente par huit pour cent par an.<sup>2</sup>

La globalisation n'a donc pas commencé dans les dernières décennies, mais est connue depuis des millénaires. La situation actuelle du commerce mondial est présentée dans le Chapitre 2.6.

## 2.2. Quelques définitions

### « International »

Selon Yip le terme *international* est tout, qui est en rapport avec les affaires hors du propre pays, c'est à dire des affaires effectuées dans des pays étrangers.<sup>3</sup>

Robock et Simmons utilisent presque la même définition que Yip, en disant que les affaires internationales traitent des activités commerciales qui traversent les frontières nationales, par exemple les mouvements des biens, services, capital, personnel. Contrairement au commerce international, le commerce *extérieur* correspond aux opérations domestiques dans un pays étranger.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Matis, Stiefel (1991), p. 146

<sup>3</sup> Yip (1996), p. 25

<sup>4</sup> Robock, Simmons (1989), pp. 3 /4

La gestion internationale est définie comme le processus de mettre en application des concepts et techniques managériales dans un environnement multinational et les adapter aux environnements culturels, économiques et politiques différents.<sup>5</sup>

### « Global »

Yip dit que « global » et « multilocal » se reportent aux formes d'une stratégie mondiale. Une stratégie « multilocale » considère la concurrence dans chaque pays ou chaque région isolément, opposé à une stratégie « globale » qui offre une approche unitaire pour tous les pays et régions.<sup>6</sup> « Globalisation » est l'intégration sociale, culturelle, technologique et économique dans des pays autour du monde. L'augmentation au niveau du commerce, du flux de capital, et de la migration est la preuve de la globalisation.<sup>7</sup>

### « Mondial »

La notion « mondial » est (selon Yip) utilisée comme désignation neutre. Une entreprise mondiale a des activités importantes et répandues dans plus d'un continent. En plus elle vend et produit dans plusieurs pays (ou continents).<sup>8</sup>

En outre il existe un « gestionnaire mondial », qui voit les marchés dans une perspective mondiale et qui essaye d'accroître les profits de son entreprise à l'échelle planétaire.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 6

<sup>6</sup> Yip (1996), p. 25

<sup>7</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 7

<sup>8</sup> Yip (1996), p. 25

<sup>9</sup> « Le gestionnaire mondial », Tertiare N°112 (2004), p. 48

## « Multinational »

Le terme anglais « multinational corporation » (MNC) est souvent utilisé dans la littérature économique. Il s'agit d'une société multinationale qui fait des affaires dans plus d'un pays.<sup>10</sup>

L'entreprise multinationale est aussi discutée par Root, qui la définit comme une entreprise qui (1) entre des marchés autour du monde en fondant ses propres filiales de vente et de production, et en utilisant autres modes de pénétration du marché, (2) exerce contrôle sur ses filiales, et (3) aspire à développer et exercer une stratégie commerciale de marketing, de production, de finance, et autres fonctions dans une perspective internationale qui passe les frontières régionales et nationales.<sup>11</sup>

D'après Robock et Simmons c'est très difficile de trouver une définition unitaire pour les sociétés multinationales. Quelques définitions soulignent le nombre des pays où une entreprise est agissante ; autres définitions insistent sur l'aspect de la propriété, de la structure organisationnelle ou de l'attitude du cadre supérieur. Les auteurs même alternent les expressions *multinationales, transnationales et internationales*.<sup>12</sup>

Yip préfère d'utiliser « multilocal » car la dénomination « multinational » est entre-temps associée avec un certain type d'entreprise – les MNC.<sup>13</sup>

Gaeng définit l'entreprise multinationale comme une entreprise dont l'activité de production et de commercialisation s'étend sur plusieurs pays. Elle s'internationalise en développant ses exportations, en investissant à l'étranger par la création des filiales ou en prenant des participations dans des sociétés étrangères. Gaeng les appelle aussi « plurinationales ».<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 6

<sup>11</sup> Root (1994), pp. 252/253

<sup>12</sup> Robock, Simmons (1989), p. 6

<sup>13</sup> Yip (1996), p. 25

<sup>14</sup> Gaeng (1993), p. 171

## 2.3. L'orientation de l'entreprise vers l'extérieur

### 2.3.1. Prédispositions stratégiques

La philosophie d'une entreprise au niveau du commerce international influence ses décisions stratégiques. Pour implémenter une stratégie globale qui aura du succès, l'attitude des dirigeants et gestionnaires doit être plutôt cosmopolite. Les sociétés multinationales ont des prédispositions culturelles qui concernent leurs choix de stratégie : si elle est approprié, possible, ou même pas réalisable.

Quatre prédispositions culturelles stratégiques sont identifiées :<sup>15</sup>

1. *ethnocentrique* : une philosophie ethnocentrique permet que les valeurs et intérêts de la maison mère influencent et guident les décisions stratégiques des filiales. Cette attitude est appelée « *home country attitude* ». Positions clés dans les filiales sont occupés des dirigeants venant du pays d'origine, et les techniques stratégiques domestique sont vues comme applicable dans le pays hôte.
2. *polycentrique* : si les décisions stratégiques d'une société multinationales sont adaptées aux cultures des pays où elle effectue ses affaires, une disposition polycentrique est représenté. Cette « *host country orientation* » accepte les mentalités différentes et les façons de penser autrement. Gens venant du pays hôte travaillent dans le management des filiales.
3. *géocentrique* : une attitude géocentrique se montre par l'intégration d'une approche globale concernant le processus des décisions – « *world oriented orientation* ». Pendant le processus recrutant la nationalité ne joue aucun rôle.

---

<sup>15</sup> Kutschker, Schmid (2005), pp.279-283

4. *régiocentrique* : l'orientation régiocentrique représente un développement du concept polycentrique. Une entreprise régiocentrique fusionne ses idées et intérêts avec les filiales dans un contexte régional.

Dans un certain degré toutes les entreprises sont ethnocentriques, polycentrique ou géocentrique. Comment est-ce que se voit l'orientation du siège d'une entreprise internationale vers ses filiales? Perlmutter donne une vue d'ensemble là-dessus:<sup>16</sup>

L'orientation *ethnocentrique* se voit par une organisation complexe au pays d'origine, mais simple aux filiales. Les décisions sont fait au siège, et l'entreprise s'identifie avec la nationalité du propriétaire. Dans une société *polycentrique* la complexité d'organisation est plutôt indépendant et varie entre les filiales. L'autorité est basse aux sièges, et l'organisation présente une identification avec la nationalité du pays hôte. L'entreprise présentant une orientation *géocentrique* montre un degré élevé de complexité d'organisation, qui est aussi interdépendante. Ce type d'entreprise cherche la collaboration entre filiales et sièges, en plus elle est vraiment internationale mais s'identifie avec les intérêts nationaux.

### 2.3.2. Intégration globale et réceptivité nationale

Hodgetts/Luthans/Doh discutent le problème de trouver la bonne stratégie : il faut décider sur une stratégie globale ou plutôt régionale. Les auteurs parlent d'un conflit entre intégration globale et réceptivité nationale (qui est déjà mentionné par Bartlett<sup>17</sup>).

La *réceptivité nationale* est le besoin de comprendre les goûts des consommateurs dans les marchés régionaux et réagir aux normes et

---

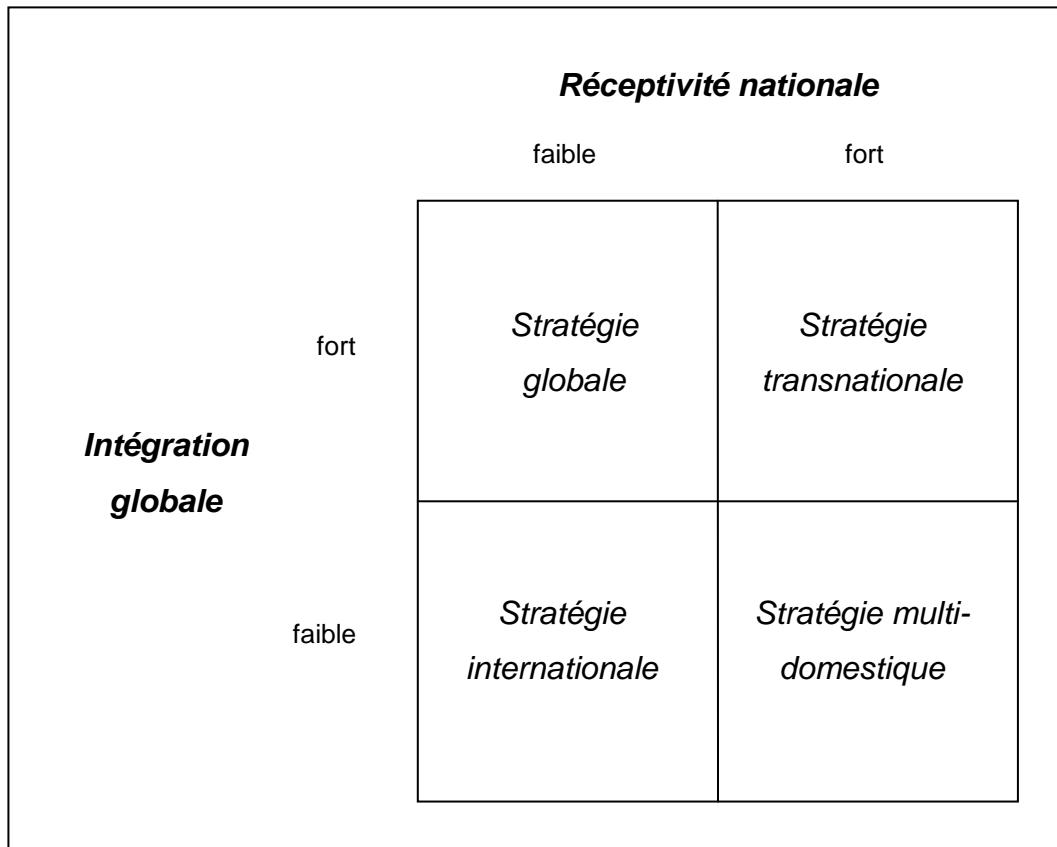
<sup>16</sup> Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw (2004), pp. 61-70

<sup>17</sup> Bartlett, Ghoshal (1998), pp. 9-12

règlements différents qui sont imposé par les gouvernements et les organismes. L'*intégration globale* est la production et distribution des produits et services qui sont d'une sorte et d'une qualité homogène distribué au niveau mondial. Afin d'illustrer le conflit entre intégration globale et réceptivité nationale une matrice est développée, qui décrit quatre situations (voir Figure 1) :

- *Stratégie globale* : la situation où le besoin d'intégration globale est fort mais la réceptivité nationale est basse, mène à une stratégie globale, qui est fondé sur la concurrence du prix. Dans cette situation fusions et acquisitions se passent fréquemment. La stratégie globale est une stratégie des coûts bas recommandable pour les sociétés qui sont confrontées à une haute pression du prix. En proposant un produit standardisé autour du monde, les entreprises qui poursuivent une stratégie globale peuvent utiliser une politique de prix agressive.
- *Stratégie multi-domestique* : cette stratégie est le contraire de la stratégie globale – ça veut dire que l'accent est mis sur l'adaptation locale. C'est pour des entreprises niches qui adaptent les produits au grand besoin de différentiation.
- *Stratégie internationale* : elle est la combinaison d'une demande bas de réceptivité et intégration.
- *Stratégie transnationale* : en mettant l'accent sur l'intégration globale ainsi que sur la réceptivité nationale une stratégie transnationale est désignée.

Figure 1: Réceptivité nationale et intégration globale<sup>18</sup>



Bartlett décrit les forces dans l'économie qui pousse *l'intégration globale*. Ce sont (entre autres) économies d'échelle, facteurs de coûts, la libération du commerce (concernent les barrières commerciales qui deviennent de plus en plus moins), et la concurrence globale. Par contre, les arguments pour la réceptivité nationale sont les différences culturelles, la demande des gouvernements (pays d'origine et pays d'hôte) et la pression grandissante en faveur de la localisation.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 243

<sup>19</sup> Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw (2004), pp. 91-100

### 2.3.3. La stratégie globale

Aujourd’hui les dirigeants sont face au grand défi qui consiste de convertir un groupe d’entreprises nationales en une seule entreprise mondiale avec une unitaire stratégie globale. Cette unification est différente de l’approche multinationale où les entreprises fondent des filiales nationales, qui adaptent les produits ou services aux circonstances régionales. Une stable stratégie globale est nécessaire, quand le rythme des changes devient de plus en plus rapide, par exemple la tombée des barrières commerciales. En plus la concurrence extérieure augmente et fait les entreprises globaliser, afin de gagner de grandeur et de flexibilité pour mieux réussir.<sup>20</sup>

Selon George S. Yip la stratégie générale globale est divisée en trois composantes (voir Figure 2) :<sup>21</sup>

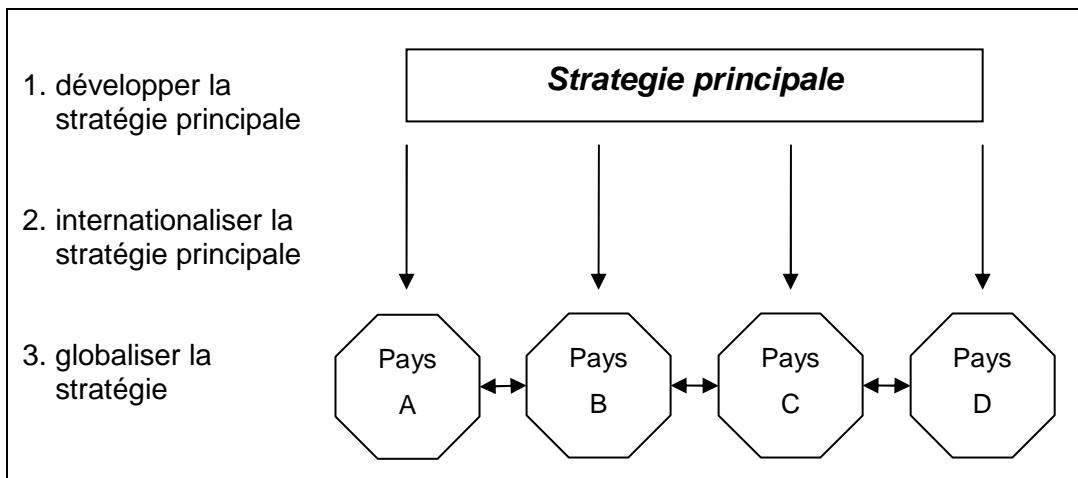
1. *Le développement d'une stratégie principale* : elle constitue la base pour une supériorité stratégique durable. Habituellement elle est d’abord établie pour le propre pays.
2. *L'internationalisation de la stratégie principale* : ça veut dire une expansion des activités et une adaptation de la stratégie principale.
3. *Globalisation de la stratégie internationale* : en unifiant la stratégie dans tous les pays.

---

<sup>20</sup> Yip (1996), p. 15/16

<sup>21</sup> Yip (1996), p. 19

Figure 2: La stratégie globale selon Yip



## 2.4. L'entrée sur le marché

Après l'entreprise a établie une stratégie appropriée, elle faut décider sur un mode d'entrée sur le marché extérieur/étranger.

### 2.4.1. Export<sup>22</sup>

L'export est une stratégie populaire entre les sociétés cherchant entrer un marché étranger, qui permet la fabrication centralisée des produits pour plusieurs marchés et par conséquent atteindre des économies d'échelle : comme ça le bénéfice peut augmenté et les prix baissent. L'export est donc une stratégie économique.

---

<sup>22</sup> Gillespie, Jeannet, Hennessey (2004), pp.228-232

### Export indirect

L'export indirect est caractérisé par les intermédiaires qui sont situés dans le pays d'origine de l'exportateur et lui aident à contacter les marchés internationaux et les acheteurs potentiels. L'intermédiaire (un agent d'exportation ou une société de gestion export) offre une expertise très utile concernant les marchés extérieurs.

### Export direct

L'export direct n'utilise pas d'intermédiaire domestique, au contraire cette forme d'export a besoin d'un intermédiaire situé dans le marché cible, ou l'entreprise export directement aux clients. En utilisant l'export direct une entreprise peut mieux contrôler son réseau de distribution, mais au même temps nécessite plus d'expertise, plus de temps et plus de ressources financiers.

## **2.4.2. Production à l'étranger**

### Licences

Une autre façon d'entrer sur un marché est une licence, par celle quelqu'un acquis le droit sur un produit particulier. Le concédant de licence permet l'autre partie - le titulaire de licence - l'usage d'une propriété industrielle, un brevet ou une marque, pour lequel le titulaire paie une redevance au concédant. La redevance est habituellement fondée sur les ventes. L'étendue des ventes (dans la limite de la licence) est restreinte par le concédant au niveau de la durée et la portée géographique de l'accord.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 265/266

## Franchisage

Le franchisage est un accord avec lequel le concédant permet au concessionnaire d'exercer une entreprise en utilisant sa marque, son logo, sa ligne de produits, et ses méthodes d'opération en échange d'une redevance. Le franchisage est souvent utilisé dans l'industrie de fast-food (par exemple MacDonald's) et l'hôtellerie.<sup>24</sup>

## Fabrication locale

Plusieurs entreprises trouvent que la fabrication locale, c'est-à-dire dans le marché étranger, offre plus d'avantages que fournir ce marché avec des produits fabriqués ailleurs. Mais la production dans le pays cible est accompagnée d'un engagement plus fort, car il faut considérer entre autres les coûts locaux, la taille du marché, les tarifs et la législation du travail.<sup>25</sup>

### **2.4.3. Strategies de propriété<sup>26</sup>**

#### « Wholly owned subsidiary »

C'est une opération à l'étranger qui est complètement dominée et possédée par une société multinationale. Cette forme d'entrée garantie le contrôle totale du côté de la société, et c'est pour celles qui pensent que l'efficacité soit mieux sans associés d'extérieur.

---

<sup>24</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), p. 266

<sup>25</sup> Gillespie, Jeannet, Hennessey (2004), pp. 236-239

<sup>26</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), pp. 262-266

Plusieurs pays nouveaux en développement interdisent les « wholly owned subsidiaries » parce qu'ils sont soucieux que des entreprises locales pourraient être « chassées » ou supplantées. Une autre inconvénient de cette forme est que quelques syndicats à domicile craignent la perte (l'export) des postes de travail. En conséquence beaucoup de sociétés multinationales choisissent des autres modes d'entrée.

### Alliances et Entreprises Communes

L'alliance est n'importe quelle forme de coopération entre des sociétés différentes. Si les sociétés sont des pays différents, l'alliance est internationale. En outre on distingue entre alliances permanentes et temporaires. Une entreprise communes, bien connue comme « Joint Venture », est un type d'alliance dont deux ou plus associés s'accordent sur posséder ou dominer une affaire. Un joint venture international consiste de deux ou plus sociétés qui viennent des différents pays.

Il y a deux types d'alliances et entreprises communes :

- « nonequity venture »: dans cette forme d'alliance un associé seulement fournit des services pour l'autre.
- « equity joint venture » : cette sorte consiste d'un investissement financier par une société multinationale avec un associé local.

En concluant une alliance l'élément le plus important pour la plupart des entreprises est le degré de contrôle sur l'entreprise. Quand même cette stratégie offre des avantages y compris l'amélioration d'efficacité, l'accès aux connaissances et informations, des facteurs politiques, et la restriction de concurrence.

#### **2.4.4. Fusions et Acquisitions<sup>27</sup>**

Acquérir une filiale par une fusion ou une acquisition est très à la mode. Fusions et acquisitions sont des opérations frontalières en échangeant ou achetant des actions ou titres. Ces processus impliquent deux ou plus entreprises.

Par l'acquisition d'une entreprise bien établie ce n'est plus nécessaire de mettre en place des capacités de fabrication et distribution. En acquérant une marque déjà établie l'acquéreur est récompensé avec présence immédiate sur le marché et part de marché.

La fusion constitue le regroupement en une seule société de plusieurs entreprises réunissant leur patrimoine pour réaliser une exploitation commune. On distingue entre la fusion absorption et la fusion par création d'une société nouvelle.<sup>28</sup>

### **2.5. Globalisation et Culture**

En pénétrant un marché extérieur il faut considérer les différences dans la culture, qui sont parfois très grandes. En s'occupant de gestion internationale c'est inévitable de croiser les dimensions culturelles de Geert Hofstede, qui a effectué une de plus connues études des recherches culturelles. Dans les années 70 Hofstede, un psychologue d'origine néerlandaise, a effectué un sondage au nom de l'entreprise américaine IBM comprenant 116.000 interviewés (personnel de multiples filiales IBM) de plus de 50 pays autour du monde. Les questionnaires comprennent de 150 à 180 questions, mais la plupart des publications parlent de 60 questions. L'ambition de Hofstede était de ressortir

---

<sup>27</sup> Gillespie, Jeannet, Hennessey (2004), pp. 246/247

<sup>28</sup> Rigaud (2005), p. 342

dimensions avec lesquelles c'est possible de décrire les différences et points communs entre pays.<sup>29</sup>

Les quatre dimensions culturelles de Hofstede sont les suivantes<sup>30</sup> :

1. **La distance hiérarchique** : décrit le degré d'inégalité de pouvoir attendu et accepté par les individus. Dans un pays avec une grande distance hiérarchique, les gens acceptent que le pouvoir est inégalement distribué et ils toujours suivent les ordres des supérieurs.  
En conséquence les entreprises dans des pays avec une grande distance hiérarchique sont centralisées et ont une grande proportion de personnel de surveillance.
2. **Le contrôle de l'incertitude** : mesure le degré d'anxiété face aux situations inconnues et incertaines à l'avenir. Dans un pays à faible contrôle d'incertitude, la population est plus disposée d'accepter qu'il y a des risques associés avec l'incertain – c'est à dire l'avenir. Les entreprises dans ces pays ont des activités moins structurées, moins règles écrits, leurs employées sont plus ambitieux et plus encouragés de prendre initiative et responsabilité.
3. **L'individualisme et le collectivisme** : dans une société individualiste, les gens ont la tendance à s'occuper seulement d'eux-mêmes et leurs proches. Au contraire dans une société collectiviste les gens font partie des groupes/collectives, et prennent soin l'un de l'autre.  
Hofstede a découvert que les pays aisés présentent un grand degré d'individualisme contrairement aux pays pauvres, qui sont plutôt collectivistes.

---

<sup>29</sup> Kutschker, Schmid (2005), pp. 710-712

<sup>30</sup> Hodgetts, Luthans, Doh (2006), pp. 102 -104

4. **La dimension masculine/féminine** : les valeurs dominantes dans une société masculine sont la réussite, l'argent et la possession. Une société féminine est dominée par les valeurs de qualité de vie et l'environnement social.

Dans des pays dont la société est féminine la protection de l'environnement est plus importante que la croissance économique.

En 1980, juste après la publication du livre « Culture's Consequences » de Hofstede, il rencontre Michael Harris Bond de l'Université chinois, qui utilise le « Chinese Value Survey » (CVS). Ce questionnaire est distribué aux 100 étudiants (50 hommes, 50 femmes – par chaque pays) dans 23 pays. Le résultat de cette enquête est qu'elle donne aussi quatre dimensions dont trois sont en corrélation significante avec celles de Hofstede.<sup>31</sup>

Mais une cinquième dimension apparaît ajoutant les quatre dimensions de Hofstede: **l'orientation à long terme et à court terme**. Une culture orientée à long terme soigne les vertus, qui sont orientés vers le succès futur, par exemple persistance et économie. Contrairement à une culture orientée à court terme qui représente le soin des vertus en relation avec le passé et la présence, c'est-à-dire respecter les traditions et accomplir les devoirs sociaux.<sup>32</sup>

Pour chaque dimension il existe un index, qui facilite la comparaison entre les pays.

---

<sup>31</sup> Hofstede (2006), pp. 39, 290

<sup>32</sup> Hofstede (2006), pp. 292/293

## 2.6. Le commerce mondial

Pourquoi faire du commerce extérieur?

Il y a plusieurs arguments en faveur de l'*import* :

- Certains bien ou services ne sont pas disponibles dans le pays
- Différences concernant les coûts, les prix et la qualité des biens et services comparé à l'étranger
- Répartition et évitement des risques
- Garder la compétitivité
- Absorption d'expertise.

Les motifs pour *exporter* sont par exemple :

- Espérer un bénéfice élevé
- Possibilité de diversification et réduction des risques (entre autres à cause des situations conjoncturelles différentes)
- Demande des clients étrangers pour biens et services du pays
- Profiter et apprendre d'expertise
- Encouragement de l'État.<sup>33</sup>

### 2.6.1. L'organisation du commerce autour du monde

En 1995, l'*Organisation mondiale du commerce (OMC)* est créée afin de permettre un fonctionnement plus harmonieux des relations économiques internationales, et elle prend la suite de l'*Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce* – le *GATT* (anglais : General Agreement on Tariffs and Trade).

Quelle action soit prise par les politiques commerciales sur l'activité économique? En général, les périodes de récession favorisent la montée

---

<sup>33</sup> Kutschker, Schmid (2005), p. 39

du protectionnisme, alors que le temps d'expansion est plus favorable au libre-échange.<sup>34</sup>

Après la guerre il y a trois questions qui doivent être réglées : celles des taux de change, la reconstruction des économies détruites et l'organisation des échanges internationaux de marchandises, donc les nations alliées fondent les institutions suivantes :<sup>35</sup>

- Le Fonds monétaire international (FMI) est créé en 1944 par les accords de Bretton Woods. Ce fonds fixe les règles du jeu monétaire entre les pays.
- La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) est née en 1945 pour aider les économies dévastées par la guerre à financer des projets productifs.
- Un accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, qui suit une négociation de 23 nations à Genève 1947, et la charte de la Havane (1948) qui institue l'Organisation internationale du Commerce (OIC) – mais la charte n'est pas ratifié.

Le GATT, signé en 1947 entre (initialement) 23 pays, est un traité de 38 articles qui contiennent les principes de la libéralisation continue des échanges et a pour objectif d'assurer le respect de principes permettant une concurrence loyale. Afin de garantir une procédure permanente, les négociations commerciales multilatérales ou *rounds* sont organisés, dans lesquelles des concessions tarifaires sont généralisées.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Rainelli (1999), p. 13

<sup>35</sup> Rainelli (1999), pp. 15-18

<sup>36</sup> Rainelli (1999), pp. 18-32

Les principes d'une économie mondiale selon les articles du GATT sont la réciprocité, la non-discrimination, et la transparence. Si pays A décide sur réduire les tarifs contre l'export du pays B, pays A doit compter que pays B fait la même chose – c'est le principe de la *réciprocité*. *Non-discrimination* veut dire que tous les pays doivent être traités de la même manière, et le principe de *la transparence* exige que toutes les barrières commerciales soient évidentes.<sup>37</sup>

L'OMC, qui remplace le GATT, est créée le 1<sup>er</sup> janvier 1995 par les négociations du Cycle d'Uruguay (1968-1994) et elle est constituée de « membres » – le terme « parties contractantes » du GATT disparaît. L'OMC est situé à Genève et consiste en 151 pays. Le Conseil général, composé de représentants de tous les gouvernements Membres, est l'organe de décision suprême et se réunit régulièrement pour exercer les fonctions de l'OMC, d'abord il est habilité à agir au nom de la Conférence ministérielle, qui ne se réunit que tous les deux ans. Comme défini sur le site Internet de l'OMC, elle est la seule organisation internationale qui s'occupe d'établir des règles régissant le commerce entre les pays et surveille si ces règles sont respectées. L'amélioration du bien-être des populations des pays Membres constitue l'objectif de l'organisation.<sup>38</sup>

## 2.6.2. Le commerce en Europe

L'UE applique une politique commune pour tout ce qui touche au commerce : la « politique commerciale commune ». Elle représente un des principaux instruments des relations extérieures de l'UE. La façon d'effectuer cette politique est déterminée dans les articles 131-133 du traité instituant la Communauté économique européenne (CEE), signé à Rome en 1957. Le Commerce Extérieur est en charge de la politique

---

<sup>37</sup> Gillespie, Jeannet, Hennessey (2004), p. 35

<sup>38</sup> <http://www.wto.org>

commerciale commune de l'UE sous l'autorité du Commissaire au commerce Peter Mandelson. La Commission Européenne est responsable de négocier et conclure les accords internationaux au nom de tous les membres dans le cadre de ses relations bilatérales et multilatérales. En plus elle participe activement à l'Organisation mondiale du commerce.<sup>39</sup>

La politique commerciale commune de l'UE limite et, au même temps, promouvait le commerce. Le conflit dans ce contexte est celui entre ceux qui cherchent à centraliser la politique commerciale sur le niveau de la Communauté, et les états membres qui ne sont pas disposés de perdre influence sur cette politique.

L'UE forme le plus grand bloc commercial du monde. Commerce entre l'UE exclus, les exports de la Communauté représentent 16,2% des marchandises exports mondiales en 2006, suivi par les Etats-Unis avec 11,2% et la Chine au troisième rang (voir Figure 3).

**Figure 3: « Top 20 Leading Exporters and Importers of Merchandise Trade in the World (2006) – excluding Intra-EU trade »<sup>40</sup>**

The Major Importers				The Major Exporters				The Major Trader Partners			
Rank.	Imports	billion €	% World	Rank.	Exports	billion €	% World	Rank.	Imp.+Exp.	billion €	% World
	World	7.501	100,0		World	7.177	100,0		World	14.678	100,0
1	USA	1.491,6	19,9	1	EU25	1.166,1	16,2	1	EU25	2.516,6	17,1
2	EU25	1.350,5	18,0	2	USA	804,8	11,2	2	USA	2.296,5	15,6
3	China	559,2	7,5	3	China	752,8	10,5	3	China	1.312,1	8,9
4	Japan	443,2	5,9	4	Japan	478,3	6,7	4	Japan	921,5	6,3
5	Canada	301,4	4,0	5	Canada	308,2	4,3	5	Canada	609,6	4,2
6	Hong Kong	245,8	3,3	6	South Korea	251,6	3,5	6	South Korea	496,1	3,4
7	South Korea	244,5	3,3	7	Hong Kong	246,1	3,4	7	Hong Kong	491,9	3,4
8	Mexico	190,7	2,5	8	Russia	230,5	3,2	8	Singapore	385,8	2,6
9	Singapore	177,4	2,4	9	Singapore	208,4	2,9	9	Mexico	374,4	2,6
10	India	149,1	2,0	10	Mexico	183,7	2,6	10	Russia	335,0	2,3
11	Switzerland	138,3	1,8	11	Saudi Arabia	144,7	2,0	11	Switzerland	249,8	1,7
12	Australia	113,3	1,5	12	Malaysia	124,0	1,7	12	India	243,9	1,7
13	Turkey	107,5	1,4	13	Brazil	112,2	1,6	13	Malaysia	221,9	1,5
14	Russia	104,6	1,4	14	Switzerland	111,6	1,6	14	Australia	206,3	1,4

<sup>39</sup> [http://europa.eu/scadplus/glossary/commercial\\_policy\\_fr.htm](http://europa.eu/scadplus/glossary/commercial_policy_fr.htm)

<sup>40</sup> <http://ec.europa.eu/trade/issues/bilateral/data.htm>

15	Thailand	98,0	1,3	15	Thailand	101,1	1,4	15	Saudi Arabia	200,3	1,4
16	Malaysia	97,9	1,3	16	Norway	96,4	1,3	16	Thailand	199,1	1,4
17	U.A.E.	89,8	1,2	17	India	94,9	1,3	17	Brazil	193,0	1,3
18	Brazil	80,8	1,1	18	Australia	93,0	1,3	18	U.A.E.	176,7	1,2
19	Indonesia	70,5	0,9	19	Indonesia	87,9	1,2	19	Turkey	175,0	1,2
20	South Africa	58,5	0,8	20	U.A.E.	86,8	1,2	20	Indonesia	158,4	1,1

Les partenaires commerciales principales de l'Union européenne sont les Etats-Unis, la Chine, la Russie, la Suisse et le Japon. Pendant les dernières années ça se voit, que la Russie a pris le troisième rang en 2006 comparé au cinquième rang quatre ans avant (voir Figure 4).

**Figure 4: Top 10 partenaires commerciales principales de l'UE<sup>41</sup>**

EU Imports+EU Exports	2006		2005		2004		2003		2002	
	Rank.	Mio euro								
World		2.516.604		2.245.114		1.996.856		1.818.830		1.842.309
USA	1	443.486	1	414.359	1	392.978	1	383.817	1	428.889
China	2	254.590	2	210.127	2	175.652	2	146.558	3	124.479
Russia	3	208.638	3	166.184	4	126.554	5	104.844	5	96.278
Switzerland	4	157.214	4	148.568	3	136.658	3	130.032	2	134.063
Japan	5	120.219	5	117.058	5	117.547	4	112.953	4	116.760
Norway	6	117.075	6	100.851	6	85.912	6	78.521	6	75.991
Turkey	7	84.838	7	75.499	7	68.954	7	55.298	7	49.033
Korea	8	60.874	8	54.036	8	48.138	8	42.087	8	41.870
India	9	46.355	10	40.007	12	33.264	14	28.491	15	27.879
Canada	10	45.991	9	40.938	9	38.282	9	37.349	9	39.455

L'Association européenne de libre-échange (AELE) est née en 1960 à cause de la convention de Stockholm signée par l'Autriche, le Danemark, la Norvège, le Portugal, la Suède, la Suisse et le Royaume Uni afin de créer une zone de libre-échange pour les pays qui ne font pas partie de la Communauté économique européenne (CEE). Cette association est de nature moins politique que l'UE, parce qu'elle se base sur la coopération

<sup>41</sup> <http://ec.europa.eu/trade/issues/bilateral/data.htm>

économique. Peu à peu ses membres rejoignent l'UE, et aujourd'hui l'AELE consiste de l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.<sup>42</sup>

L'OMC donne des statistiques du commerce international qui montrent, que l'année 2005 n'était pas bonne pour l'Europe : parmi les grandes régions, elle est celle dont la croissance économique a été la plus faible. Les dix nouveaux membres de l'UE (la Pologne, l'Hongrie, la République tchèque, la Slovaquie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovénie, le Chypre, l'Estonie et la Malte – adhérés en 2004) et les pays des Balkans ont enregistré une croissance beaucoup plus rapide. La Turquie, qui représente l'économie la plus importante en dehors de l'UE, a eu une croissance de plus de 7 pour cent en 2007.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> [www.efta.int](http://www.efta.int)

<sup>43</sup> [http://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/its2006\\_f/its06\\_toc\\_f.htm](http://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2006_f/its06_toc_f.htm)

### 3. L'ENTREPRISE FRANCAISE

« *La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.* »<sup>44</sup>

« *L'entreprise est une unité économique et juridique organisée, au sein de laquelle la mise en œuvre des moyens humains et matériels permet la production ou la distribution de richesses (biens ou services), vendus sur un marché avec réalisation de bénéfices* ».<sup>45</sup>

#### 3.1. L'Hexagone

La France, la Grande Nation, l'Hexagone, la patrie du *Roi Soleil*, ... il y a plusieurs associations avec cette république située dans l'Ouest de l'Europe.

En janvier 2007, la population française s'élève à 64,3 millions d'habitants, soit environ 1 pour cent de la population mondiale. Les naissances sont en forte augmentation, l'indicateur de fécondité atteint 2,0 enfants par femme en 2006 - la Grande Nation reste ainsi l'un des pays les plus féconds de l'UE (la fécondité moyenne de l'UE est de 1,52 enfants par femme en 2005). Dans l'UE, qui comptait 463,5 millions de personnes au 1<sup>er</sup> janvier 2006, la France se place au deuxième rang des pays les plus

---

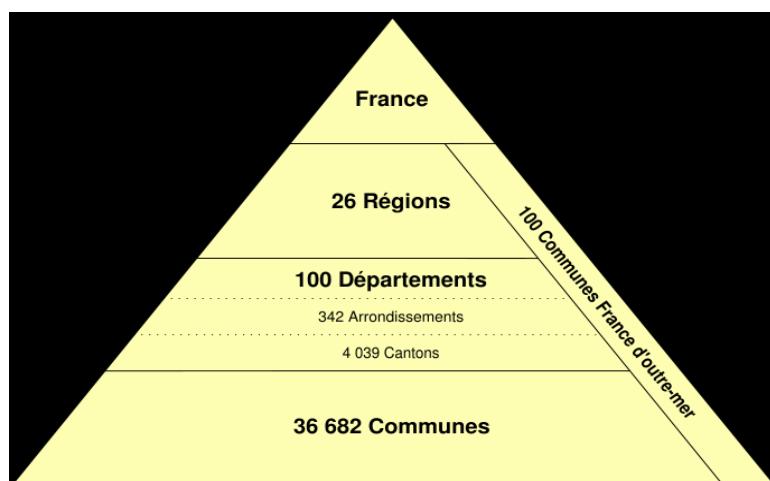
<sup>44</sup> article 1832 du Code Civil sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>45</sup> Rigaud (2005), p. 286

peuplés, derrière l'Allemagne (82,4 millions) et juste devant le Royaume-Uni (60,4 millions) et l'Italie (58,8 millions).<sup>46</sup>

Les principales divisions administratives en France sont les régions, les départements, et les arrondissements (voir Figure 5).

**Figure 5: Administration territoriale française<sup>47</sup>**



La France d'outre mer (DOM TOM) est l'ensemble des terres sous souveraineté française situées hors métropole, qui constituent les anciennes colonies. Les DOM TOM (Départements d'outre-mer – Territoires d'outre mer) sont répartis en plusieurs catégories :

- *Les départements et régions d'outre-mer (DOM ROM)* ont le même statut que les départements et régions métropolitaines : Guadeloupe, Martinique, Guyane et Réunion.
- *Les collectivités d'outre mer (COM)* : Polynésie française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna, Mayotte, Saint-Martin, Saint-Barthélemy.

<sup>46</sup> INSEE: Bilan démographique 2006 - [http://www.insee.fr/fr/ffc/pop\\_age4.htm](http://www.insee.fr/fr/ffc/pop_age4.htm)

<sup>47</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/France>

- *La Nouvelle Calédonie*
- *Les Terres australes et antarctiques françaises*
- L'île *Clipperton*.

Le ministre actuel de la France d'outre mer est Michèle Alliot-Marie.<sup>48</sup>

Comment peut un pays comme la France, dont la population constitue seulement un pour cent de la population mondial et dont la superficie n'est que 0,5 pour cent de la superficie totale, influencer les événements mondiaux ?

La Grande Nation présente des forces qu'il ne faut pas sous-évaluer :<sup>49</sup>

- Les DOM TOM,
- la présence stratégique dans le réseau international de la francophonie sur tous les continents,
- la France est un des pays les plus modernes s'agissant d'industrie, de technologie, de services et de l'agriculture,
- son importance comme site d'investissement pour le capital étranger,
- l'importance du siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU,
- les armes nucléaires et
- son importance concernant l'aviation et la spatiale.

---

<sup>48</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/France\\_d%27outre-mer](http://fr.wikipedia.org/wiki/France_d%27outre-mer)

<sup>49</sup> Kolboom/Stark dans Kimmel (2005), pp. 365-383

## 3.2. L'économie française

### 3.2.1. Capitalisme à la française<sup>50</sup>

Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, le système économique de la France est gravé par l'influence de l'État – on parle de l'Étatisme, qui, pendant les deux décennies passées, est remplacé par un modèle soutenu du gouvernement.

En 1944, la France est face aux problèmes de reconstruction et modernisation : depuis le 19<sup>e</sup> siècle l'industrialisation progresse lentement, l'économie et la population manque de dynamique. Le développement de l'Hexagone est retardataire comparé aux autres pays européens. C'est pour ça que les responsables décident sur la nécessité d'Étatisme, ça veut dire que la modernisation soit conduite par le gouvernement, car les forces du marché ou des entreprises ne suffisent pas.

Pendant « *les trentes glorieuses* » un procès rapide de modernisation est effectué en développant le modèle français de l'Étatisme dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Les méthodes pratiquées dans les états industrialisés les plus développés sont imités afin d'accélérer l'industrialisation en France.
- Un compromis entre capital et l'emploi : la modernisation ne doit pas se répercuter négativement sur les employés. L'état agrandit le système de sécurité sociale.
- L'état, qui représente l'agence de modernisation, installe une politique industrielle qui pousse des projets dans certains secteurs

---

<sup>50</sup> Uterwedde dans Kimmel (2005), pp. 173-228

comme la spatiale, l'armement, l'industrie nucléaire et l'industrie informatique.

- Les marchandises et le marché financier sont réglementés par le gouvernement, particulièrement le secteur financier est en grande partie étatisé.
- La politique favorise les grandes entreprises en négligeant les entreprises moyennes. Les « champions » sont nés (voir Chapitre 3.4.), et dans les années 60 et 70 plusieurs projets de prestige sont effectués, par exemple le TGV (train à grande vitesse) ou le Concorde (un avion de transport supersonique).
- La culture des négociations entre les employeurs et les syndicats n'est pas bien développée, à cause des unions faibles et dispersés, et des structures autoritaires organisationnelles qui privent les employées de la participation dans les entreprises jusqu'au mouvement du mai 1968.
- Concernant l'économie extérieure la France prend un rang « moyen » en Europe. Afin d'éviter des désavantages au niveau de la compétitivité, le Franc est dévalué périodiquement.

Dans les années 80, sous François Mitterrand, un changement s'accomplit car la France est obligée de réagir à l'internationalisation croissante et aux défis en ce qui concerne la politique et la société. Des éléments essentiels du modèle après-guerre sont changés :

- En 1982, la décentralisation est introduite et permet aux régions d'opérer plus autonome.
- Les structures de production sont adaptées au marché mondial. Peu à peu des entreprises publiques sont privatisées.
- En 1985, les marchés financiers sont libéralisés, par ailleurs les secteurs bancaires et financiers sont modernisés.
- L'amélioration des conditions financiers, juridiques et fiscales pour les entreprises constitue un nouvel but.

- La participation des employées dans les entreprises est élargie, les négociations salaires deviennent plus intensives.
- La stabilité des prix est la priorité.
- Au niveau macroéconomique, la politique monétaire s'oriente au Deutschemark et la France accepte les restrictions fixées par le traité de Maastricht concernant l'union monétaire européenne. La France s'ouvre vers les investisseurs étrangers.

C'est surtout le paysage organisationnel qui change : en 2002 seulement sept pour cent des salariés travaillent dans des entreprises étatisées comparé au 19 pour cent en 1985. Ce n'est que le domaine des services publics où les entreprises étatisées sont toujours présentes, par exemple l'EDF (Électricité de France), le GDF (Gaz de France), La Poste, France Télécom, Air France et la SNCF (Société nationale des chemins de fer français).

### **3.2.2. L'économie française et la globalisation<sup>51</sup>**

L'ouverture de l'économie française vers l'extérieur a commencé relativement tard. Avant l'adhésion à la Communauté européenne économique (CEE) en 1957, le commerce extérieur s'est porté sur dix pour cent. Avec la suppression douanière dans la CEE (les flux de commerce augmentaient entre 1958 et 1968) et la fin de la décolonialisation en 1962, la France commence à s'orienter vers les économies développées du West. La politique sous de Gaulle cherche à éviter la domination des secteurs considérés par des entreprises étrangères. Dans ce temps les « champions », des groupements des grandes entreprises soutenus par l'état, sont nés.

Les investissements directs à l'étranger en France double entre 1991 et 1998, ils s'élèvent aux 277,1 milliards d'Euro en 2000.

---

<sup>51</sup> Colletis, Uterwedde dans Kimmel (2005), pp. 209-228

**Figure 6: Commerce extérieur en France entre 1950 et 2002<sup>52</sup>**

	1950	1960	1970	1980	1990	2002
Imports*	10,6	10,2	12,8	18,9	22,7	25,0
Exports*	10,6	11,2	12,0	17,3	22,6	27,1

\*en pour cent du PIB

### La France – est-elle compétitive ?

Le point faible est la pénurie d'alignement sur des produits technologiques ; les dépenses de recherche et développement sont insuffisants. Quand même, la France occupe des positions dirigeantes dans les branches technologiques comme le spatiale, l'aviation, la chimie et l'industrie pharmaceutique – mais le contingent est trop faible.

Le Forum économique mondial (FEM) est une organisation internationale indépendante dont l'ambition est d'améliorer l'état du monde. À cette fin des hommes politiques et des chefs d'entreprise se rencontrent chaque année à Davos en Suisse.<sup>53</sup>

Le FEM utilise le « Global Competitiveness Index » (GCI) comme indicateur de compétitivité. Le GCI tient compte des facteurs qui influencent la productivité et la compétitivité d'un pays :

- les institutions,
- l'infrastructure,
- la macroéconomie.
- la santé et l'enseignement primaire
- les études supérieures et la formation,
- l'efficacité du marché,
- la dédicace à la technologie,
- la complexité des affaires,
- l'innovation.

---

<sup>52</sup> Kimmel (2005), p. 210

<sup>53</sup> [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Le rapport sur la compétitivité mondial en 2006, publié par le FEM, contient un classement des pays selon leur GCI (voir Figure 7). La Suisse est l'économie la plus compétitive en 2006/2007, parce que elle met ensemble une grande capacité d'innovation et une culture commercial grassement complexe et sophistiquée. En plus les dépenses sur la recherche et le développement sont généreuses. Les pays scandinave sont aussi très performants. La France tombe dans le classement, à cause d'une qualité inférieure des écoles publiques et une évaluation faible en ce qui concerne la facilité d'accéder des emprunts.<sup>54</sup>

**Figure 7: „Global Competitiveness Index Rankings 2006“**

Country/Economy	GCI 2006 Rank	GCI 2006 Score	GCI 2005 Rank
Switzerland	1	5.81	4
Finland	2	5.76	2
Sweden	3	5.74	7
Denmark	4	5.70	3
Singapore	5	5.63	5
United States	6	5.61	1
Japan	7	5.60	10
Germany	8	5.58	6
Netherlands	9	5.56	11
United Kingdom	10	5.54	9
Hong Kong SAR	11	5.46	14
Norway	12	5.42	17
Taiwan, China	13	5.41	8
Iceland	14	5.40	16
Israel	15	5.38	23
Canada	16	5.37	13
Austria	17	5.32	15
<b>France</b>	<b>18</b>	<b>5.31</b>	<b>12</b>
Australia	19	5.29	18
Belgium	20	5.27	20

<sup>54</sup> Global Competitiveness Report 2006 du Forum économique mondial (FEM), [http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gcr\\_2006/gcr2006\\_summary.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_summary.pdf)

### 3.3. La classification des entreprises<sup>55</sup>

#### Classification selon la nature de leur activité

- Les entreprises du *secteur primaire* : la production relève de l'exploitation directe du milieu naturel. Ce secteur contient les entreprises agricoles, d'extraction minière, d'exploitation forestière et de pêche.
- Les entreprises du *secteur secondaire* : ce sont les entreprises industrielles, qui transforment les matières premières fournies par le secteur primaire.
- Les entreprises du *secteur tertiaire* : toutes les entreprises qui ne sont pas classés ni dans le primaire ni dans le secondaire (essentiellement les sociétés commerciales). Il s'agit d'entreprises de service dont la fonction principale est de distribuer et transporter les marchandises produites par celles des autres secteurs.

#### Classification selon la dimension

- Les *petites entreprises* sont celles de moins de 10 salariés, mais pas plus de 50 salariés.
- Les *moyennes entreprises* qui sont de 50 à 500 salariés.
- Les *grandes entreprises* sont toutes de plus de 500 salariés.

---

<sup>55</sup> Gaeng (1993), pp. 37-51

**Figure 8: Caractéristiques des entreprises industrielles de 20 salariés ou plus  
(2005)<sup>56</sup>**

	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés ou plus	<b>Total</b>
Nombre d'entreprises	10 409	4 155	2 872	1 031	870	<b>19 841</b>
Effectif employé (en milliers)	336,8	286,7	448,3	354,9	1 493,2	<b>2 967,8</b>
Chiffre d'affaires HT	52,1	48,3	77,6	73,2	496,3	<b>775,3</b>

(montants en milliards d'euros)

### Classification selon la forme juridique

La forme juridique d'une entreprise se définit par l'origine des capitaux qui permettent sa constitution.

- L'entreprise *individuelle* appartient à une seule personne qui la dirige et assume personnellement tous les risques – ça veut dire que l'entrepreneur individuel est responsable sur la totalité de ses biens et dettes. L'entreprise individuelle est particulièrement répandue dans l'agriculture et l'artisanat.
- Les entreprises *sociétaires* sont basées sur un contrat selon lequel deux ou plusieurs personnes tombent d'accord de mettre en commun des biens ayant pour ambition la réalisation des bénéfices qui seront partagées, tout en s'engageant de contribuer aux pertes. En France il existe trois principales formes juridiques des sociétés : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux et les sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.).

<sup>56</sup> [www.insee.fr](http://www.insee.fr) [04.11.2007]

### 3.4. Les « champions »

La politique de modernisation des « *trentes glorieuses* » (voir p. 28) soutient les grandes entreprises, parce que les entreprises françaises sont trop petites et défavorisées par rapport international. C'est la raison pour laquelle l'état cherche à promouvoir la formation des « champions » avec une politique de subvention et de concentration pendant les années 60 et 70. Les champions sont des grandes entreprises internationales qui sont leaders dans leur domaine. L'ambition d'état est de renforcer la position des entreprises nationales dans la concurrence aggravée mondiale et de les mettre à l'abri des absorptions hostiles.<sup>57</sup>

Qui sont les champions ?

En 2006, neuf entreprises françaises sont parmi les 100 principaux groupes mondiaux de l'industrie et des services jugées d'après leur chiffre d'affaires (voir Figure 9). L'Allemagne est représenté par 13 groupes, entre eux Volkswagen, Siemens et Deutsche Telekom.

Au-delà de ces neuf joueurs, la France compte aussi une équipe d'entreprise de plus petite dimension en termes de chiffre d'affaires, mais néanmoins leaders mondiaux sur leurs marchés respectifs, par exemple L'Oréal - cosmétique, LVHM (Louis Vuitton Moët Hennessy) – produits de luxe, Bouygues – construction, etc.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Kimmel (2005), p. 176

<sup>58</sup> Kimmel (2005), p. 182

Figure 9: Les 100 principaux groupes mondiaux de l'industrie et des services<sup>59</sup>

Rang	Société	2006		
		Chiffre d'affaires	Résultat net	Effectifs
		en millions d'euros	en millions d'euros	
1	Exxon Mobil (US)	273.525	29.071	83.700
2	Wal-Mart Stores (US)	251.389	9.037	1.800.000
3	Royal Dutch Shell Group (NL-GB)	246.806	20.366	109.000
4	BP (GB)	215.320	17.976	96.200
5	General Motors (US)	154.976	-8.503	335.000
6	Chevron (US)	152.463	11.345	59.000
7	DaimlerChrysler (DE-US)	149.776	2.846	382.724
8	Toyota Motor (JP)	149.505	9.752	285.977
9	General Electric (US)	143.168	13.158	316.000
10	<b>Total (FR)</b>	<b>142.589</b>	<b>12.273</b>	<b>112.877</b>
...	...	...	...	...
16	<b>Carrefour (FR)</b>	<b>74.497</b>	<b>1.436</b>	<b>440.479</b>
39	<b>PSA Peugeot Citroën (FR)</b>	<b>56.267</b>	<b>1.029</b>	<b>208.500</b>
44	<b>EDF (FR)</b>	<b>51.051</b>	<b>3.242</b>	<b>161.560</b>
47	<b>France Télécom (FR)</b>	<b>49.038</b>	<b>5.709</b>	<b>203.008</b>
67	<b>Suez (FR)</b>	<b>41.489</b>	<b>2.513</b>	<b>157.918</b>
69	<b>Renault (FR)</b>	<b>41.338</b>	<b>3.367</b>	<b>126.584</b>
83	<b>Saint-Gobain (FR)</b>	<b>35.110</b>	<b>1.264</b>	<b>199.630</b>
94	<b>Groupe Auchan (FR)</b>	<b>33.608</b>	<b>964</b>	<b>175.584</b>

Dans ce contexte il faut aussi mentionner le **CAC 40** qui est le principal indice boursier sur la place de Paris. Les valeurs du CAC (Cotation Assistée en Continu) 40 reflètent en principe la tendance globale de l'économie des grandes entreprises françaises et la composition du CAC est revue régulièrement pour maintenir cette représentativité.<sup>60</sup>

La Composition de l'indice CAC 40 en Novembre 2007 :<sup>61</sup>

Accor	Air France – KLM	Air Liquide
Alcatel – Lucent	Alstom	Arcelor Mittal
AXA	BNP Paribas	Bouygues

<sup>59</sup> [www.insee.fr](http://www.insee.fr) [04.11.2007]

<sup>60</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/CAC\\_40](http://fr.wikipedia.org/wiki/CAC_40)

<sup>61</sup> [www.euronext.com](http://www.euronext.com)

Cap Gemini	Carrefour	Crédit Agricole
Danone	Dexia	EADS
EDF	Essilor	France Télécom
Gaz de France	L'Oréal	Lafarge
Lagardère	LVMH	Michelin
Pernod Ricard	PSA Peugeot Citroën	PPR
Renault	Saint Gobain	Sanofi – Aventis
Schneider Electric	Société Générale	STMicroelectronics
Suez	Total	Unibail – Rodamco
Vallourec	Veolia Environnement	Vinci
Vivendi		

## 4. LE GROUPE « AIR LIQUIDE »

L'Air Liquide est ...

- un groupe industriel français.
- un leader mondial des gaz industriels et médicaux.
- un « champion ».

### 4.1. Au début – l'invention<sup>62</sup>

AIR LIQUIDE est né grâce à une invention et la collaboration des deux hommes : Georges Claude et Paul Delorme. Georges Claude, ancien élève de « l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris », et son collaborateur Paul Delorme mettent au point un procédé de liquéfaction de l'air afin de rendre possible la production industrielle d'oxygène. En 1902 les premières gouttes d'air liquide sont produites et le 8 Novembre 1902 « *L'AIR LIQUIDE, SOCIETE ANONYME POUR L'ETUDE ET L'EXPLOITATION DES PROCEDES GEORGES CLAUDE* » est fondé à Paris, Paul Delorme en est le premier président. À cette époque la société rassemble 24 souscripteurs, qui représentent deux valeurs indispensable pour la petite entreprise : patience et loyauté.

En 1903 une assemblée générale ordinaire porte le capital de 100 000 à 200 000 francs pour financer le petit site de production installée route de la Reine à Boulogne. Les années suivantes sont un défi, car les coûts associés avec les nouveaux sites et l'équipement excèdent le bénéfice. Une autre fois l'aide des actionnaires est nécessaire, ils répondent en augmentant le capital à 500 000 francs. Le 23 avril 1905, Georges Claude

---

<sup>62</sup> Waks (2002), pp. 9-23

atteint son objectif principal : le site à Boulogne produit 280 m<sup>3</sup> d'oxygène d'une pureté de 97%. Il semble que le groupe peut avoir du succès.

Le premier siège n'est qu'un petit appartement dans la rue Saint-Lazare à Paris. L'aménagement est simple et reflète le principe des fondeurs qui est de ne pas dépenser un seul centime avant qu'il soit gagné.

La patience des actionnaires est récompensée enfin en 1906 avec la première répartition des dividendes (4%). Par ailleurs l'expansion internationale commence : d'abord en Belgique, en 1907 les opérations en Japon sont initiées. Air Liquide grandit avec un premier actionnariat familial, amical et professionnel. En fait, les applications industrielles des inventions de Georges Claude ne trouvent pas d'écho favorable auprès des banquiers. Seulement le soutien de la Banque Vernes est garanti.

En 1913 Air Liquide fait son entrée à la Bourse de Paris et le capital est porté à 11 millions de francs pour financer le grandissement extraordinaire en France et à l'étranger. Les dividendes se chiffrent à 10%.

Après la Seconde Guerre Mondiale Jean Delorme s'attache à remettre en route, rénover et développer l'outil industriel. Les recettes s'accroissent par 100 fois comparées à l'année 1944.

En 1957 l'Air Liquide débute dans l'activité grande industrie ; cinq ans après l'aventure spatiale commence.

L'année 1995 est caractérisée par la création d'Air Liquide Santé – une offre de gaz médicaux, matériels et services totalement dédiés au secteur médical (comme à l'hôpital et au domicile des patients).

Aujourd'hui, plus de 100 ans après sa fondation, l'Air Liquide occupe une position de leader mondial dans les gaz industriels et médicaux, avec une présence dans 72 pays et près de 37 000 collaborateurs. En 2006 son chiffre d'affaires s'élève à 10 949 millions d'euros (dont près 80% hors de

France) et il compte 365 000 actionnaires individuelles qui détient 38,4% du capital.<sup>63</sup>

En 2006, le groupe Air Liquide est placé au 38<sup>e</sup> rang parmi les principaux groupes français de l'industrie et des services (voir Figure 10).

**Figure 10: Les principaux groupes français de l'industrie et des services<sup>64</sup>**

Rang	Société	2006		
		Chiffre d'affaires	Résultat net	Effectifs
		en millions d'euros	en millions d'euros	
1	Total	143.168	12.273	112.877
2	Carrefour	74.497	1.436	436.474
3	PSA Peugeot Citroën	56.267	1.029	208.500
4	EDF	51.051	3.242	161.560
5	France Télécom	49.038	5.709	203.000
6	Suez	41.488	2.513	208.891
...	...	...	...	...
38	Air Liquide	10.435	933	36.000

## 4.2. Les activités du groupe Air Liquide (AL)<sup>65</sup>

Qui est l'Air Liquide ? C'est quoi son stratégie ? Qu'est qu'il fait ?

Sur le site Internet de l'Air Liquide se trouvent des réponses – parfois même illustrés.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> <http://airliquide.com/fr/presse/air-liquide-en-bref.html> [06.11.2007]

<sup>64</sup> [www.insee.fr](http://www.insee.fr) [04.11.2007]

<sup>65</sup> <http://airliquide.com/fr/le-groupe/qui-nous-sommes/notre-coeur-de-metier-1.html> [06.11.2007]

<sup>66</sup> <http://airliquide.com/fr/le-groupe/qui-nous-sommes.html> [06.11.2007]

Figure 11: Les valeurs du groupe AL : inscrites dans leurs principes d'action

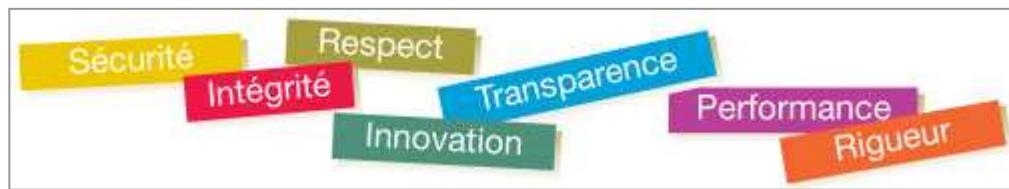
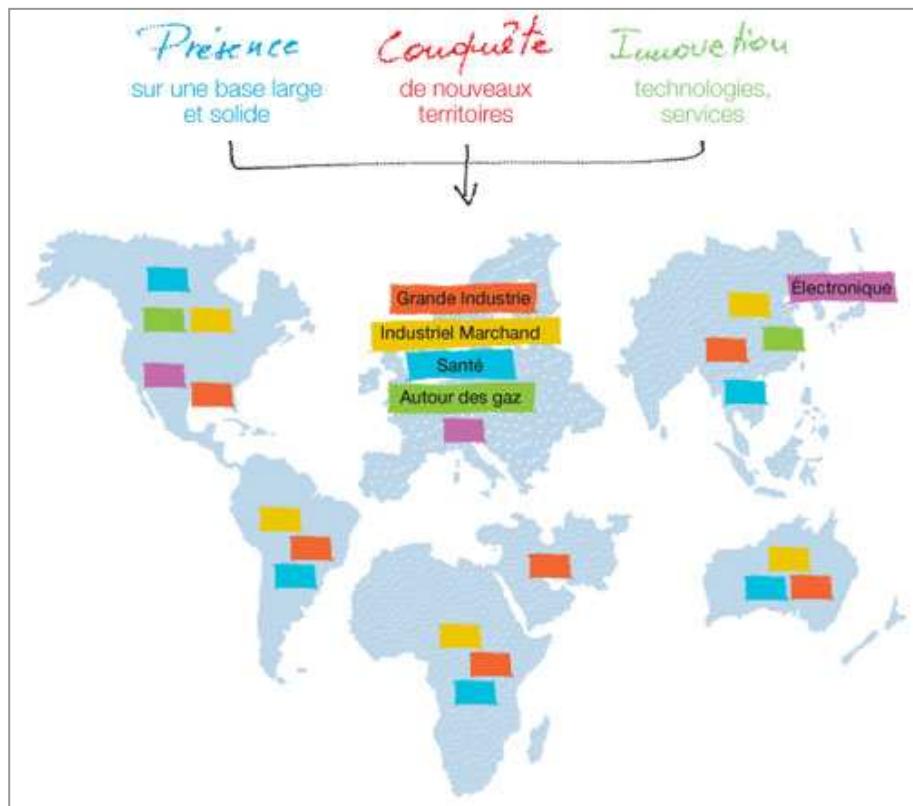


Figure 12: Les engagements du groupe AL: pour un développement durable



Figure 13: La stratégie du groupe AL dans chaque métier



#### 4.2.1. Électronique

L'industrie électronique nécessite deux sortes de gaz : les gaz vecteurs (pour la protection des composants) et les gaz spéciaux (utilisés pour la fabrication de semi-conducteurs). Air Liquide offre non seulement des gaz, mais aussi les services associés, comme la gestion des fluides. En plus le groupe vend d'équipements et d'installations pour la mise en oeuvre de gaz et de fluides chimiques.

#### 4.2.2. Santé

La division *Air Liquide Santé* (crée en 1995) sert quatre secteurs d'activités :

- *Les services de soins à domicile* : Traitement médical au domicile pour une pathologie chronique, prescrite par un médecin.
- *Les gaz médicaux* : gaz thérapeutiques, d'assistance respiratoire et de conservation.
- *Les produits d'hygiène médicale* : produits de désinfection et d'antisepsie, nettoyage des mains.
- *Les équipements médicaux* : ventilation, mise en oeuvre des gaz médicaux, matériels d'aérosolthérapie.

En 2005 les marchés de ces produits et services ont été évalués à 14 milliards d'euros et une croissance de 5 à 6% par an est estimée. Comme le marché de santé est prometteur, Air Liquide fait des efforts en R&D pour identifier les besoins en innovation thérapeutique et médicale.

*VitalAire*, une filiale du groupe « Air Liquide Santé », est le plus grand prestataire international de santé à domicile.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> <http://www.vitalaire.fr> [06.11.2007]

#### 4.2.3. Industriel marchand

Cette branche rassemble 1 million de clients industriels qui constituent un tissu extrêmement riche et diversifié : Industrie mécanique et chimique, artisans et chantiers, environnement, alimentaire et boisson, métallurgie, plastiques, automobile, aéronautique, etc.

Dans le cas de fabrication métallique Air Liquide anticipe en développant des technologies du soudage et de coupe très complexes et pointues. Concernant l'alimentation les gaz sont utilisés par exemple pour la chaîne du froid, la conservation des produits frais ou secs et la carbonatation des boissons gazeuses. Afin de fabriquer cellules solaires ou fibres optiques, les gaz industriels sont nécessaires.

#### 4.2.4. Grande Industrie

L'AL est un partenaire privilégié des grands industriels

- du *raffinage* : Les raffineries utilisent l'hydrogène pour désulfurer les carburants, l'oxygène est nécessaire à la transformation du gaz naturel en carburants ou en méthanol.
- de la *chimie* : consomme de grandes quantités de gaz de l'air, d'hydrogène et de monoxyde de carbone. Ce dernier servant à fabriquer par exemple des polycarbonates utilisés dans la vie quotidienne.
- des *métaux* : l'AL fabrique d'acier inoxydable, et cherche d'améliorer la productivité et la performance énergétique des aciéries par l'utilisation d'oxygène.

#### 4.2.5. Activités complémentaires

Le groupe Air Liquide développe des activités complémentaires :

- *Spatial et aéronautique* : plusieurs entités du Groupe y participent activement, comme la filiale CRYOSPACE (elle fabrique les réservoirs d'hydrogène et d'oxygène de l'étage principal de la fusée) et une structure dédiée au pas de tir d'Ariane<sup>68</sup>, la fusée européenne. En plus l'AL développe des systèmes embarqués de production d'oxygène et d'azote pour les avions et les hélicoptères.
- *Ingénierie* : ce sont plus de 1 400 collaborateurs en France, Amérique du Nord, Japon, Chine, Singapour et Inde, qui sont responsable pour la conception et la réalisation des unités de production de gaz du Groupe et de clients tiers.
- *Cryogénie* : le Groupe est un partenaire reconnu des universités et instituts de recherche grâce à son expertise sur les très basses températures. Ses systèmes cryogéniques s'approchent des limites du zéro absolu (-273 °C) et sont indispensables aux chercheurs, en particulier à ceux qui travaillent sur la fusion nucléaire comme source d'énergie potentielle pour le futur.
- *Équipements et consommables pour le soudage-coupage* : ce sont des postes de soudage, machines de coupages des métaux, fils fourrés, etc. La plupart de cette activité est conduite en Europe par *l'Air Liquide Welding*.
- *Chimie de spécialités* : SEPPIC est responsable pour la création, le développement et la promotion de l'activité de biochimie et de chimie de spécialités utilisées dans la santé, la cosmétique, et

---

<sup>68</sup> Waks (2002), pp. 92-99

divers marchés industriels, et porte ses efforts sur une R&D significative.<sup>69</sup>

- *La plongée sous-marine* : le groupe fournit des équipements pour la plongée amateur et professionnel. Dans les années 50, l'AL fonde *Spirotechnique* afin de fabriquer des régulateurs de plongée qui adapte automatiquement la pression de l'air distribué au plongeur à la pression de l'eau. La société a coopéré étroitement avec Jacques-Yves Cousteau, océanographe français.

### 4.3. L'Air Liquide conquiert le monde<sup>70</sup>

Pourquoi aller global ?

Dans le cas du groupe Air Liquide c'est facile à répondre à cause de la particularité de l'oxygène : elle doit être fabriquée auprès d'elle sera utilisée – c'est la « loi de proximité ».

Le transport et l'emballage des cylindres d'oxygène coûte très cher, c'est pour ça que la direction de l'AL apprend rapidement que c'est beaucoup mieux et moins cher de s'installer près d'où l'oxygène est en usage.

En 1906 Air Liquide Belge est créée, et ce n'est que le début d'une expansion remarquable. En 1911 l'AL effectue des opérations directement en Belgique, en Suède, en Espagne et au Canada, à côté des filiales, licences et holdings en Russie, en Allemagne, en Italie, en Grèce, au Japon et dans l'Extrême-Orient.

Le concurrent traditionnel de l'AL est « **Linde** », un groupe allemand. Il y a toujours une concurrence très forte entre les deux groupes, et en 1909

---

<sup>69</sup> <http://www.seppic.com> [07.11.2007]

<sup>70</sup> Waks (2002), pp. 26-35

(après un combat sur le marché anglais) ils conviennent de « diviser le monde » entre eux. À l'exception de la Grande Bretagne (où l'AL est en relation avec le BOC, un titulaire de licence de Linde) et les Etats-Unis (où les brevets de Linde ne sont pas acceptés), les ventes mondiales d'oxygène sont divisées de la manière suivante : deux tiers pour Linde et un tiers pour Air Liquide en Allemagne, en Hongrie, en Suisse, en Russie, en Scandinavie, en Roumanie et en Amérique du Sud. En échange, le marché est divisé en parts égales en France, en Belgique, en Espagne et tous les autres pays.

L'expansion continue, et l'entreprise entre les Pays-Bas, les Etats-Unis, la Chine, le Singapour, l'Algérie, le Portugal, la Malaisie, le Liban, le Luxembourg, l'Argentine, le Paraguay, le Brésil, l'Afrique du Sud, ...

En 2006 le groupe Air Liquide est représenté dans 72 pays.

#### **4.4. L'Air Liquide d'aujourd'hui<sup>71</sup>**

Le siège du groupe Air Liquide est situé à Paris au quai d'Orsay, Benoît Potier est PDG depuis 2001.

En 2006, l'effectif du groupe est de 36 900 salariés. Le chiffre d'affaires est en croissance constante depuis des années, et s'élève sur 10 949 millions d'Euro en 2006. Le résultat, qui excède un milliard d'Euros pour la première fois, est de 1 002 millions d'Euro la même année.

---

<sup>71</sup> Rapport d'affaires 2006 du groupe Air Liquide (<http://www.airliquide.de/ueberuns/news-presse/geschaeftsberichte.html>)

**Figure 14: Chiffre d'affaires et résultat net du groupe AL de 2004 à 2006**

	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	9 428	10 435	<b>10 949</b>
Résultat net	780	933	<b>1 002</b>

(montants en millions d'Euros)

L'Asie constitue un marché très important pour l'AL, en 2003 Japan Air Gases (JAG) est né de la fusion des activités de gaz industriels et médicaux d'Air Liquide Japan et d'Osaka Sanso Kogyo (une filiale de BOC au Japon), l'Air Liquide détient 55%. En 2006 la fusion de Linde AG et BOC a lieu – la nouvelle société s'appelle « **The Linde Group** ». Air Liquide acquiert 100% de JAG, qui est devenu un acteur significatif sur le marché japonais, en 2007 et consolide sa position en Asie.

Le marché des gaz industriels et médicaux agrandit : d'une part à cause de la demande croissante des économies en voie de développement, et d'autre part à cause des nouveaux besoins au niveau de l'énergie, la santé, l'environnement et les technologies évoluées.

Chacun d'entre nous a déjà utilisé un produit du groupe Air Liquide dans sa vie quotidienne – l'Air Liquide est partout :<sup>72</sup>

- *Les boissons* : l'acide carbonique est un gaz : CO2,
- *L'emballage des aliments*,
- *La surgélation des aliments*,
- *L'ordinateur* : la fabrication des dés nécessite des gaz spéciaux d'une pureté extraordinaire,
- ...

---

<sup>72</sup> <http://www.airliquide.com/fr/le-village-air-liquide/> [09.11.2007]

## 5. CONCLUSION

L'internationalisation est un sujet très complexe et grand, mais au même temps très important car elle a lieu toujours et partout. Une nouvelle économie se développe, et les pays en voie de développement veulent aussi en participer. La concurrence devient de plus en plus forte, et il faut faire des efforts sur le renforcement de la position dans le marché international.

La mondialisation n'est pas un phénomène récent, elle a ses origines dans les anciennes civilisations, par exemple en Égypte. La différence aujourd'hui est, qu'il y a une abondance des termes utilisés en ce qui concerne les affaires effectuées à l'étranger - en fait, c'est parfois déconcertant. Qu'est-ce qu'on utilise : mondialisation ? globalisation ? internationalisation ?

Les champions français sont abordés dans ce mémoire, et la chose qui m'intéresse et impressionne le plus et le fait, qu'une entreprise assez grande comme l'Air Liquide n'est pas vraiment connue. Tout le monde connaît Renault, Louis Vuitton et Peugeot. Et malgré l'utilisation quotidienne de gaz, les gens n'ont pas conscience de son origine. C'est peut-être aussi l'invisibilité du produit « gaz ». En plus, les gaz sont marchandés entre des entreprises, et pas directement au consommateur final. Il s'agit d'un commerce interentreprise – c'est à dire « B2B ».

## 6. ANNEXE

### 6.1. Résumé en allemand – deutsche Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit befasst sich mit dem Phänomen der „Internationalisierung“, des Weiteren mit der Unternehmenslandschaft in Frankreich und dem Weltführer in der Herstellung von industriellen und medizinischen Gasen: Air Liquide.

Kapitel 2 beschreibt zu allererst die Geschichte der Globalisierung, die bis zu den Hochkulturen der Antike zurückreicht und folglich keine „Erfindung“ der Neuzeit darstellt. Im Anschluss folgt die Präsentation einiger wichtiger Definitionen im Zusammenhang mit der Internationalisierung. Welche Einstellung ein Unternehmen gegenüber dem internationalen Handel hat, wird u. a. mithilfe des EPRG - Modells von Perlmutter dargestellt. Nachdem ein Unternehmen seine Strategie definiert hat, gilt es, sich für eine Form des Markteintritts zu entscheiden – hier stehen den Unternehmern mehrere Möglichkeiten zur Auswahl, die von Export bis Akquisitionen reichen. Natürlich ist der Eintritt in einen fremden Markt damit verbunden, sich mit fremden Kulturen auseinanderzusetzen zu müssen, um erfolgreich sein zu können. Kapitel 2.6. widmet sich der Organisation des Welthandels auf der ganzen Welt, sowie im speziellen auch in Europa.

Das dritte Kapitel steht ganz im Zeichen des französischen Unternehmens. Zu diesem Zweck werden vorerst einige allgemeine Daten zum Land Frankreich präsentiert. Danach gilt es die Entwicklung der französischen Wirtschaft ab dem Ende des Zweiten Weltkrieges zu beschreiben, sowie die Klassifizierung von Unternehmen zu klären. Dieser Teil der Arbeit wird mit der Darstellung der französischen „Champions“ abgeschlossen, die Weltmarktführer in ihrer Branche sind.

Einer dieser Champions ist „Air Liquide“: ein französisches Unternehmen, das den Weltführer in der Herstellung von industriellen und medizinischen Gasen stellt. Air Liquide wurde Anfang des 20. Jahrhunderts von Paul Delorme und George Claude gegründet: ersterem gelang es, Luft zu verflüssigen. Basierend auf dieser Idee, entwickelte sich ein weltweit erfolgreiches Unternehmen: im Jahr 2006 weist der Konzern einen Umsatz von 10,949 Milliarden Euro auf und beschäftigt 36.900 Personen in 72 Ländern auf der Welt. Diesem Unternehmen widmet sich das letzte Kapitel dieser Diplomarbeit, und geht im Besonderen auf seine Firmengeschichte, als auch auf das Angebot und die Aktivitäten der Gruppe Air Liquide ein.

## 6.2. Lebenslauf : Christine Sabongui

- geboren am 20. März 1983 in Graz
  - 1989 – 1993: Volksschule St. Ulrich i. G.
  - 1993 – 1997: Hauptschule Wies
  - 1997 – 2001: BORG Deutschlandsberg  
Schwerpunkt: Musik  
Juni 2001: Matura mit Auszeichnung  
(schriftliche Fächer: Deutsch, Mathematik, Englisch, Französisch; mündliche Fächer: Französisch, Geographie, Musik)
  - 2005 – 2006: Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Université Paris Dauphine
  - 2001 – 2007: Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien  
Spezialisierungen: Internationales Management  
(Prof. Windsperger) und Internationales Marketing  
(Prof. Diamantopoulos)
- Diplomarbeit: „L'entreprise française dans le monde: le groupe Air Liquide“

## 6.3. Bibliographie

### 6.3.1. Livres

**AUBIN**, Christian, **NOREL** Philippe, *Économie internationale: Faits, théories et politiques*, Éditions du Seuil, 2000.

**BARTLETT**, Christopher A., **GHOSHAL**, Sumantra, **BIRKINSHAW**, Julian M., *Transnational Management. Text, cases, and readings in cross-border management*, Boston, McGraw-Hill, 2004.

**BARTLETT**, Christopher A., **GHOSHAL**, Sumantra, *Managing across borders: the transnational solution*, London, Random House Business book, 1998.

**DÜLFER**, Eberhard, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 6. Auflage, München, Oldenbourg, 2001.

**GAENG**, Paul A., *Le monde de l'entreprise française* : Initiation au langage des affaires, 3<sup>e</sup> édition, Wilhemsfeld, Egert, 1993.

**GILLESPIE**, Kate, **JEANNET**, Jean-Pierre, **HENNESSEY**, H. David, *Global marketing : an interactive approach*, Boston, Houghton Mifflin, 2004.

**HODGETTS**, Richard M., **LUTHANS**, Fred, **DOH**, Jonathan P., *International Management : Culture, Strategy and Behavior*, 6th Edition, New York/Boston, McGraw–Hill, 2006.

**HOFSTEDE**, Geert, *Lokales Denken, Globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München, dtv, 2006.

**KIMMEL**, Adolf, *Länderbericht Frankreich* : Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, 2. überarb. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.

**KUTSCHKER**, Michael, **SCHMID**, Stefan, *Internationales Management*, 4. Auflage, München/Wien, Oldenbourg, 2005.

**MATIS**, Herbert, **STIEFEL**, Dieter, *Die Weltwirtschaft*: Struktur und Entwicklung im 20. Jahrhundert, Wien, Ueberreuter, 1991.

**RAINELLI**, Michel, *L'Organisation mondiale du commerce*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte, 1999.

**RIGAUD**, Louis, *Dictionnaire du français des affaires*: Environnement économique - Droit des affaires - Gestion des organisations – Sciences et techniques appliquées aux affaires, Maison du dictionnaire, 2005-2006.

**ROBOCK**, Stefan H., **SIMMONDS**, Kenneth, *International Business and Multinational Enterprises*, 4th edition, Homewood, Irwin, 1989.

**ROOT**, Franklin R., *Entry Strategies for International Markets*, New York, Lexington Books, 1994.

**WAKS**, Fabienne, *100 Years of Inspiration*: The Air Liquide Adventure, Paris, 2002.

**YIP**, George S., *Die globale Wettbewerbsstrategie*: Weltweit erfolgreiche Geschäfte, Wiesbaden, Gabler, 1996.

### 6.3.2. Internet

**Institut National de la Statistique et des Études Économiques,**  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr) [04.11.2007]

**L'Air Liquide,** [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com), [06.11.2007]

**Le service public de la diffusion du droit,** [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)  
[19.10.2007]

**NYSE Euronext,** [www.euronext.com](http://www.euronext.com), [09.11.2007]

**SEPPIC,** [www.seppic.com](http://www.seppic.com), [07.11.2007]

**The EFTA Secretariat,** [www.efta.int](http://www.efta.int) [02.11.2007]

**VitalAire** : Prestataire de santé à domicile, [www.vitalaire.fr](http://www.vitalaire.fr), [06.11.2007]

**Wikipédia** : L'encyclopédie libre, [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org), [05.11.2007]

**World Economic Forum,** [www.weforum.org](http://www.weforum.org) [01.11.2007]

**World Trade Organization,** [www.wto.org](http://www.wto.org) [01.11.2007]

*Le gestionnaire mondial* (Extrait de l'ouvrage *La Gestion des organisations*, de Dessler, G. et al., Québec, Erpi éditions, 2004),  
TERTIAIRE N°112, Juin 2004, pp. 47-48

<http://www.cndp.fr/archivage/valid/67274/67274-9555-11833.pdf>  
[03.09.2007)

## 6.4. Table des figures

Figure 1: Réceptivité nationale et intégration globale.....	12
Figure 2: La stratégie globale selon Yip .....	14
Figure 3: « Top 20 Leading Exporters and Importers of Merchandise Trade in the World (2006) – excluding Intra-EU trade » .....	24
Figure 4: Top 10 partenaires commerciales principales de l'UE .....	25
Figure 5: Administration territoriale française .....	28
Figure 6: Commerce extérieur en France entre 1950 et 2002.....	33
Figure 7: „Global Competitiveness Index Rankings 2006“.....	34
Figure 8: Caractéristiques des entreprises industrielles de 20 salariés ou plus (2005) .....	36
Figure 9: Les 100 principaux groupes mondiaux de l'industrie et des services ..	38
Figure 10: Les principaux groupes français de l'industrie et des services .....	42
Figure 11: Les valeurs du groupe AL : inscrites dans leurs principes d'action....	43
Figure 12: Les engagements du groupe AL: pour un développement durable ...	43
Figure 14: Chiffre d'affaires et résultat net du groupe AL de 2004 à 2006.....	49