
L'influence de l'État sur l'expansion des multinationales russes : atout ou handicap ?



Andreï Panibratov

Décembre 2013

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

**Centre Russie/NEI,
© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2013
ISBN : 978-2-36567-224-5**

IFRI
27 RUE DE LA PROCESSION
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE
TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00
FAX : 33 (0)1 40 61 60 60
E-MAIL : ifri@ifri.org

IFRI-Bruxelles
RUE MARIE-THERESE, 21
1000 BRUXELLES
TEL. : 32(2) 238 51 10
FAX : 32 (2) 238 51 15
E-MAIL : info.eurifri@ifri.org

SITE INTERNET : www.ifri.org

Russie.Nei.Visions

Russie.Nei.Visions est une collection numérique consacrée à la Russie et aux nouveaux États indépendants (Biélorussie, Ukraine, Moldova, Arménie, Géorgie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Turkménistan, Tadjikistan et Kirghizstan). Rédigés par des experts reconnus, ces articles *policy oriented* abordent aussi bien les questions stratégiques que politiques et économiques.

Cette collection respecte les normes de qualité de l'Ifri (évaluation par des pairs et suivi éditorial).

Si vous souhaitez être informé des parutions par courrier électronique, vous pouvez écrire à l'adresse suivante : info.russie.nei@ifri.org

Derniers numéros

- C. Pajon, « Japon-Russie : vers un rapprochement stratégique ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 72, septembre 2013 ;
- E. Stepanova, « L'Afghanistan après 2014 : quel impact pour la Russie ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 71, mai 2013 ;
- N. Poussenkova, « Politique énergétique russe à l'Est : le casse-tête chinois de Rosneft », *Russie.Nei.Visions*, n° 70, avril 2013.

Auteur

Andreï Panibratov est professeur de management international et stratégique à l'Université d'État de Saint-Pétersbourg. Il est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Saint-Pétersbourg et d'un MBA de la Wales University (Royaume-Uni). Il a également obtenu un doctorat d'État en économie à l'Université d'État de gestion (Moscou). Ses recherches portent sur la stratégie des entreprises occidentales en Russie et sur l'internationalisation des compagnies des marchés émergents. Il est l'auteur de nombreux livres, études de cas et articles publiés en Russie et à l'étranger. Parmi ses récentes publications :

- « Developing competitive advantages of Russian multinationals through foreign acquisitions », in P.J. Williamson, R. Ramamurti, A. Fleury et M.T.L. Fleury (sous la dir.), *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, New York, Cambridge University Press, 2013, p. 220-238 (avec K. Kalotay).
- *Russian Multinationals : From Regional Supremacy to Global Lead*, Londres/New York, Routledge, 2012.
- « Determinants of internationalization strategies of emerging market firms : A multilevel approach », *Journal of East-West Business*, 2012, vol. 18, n° 2, p. 157-184 (avec I. Mihailova).
- « La stratégie des multinationales russes », in *Russie : un « Far East » prometteur ? Perspectives et entreprise : éclairages sur les entreprises dans un monde ouvert*, Paris, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, juillet 2011, n° 16, p. 56-61 (avec J.-P. Larcon et G. Mazzini).

Sommaire

RÉSUMÉ	4
INTRODUCTION	5
LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS L'INTERNATIONALISATION DES MULTINATIONALES RUSSES	8
Les vagues d'internationalisation des compagnies russes	8
Politiques gouvernementales : intérêt pour le développement du secteur versus volonté de contrôler le processus de prise de décision.....	11
QUE FAIT L'ÉTAT POUR LES MULTINATIONALES RUSSES ?.....	15
Quel est le rôle exact de l'État dans le processus d'internationalisation des multinationales russes au niveau des industries et des entreprises ?.....	15
Comment le gouvernement transforme-t-il les avantages compétitifs existants et élabore-t-il les nouveaux avantages compétitifs des multinationales russes ?.....	16
À quel point la combinaison entre l'intérêt de l'État et le contrôle qu'il exerce influence-t-elle le processus d'internationalisation ?	18
CONCLUSION	21

Résumé

Le rôle de l'État est crucial dans les opérations internationales des compagnies des économies émergentes. Cependant, le degré de son influence n'est pas le même pour toutes les compagnies : certaines en bénéficient plus que d'autres, et le rôle des autorités publiques varie selon les pays et les industries. La panoplie est large : elle va d'un soutien administratif absolu doublé d'une protection commerciale (comme on le voit dans le cas du géant pétrolier Rosneft ou du « dinosaure » automobile AvtoVAZ) à une politique trop restrictive ou trop régulatrice (comme l'ont constaté à leurs dépens, certains médias indépendants ou organisations non gouvernementales). Les entreprises réagissent différemment à l'action étatique : certaines s'efforcent de prévenir ou, au moins, d'anticiper les ingérences, alors que d'autres ne font guère d'efforts pour empêcher l'implication du gouvernement dans leurs affaires et, notamment, dans leurs projets à l'étranger. S'appuyant sur l'exemple de la Russie, cet article montre comment le gouvernement influence l'internationalisation des multinationales des États émergents, et les effets que cette influence a sur leur stratégie et leurs avantages comparatifs.

Introduction

L'importance des multinationales issues des économies émergentes, ou multinationales émergentes (EMNE pour *emerging multinationals*) n'a cessé de croître au cours des dix dernières années, ce qui a de toute évidence transformé les équilibres de l'économie internationale. La puissance financière et politique est en train de passer des économies avancées aux économies émergentes, comme le montre la progression fulgurante des multinationales asiatiques ou sud-américaines sur le marché mondial. Au total, les marchés émergents devraient afficher une croissance de 5,1 % en 2013 et 6,0 % en 2014, alors que les économies développées ne représentent qu'une part mineure de la croissance économique mondiale (1,2 % en 2013 et 2,2 % en 2014), de nombreuses entreprises européennes et américaines éprouvant de grandes difficultés à maintenir leur croissance¹.

Les EMNE sont non seulement des concurrentes sérieuses sur leurs marchés domestiques respectifs pour les multinationales des pays développés, mais aussi des puissances montantes dans les autres marchés émergents et même développés. Ces EMNE proviennent de pays comme le Brésil, la Russie ou la Chine, qui n'étaient pas considérés comme des concurrents potentiels il y a encore vingt ans. Mais de nos jours, les compagnies des économies émergentes ne sont plus pénalisées par des retards technologiques ou des stratégies insuffisamment sophistiquées ; elles deviennent de plus en plus influentes dans l'économie globale et, par conséquent, ne peuvent plus être ignorées par leurs homologues des pays développés².

Le rôle de l'État peut être tantôt un atout, tantôt un handicap pour l'internationalisation des compagnies nationales ; il se révèle particulièrement important pour les EMNE, soumises à l'influence de divers groupes politiques parfois rivaux. Les multiples conflits entre leaders politiques (par exemple l'affrontement opposant en Ukraine le président Viktor Ianoukovitch à l'ex-premier ministre Ioulia Timochenko) ne font que refléter les batailles économiques en cours dans les pays en question. C'est la mise en œuvre de politiques spécifiques, visant à aider et orienter les compagnies désireuses de se lancer sur le marché international, qui a

Traduit de l'anglais par Boris Samkov.

¹ Ernst & Young, *Shaping Russia's Future*, 2013.

² R. Nigam & Z. Su, « Climbing up the Performance Ladder : A Conceptual Framework for Emerging Country Multinationals », *International Journal of Business Management*, vol. 4, n° 5, 2010, p. 13-25.

l'impact le plus fort. Là où les marchés sont émergents, la structure politique est souvent fragile, et les gouvernements pas toujours démocratiques. Ces gouvernements peuvent jouer, pour leurs entreprises, un rôle similaire à ceux des gouvernements des pays développés ; mais le contexte étant différent, les effets de ces implications peuvent l'être également.

Cette étude, consacrée à l'influence des États sur l'internationalisation des EMNE, s'appuiera sur le cas russe, intéressant pour plusieurs raisons. Premièrement, la Russie est le premier investisseur à l'étranger parmi les économies émergentes, (elle était deuxième avant la crise financière mondiale)³, et les compagnies russes possèdent des filiales dans le monde entier. Deuxièmement, les multinationales russes appliquent une palette de stratégies très large ; leur étude nous permettra de vérifier la validité de divers arguments théoriques sur l'implication du gouvernement dans la définition des stratégies suivies par les multinationales. Troisièmement, la Russie reste l'un des pays les moins étudiés dans la littérature consacrée aux économies émergentes ; il importe d'améliorer la connaissance des aspects spécifiques de l'expansion internationale des multinationales russes.

La Russie, où le climat d'investissement, la corruption et les barrières administratives posent davantage problème que dans les autres BRICS⁴, est un investisseur direct à l'étranger de plus en plus important. L'État russe encourage souvent les compagnies à investir leurs surplus de capitaux à l'étranger, afin d'améliorer leur image et d'acquérir un contrôle plus grand sur le marché international⁵.

Nous montrons ici que des multinationales russes actives dans diverses industries se sont étendues à l'international tout au long de la décennie écoulée et ont réussi à devenir des acteurs bien établis alors que la concurrence internationale n'a jamais été aussi intense. Même si des études précédentes ont commencé à étudier ce phénomène à propos des multinationales chinoises et indiennes, les entreprises russes représentent un terrain fertile pour approfondir le travail théorique consacré à cette question.

Dans la présente étude, nous cherchons à répondre à trois questions principales. Premièrement, quel est le rôle exact de l'État dans le processus d'internationalisation des multinationales russes au niveau des industries et des compagnies ? Deuxièmement, comment l'État transforme-t-il les avantages comparatifs existants et modèle-t-il les nouveaux avantages comparatifs des multinationales russes ? Enfin, à quel point la

³ A. Panibratov et K. Kalotay, « Russian Outward FDI and its Policy Context », in *Columbia FDI Profiles*, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Columbia University, 13 octobre 2009.

⁴ S. Puffer et D. McCarthy, « Two Decades of Russian Business and Management Research : An Institutional Theory Perspective », *Academy of Management Perspectives*, vol. 2, n° 25, 2011, p. 21-36.

⁵ A. Settles et I. Gurkov, « Strategy and Organization in Russian Corporations », *International Studies of Management and Organization*, vol. 4, n° 41, 2011, p. 3-19.

combinaison entre l'intérêt du gouvernement et le contrôle qu'il exerce influence-t-elle le processus d'internationalisation des multinationales russes ? Pour apporter des réponses à ces interrogations, nous avons élaboré un cadre permettant d'expliquer l'hétérogénéité des stratégies d'internationalisation de ces compagnies.

Le rôle de l'État dans l'internationalisation des multinationales russes

Les vagues d'internationalisation des compagnies russes

La dernière décennie a été marquée par l'entrée agressive et rapide des EMNE sur les marchés développés comme sur les marchés en développement, les investissements à l'étranger de ces compagnies croissant à grande vitesse. Elles apparaissent comme des concurrents plus que sérieux des multinationales occidentales sur les marchés développés, grâce à la constante exploitation et l'amélioration de leurs capacités à valoriser leurs avantages compétitifs (AC)⁶. Un examen minutieux de ces AC révèle le rôle essentiel que joue souvent l'État dans le succès des multinationales russes⁷.

À la fin des années 2000, la Russie se trouvait au second rang de toutes les économies émergentes en termes d'investissements effectués à l'étranger (203 milliards de dollars en 2008)⁸. Les prototypes des multinationales russes existaient déjà à l'époque de l'Union soviétique (ce qu'on appelait les « multinationales rouges »). Le gouvernement exerçait un contrôle strict sur ces entreprises, qui appartenaient intégralement à l'État. La majorité d'entre elles étaient impliquées dans les exportations du pays (ressources naturelles, infrastructures, banques, assurances, etc.). Après l'effondrement de l'URSS au début des années 1990, certaines de ces compagnies ont été privatisées et restructurées, et leurs actifs ont été consolidés à l'intérieur du pays. Grâce à ces transformations, les compagnies en question allaient par la suite avoir la possibilité de s'étendre à l'international.

⁶ S.A. Zahra, S. G. Abdelgawad & E.W.K. Tsang, « Emerging Multinationals Venturing into Developed Economies : Implications for Learning, Unlearning and Entrepreneurial Capability », *Journal of Management Inquiry*, vol. 3, n° 20, 2011, p. 323-330.

⁷ A. Panibratov, *Russian Multinationals : From Regional Supremacy to Global Lead*, Londres, New York, Routledge, 2012. S. Filippov, « Russian Companies : The Rise of New Multinationals », *International Journal of Emerging Markets*, vol. 3-4, n° 5, 2010, p. 307-331.

⁸ A. Panibratov & K. Kalotay, *op. cit.* [3].

La deuxième vague d'internationalisation des compagnies russes a commencé à la fin des années 1990 et s'est prolongée jusqu'en 2008. Elle a, le plus souvent, pris la forme d'acquisitions transfrontalières : le pétrolier russe Lukoil a ainsi acheté l'entreprise aurifère britannique Nelson Resources (en 2005) et la raffinerie italienne ERG SpA-ISAB (en 2008), pour respectivement 2 et 2,1 milliards de dollars. Le géant russe de la métallurgie Norilsk Nickel a fait l'acquisition de la compagnie aurifère canadienne Lion Ore Mining en 2007 (pour 6,3 milliards de dollars) ; et le producteur d'acier canadien IPSCO est tombé dans l'escarcelle du groupe métallurgique russe Evraz en 2008 (pour 4 milliards de dollars). En comparaison des fusions et acquisitions transfrontalières, les projets entièrement nouveaux développés par les compagnies russes étaient de moindre envergure, tant en termes de sommes investies que de portée⁹.

Les destinations les plus fréquentes des IDE russes sont les pays de la Communauté des États Indépendants (CEI) et les pays d'Europe de l'Est ; il est possible que, sur ces marchés, les multinationales russes possèdent l'avantage de provenir elles-mêmes d'économies en développement et d'opérer dans un environnement familier, hostile aux sociétés des pays développés¹⁰. Soulignons par ailleurs que les multinationales occidentales ayant investi en Russie au cours des vingt dernières années ont toujours accordé une grande importance à la qualité de la production et des services, à l'application d'une approche du marché adaptée à la Russie, et à la mise en œuvre de partenariats locaux¹¹. Leurs opérations ont donc apporté aux multinationales russes non seulement des bénéfices financiers mais aussi des connaissances très utiles.

On considère généralement que l'internationalisation des EMNE répond aux mêmes motifs que celle des compagnies de pays développés : la recherche d'un marché, d'une main-d'œuvre, de ressources et de technologie prévaudrait sur le reste ; mais, là encore, dans le cas de la Russie, la recherche de ressources et la recherche de marchés sont le plus souvent présentés comme les motifs les plus importants, sans qu'une grande importance soit accordée aux spécificités des industries. Les IDE provenant de Russie relèvent à la fois de l'« exode » et de l'« expansion » dans la mesure où, d'une part, des facteurs intérieurs encouragent les compagnies à investir à l'étranger et, d'autre part, l'étranger est souvent attractif pour les compagnies russes¹².

⁹ K. Kalotay et A. Sulstarova, « Modelling Russian Outward FDI », *Journal of International Management*, vol. 2, n° 16, 2010, p. 131-142.

¹⁰ S. Filippov et G. Duysters, « Competence-building in Foreign Subsidiaries: The Case of New EU Member States », *Journal for East European Management Studies*, vol. 4, n° 16, 2011, p. 286-314.

¹¹ A. Panibratov, « Internationalization Process of Russian Construction Industry: Inward Investments Perspective », *Journal for East European Management Studies*, n° 2, 2009, p. 210-228.

¹² P. Vahtra et K. Liuhto, « An Overview of Russia's Largest Corporations Abroad », in K. Liuhto (sous la dir.), *Expansion or Exodus – Why do Russian Corporations Invest Abroad ?*, New York, International Business Press, 2006.

La tendance à l'exode, forte au début des années 1990 (dans les premiers temps de la transition), a baissé au milieu des années 1990 ; la crise de 1998 a provoqué une nette augmentation de la fuite des capitaux, avant un retour à la normale. La crise de 2008 a ensuite donné de nouvelles justifications à l'« exode ». D'après la Banque centrale de Russie, 80,5 milliards de dollars ont été investis à l'étranger en 2011 par des compagnies nationales ; ce chiffre est tombé à 54,1 milliards de dollars en 2012, et la tendance à la baisse de la sortie des capitaux devrait se confirmer pour 2013¹³. Cela peut être interprété comme la preuve du succès des politiques gouvernementales visant à améliorer le climat des affaires pour les investisseurs intérieurs ; mais on peut aussi y voir le signe que la plupart des gros investisseurs russes sont déjà bien établis à l'étranger. Le dénombrement des multinationales russes varie selon les approches adoptées. Nous estimons que ce nombre s'élève à environ 160-170¹⁴. Si la quête de nouveaux marchés et de nouvelles ressources est officiellement présentée comme la justification principale des IDE actuels de la Russie¹⁵, des objectifs comme la recherche d'actifs stratégiques, l'amélioration de l'image des compagnies russes ou encore la quête de garanties comptent aussi parmi les raisons significatives. Les propriétaires et managers des compagnies russes ont longtemps souhaité atténuer les risques économiques et politiques qu'ils prenaient sur le marché intérieur en détenant des actifs offshore ; cette motivation, assimilable à la volonté d'« échapper au système », a nettement reculé après 1999 mais a rebondi depuis le début de la crise mondiale. L'aspiration à une meilleure reconnaissance internationale et à une meilleure image à l'étranger constituent également une explication du montant élevé des IDE russes¹⁶.

L'expansion internationale des entreprises russes est étroitement liée aux réformes appliquées depuis vingt ans, au premier rang desquelles la privatisation et les tentatives de mettre en œuvre une restructuration industrielle afin de rattraper le retard technologique du pays. Tous les secteurs n'ont pas connu le même développement : l'État a soutenu certaines industries et en a laissé d'autres se débrouiller sans aide et sans possibilité de croissance. En Russie, la privatisation massive n'a conduit qu'à une transformation partielle des réseaux de production. La « technologie » principale de la privatisation en Russie a été la « corporatisation » de grandes et moyennes entreprises par le biais de leur conversion en sociétés par actions, puis de leur restructuration. L'objectif était de libérer les entreprises de l'administration de l'État ; de limiter la part

¹³ Banque centrale de Russie, 2013.

¹⁴ Pour effectuer cette évaluation, nous nous sommes fondés sur le classement Expert-400, qui regroupe les plus grandes compagnies opérant sur le marché russe en fonction de leurs revenus. Nous avons exclu de cette liste les compagnies qui sont des filiales d'entreprises étrangères où dont plus de 50 % des parts sont détenues par des étrangers, de même que les compagnies n'ayant pas encore débuté leur processus d'internationalisation (c'est-à-dire qu'elles ne disposent ni de filiales étrangères ni d'activités d'export), et les compagnies qui n'ont rendu publique aucune information relative à leurs opérations internationales.

¹⁵ Vale Columbia Centre on Sustainable International Investment, *Russians multinationals continue their outward expansion in spite of financial crisis*, 2009.

¹⁶ A. Panibratov et K. Kalotay, *op. cit.* [3].

de l'État, et de séparer l'actionnariat de la gestion. Les grandes et moyennes entreprises ont joué les rôles principaux dans le programme de privatisation.

L'État a exercé une influence de premier plan dans l'émergence des IDE russes. Les entreprises publiques possèdent une série d'avantages (moyens financiers, accès aux prêts de la Banque centrale, soutien administratif, etc.) qui facilitent leur internationalisation. Dans le même temps, l'État continue de peser sur les entreprises partiellement voire entièrement privatisées, que ce soit directement (par exemple à travers ses parts résiduelles) ou indirectement. Cette influence varie selon les industries : elle est particulièrement forte dans le secteur de l'énergie alors qu'elle n'existe que sous une forme indirecte dans d'autres domaines, où elle ne se manifeste que par des incitations au développement à l'étranger.

Politiques gouvernementales : intérêt pour le développement du secteur versus volonté de contrôler le processus de prise de décision

Dans cette étude, nous avons analysé les stratégies d'internationalisation de 35 compagnies nationales actives dans des secteurs majeurs de l'économie russe. Nous les avons réparties en trois grands groupes. Le premier est constitué des grandes multinationales qui apparaissent dans les classements mondiaux. Elles opèrent dans le pétrole et le gaz, l'électricité, les mines, la métallurgie et la banque. Le deuxième groupe rassemble les compagnies de services actives dans les secteurs de l'informatique, des télécommunications, de la défense, de l'automobile, de la logistique et du bâtiment. Ces compagnies tentent de s'internationaliser, mais à une échelle nettement moindre que celles du premier groupe. Enfin, la troisième catégorie est celle des compagnies des secteurs des médias, de l'éducation, du sport et de l'alimentation rapide, dont l'internationalisation est plutôt « virtuelle » que « traditionnelle » : même si elles possèdent une certaine expérience en termes d'activités à l'étranger, ces organisations continuent d'afficher une attitude précautionneuse sur le plan international.

Afin d'évaluer le rôle de l'État, nous avons décidé de demander à nos interlocuteurs ce qu'ils considèrent comme le critère le plus important de ce rôle. Les deux réponses les plus fréquentes ont été le contrôle (qui peut être mesuré par la part détenue par l'État dans la société et par le statut du représentant de l'État dans son conseil d'administration) et l'intérêt (principalement défini par le nombre et la qualité des incitations fournies aux compagnies). Nous avons demandé aux personnes interrogées d'attribuer une note à chacun de ces critères, de 0 (aucun

contrôle / intérêt) à 10 (contrôle / intérêt maximal). Nous avons ainsi reçu deux notes pour chacun des secteurs analysés (tableau 1).

Tableau 1. Évaluation du rôle de l'État dans différentes industries

Industrie	Contrôle par l'État	Intérêt de l'État
Automobile	4.8	3.3
Banque	4.9	8.2
Bâtiment	3.1	4.6
Éducation	6.9	4.4
Électricité	9.7	9.9
Alimentation rapide	2.2	2.1
Informatique	3.4	5.9
Logistique	2.7	3.0
Médias	8.3	5.7
Métallurgie	4.6	8.3
Défense	8.8	9.6
Mines	8.6	9.6
Pétrole et gaz	9.8	10
Sport	6.2	2.5
Télécommunications	4.6	7.4

Comme le montre ce tableau, certaines industries présentent un intérêt maximal pour l'État et sont largement placées sous le contrôle de la puissance publique (pétrole et gaz, électricité, mines et défense), ce qui reflète l'importance économique et politique de ces secteurs pour l'État russe. L'extrême opposé est constaté dans l'automobile, le bâtiment, l'alimentation rapide et la logistique, qui sont d'une importance minimale pour l'État et n'exigent pas un contrôle significatif, à l'exception de quelques employeurs régionaux importants comme AvtoVAZ à Togliatti ou GAZ à Nijni-Novgorod. Le tableau 2 présente une analyse plus détaillée de la situation et explique le double rôle du gouvernement pour ces groupes d'entreprises.

Ce cadre nous permet d'affirmer que la stratégie internationale des multinationales russes doit être analysée comme l'effet de l'influence de deux groupes de déterminants étatiques aux niveaux des industries et des entreprises.

Tableau 2. Regroupement des compagnies en fonction du rôle de l'État

		Intérêt de l'État	
		Élevé	Faible
Contrôle par l'État	Élevé	<p>1. Électricité ; défense ; mines ; pétrole et gaz Les industries de ce groupe possèdent une importance stratégique (aussi bien du point de vue économique que du point de vue politique) pour le pays ; c'est pourquoi l'État y accorde un grand intérêt. Dans ces industries, l'État contrôle fermement les activités des compagnies. Les besoins en capitaux sont extrêmement élevés en raison de la complexité et de l'étendue de l'infrastructure, elle aussi compliquée et coûteuse.</p>	<p>3. Éducation ; médias ; sport Ces industries sont bien plus importantes aux niveaux politique et social qu'au niveau économique, c'est-à-dire que l'État profite de la possibilité qu'elles lui offrent d'influencer la population de son pays ou les gouvernements des autres pays. L'État surveille de près les activités de ces compagnies, qui ne nécessitent pas d'infrastructures étendues et complexes. Cependant, les besoins en capitaux pour assurer leur croissance peuvent être suffisamment élevés. Les besoins en termes de technologies restent, eux, relativement bas.</p>
	Faible	<p>2. Banque ; informatique ; métallurgie ; télécommunications L'État souhaite réellement le développement de ces secteurs de l'économie, car leur image est hautement représentative. Les besoins en capitaux et en infrastructures sont modérés dans ces secteurs. Le gouvernement comprend que les compagnies de ces secteurs sont auto-suffisantes et peuvent investir dans leur internationalisation indépendamment de l'État. C'est pourquoi le gouvernement ne contrôle pas directement les activités de ces entreprises.</p>	<p>4. Automobile ; bâtiment ; alimentation rapide ; logistique Dans ces secteurs, les besoins en capitaux et en infrastructures sont moyens ou bas. L'État ne s'intéresse pas à leur développement, même s'il prétend l'inverse (notamment dans le cas de l'automobile) et évite d'exercer un véritable contrôle sur les activités de ces compagnies. Les exigences technologiques sont relativement élevées, si bien qu'une « bonne » technologie peut compenser l'absence de ressources financières et suffire à assurer la croissance.</p>

Au vu de ce qui précède, il convient de souligner l'importance stratégique, pour l'État, des hydrocarbures, de l'électricité, des mines et

des industries de défense. Les compagnies impliquées dans ces secteurs agissent pour le gouvernement à la fois au niveau économique et au niveau politique. L'État s'intéresse à la métallurgie, à la banque, aux télécommunications et à l'informatique du fait de la production économique élevée de ces entreprises, mais n'a aucune raison d'en prendre le contrôle, car elles sont très correctement organisées et n'exigent pas qu'il s'y implique. À l'inverse, les médias, l'éducation et les sports ne sont pas d'une grande importance économique mais ont été mis sous contrôle à cause de la nécessité de « diriger » ces secteurs (cas des médias) pour fournir de « bons messages » aux électeurs. Quant à la fabrication de voitures, le bâtiment, l'alimentation rapide et la logistique, ces compagnies n'apportent pas de bénéfices économiques au pouvoir et ne sont pas politiquement sensibles ; l'État se montre donc plutôt indifférent à leur égard.

Il faut ajouter que, bien sûr, bon nombre de ces industries rapportent beaucoup à l'économie du pays (les entreprises du bâtiment édifient l'infrastructure, les chaînes alimentaires nourrissent la population, etc.), ce qui constitue une priorité pour le peuple mais pas pour le gouvernement. Même si, dans cette étude, nous opérons en quelque sorte une distinction entre les priorités nationales et gouvernementales.

Que fait l'État pour les multinationales russes ?

L'analyse des données qualitatives nous permet de répondre aux questions que nous posons au début de notre recherche sur le rôle de l'Etat dans le processus d'internationalisation des multinationales russes ; la manière dont l'État transforme les avantages comparatifs existants et façonne de nouveaux avantages comparatifs des multinationales russes ; l'influence de la combinaison entre l'intérêt du gouvernement et le contrôle exercé sur le processus d'internationalisation des multinationales russes.

Quel est le rôle exact de l'État dans le processus d'internationalisation des multinationales russes au niveau des industries et des entreprises ?

Le rôle de l'État dans le développement des compagnies nationales, y compris leur expansion à l'étranger, est parfois surestimé (des industries liées à l'extraction des ressources naturelles), parfois sous-estimé (dans le cas des compagnies de taille relativement modestes actives dans des secteurs moins liés aux ressources naturelles). Dans le pétrole et le gaz, le degré d'implication de l'État dépend largement de la compagnie concernée (ainsi, l'État joue un rôle dominant dans Gazprom tandis qu'il ne pèse pas beaucoup sur les activités de Lukoil). Le même constat vaut pour les entreprises des secteurs ne reposant pas sur les ressources naturelles (l'État n'a aucune participation formelle dans Kaspersky¹⁷ alors que Sitronics¹⁸ possède des connexions politiques évidentes).

L'importance d'une industrie pour l'économie nationale affecte évidemment le degré d'implication de l'État. Les entreprises des secteurs de l'automobile, de la métallurgie et du pétrole bénéficient de plus de soutien et d'attention de la part des puissances publiques que celles du bâtiment, de l'alimentation et de l'informatique. Cela s'explique par le fait que les industries lourdes sont les plus grosses contributrices au budget de

¹⁷ Principale compagnie russe de fabrication de programmes anti-virus et de solutions pour entreprises (voir <www.kaspersky.com>).

¹⁸ Première compagnie de Russie, et l'une des premières d'Europe de l'Est, dans le domaine des technologies de pointe (voir <www.sitronics.com>).

l'État et représentent la plus grande part de la production du pays. Les entreprises tournées vers le consommateur individuel sont, aux yeux de l'État, d'une moindre importance, ce qui explique qu'elles bénéficient d'un soutien moins prononcé. Ces entreprises ne peuvent compter que sur leurs propres moyens pour faire leur promotion, entretenir et développer la loyauté de leurs consommateurs et innover en matière de distribution de leurs produits. Elles doivent compenser le manque de soutien financier et politique par un marketing efficace.

Dans le secteur de l'électricité, où l'État joue un rôle bien plus central que dans celui des technologies de pointe, le succès d'Inter RAO UES n'aurait pas été possible si ses objectifs stratégiques n'avaient pas été alignés sur ceux de l'État russe. Si cette entreprise ne constitue pas un monopole au sens strict, elle bénéficie tout de même d'un large soutien étatique, qui a notamment pris la forme de l'attribution d'actifs datant de l'époque soviétique. Cet héritage lui a offert une position si avantageuse que les autres acteurs capables de construire et de faire fonctionner des centrales nucléaires ou des réseaux électriques ne peuvent pas la concurrencer au niveau des prix pratiqués.

Comment le gouvernement transforme-t-il les avantages compétitifs existants et élabore-t-il les nouveaux avantages compétitifs des multinationales russes ?

Si l'État s'est montré très présent pour les multinationales russes impliquées dans les industries d'extraction de ressources naturelles, il s'est bien moins impliqué dans les activités des compagnies de taille relativement modeste actives dans les secteurs n'ayant pas de lien avec les ressources. Les multinationales russes suivent des stratégies très variées : celles dont l'État n'appuie pas l'expansion à l'étranger développent par elles-mêmes leur marketing et la promotion de leur image de marque, tandis que les autres sont encouragées par l'État à étendre leurs activités à l'étranger, dans les intérêts de la politique étrangère du pays.

Dans les secteurs de l'informatique et de l'automobile, l'État ne soutient généralement pas l'expansion commerciale à l'étranger. Les compagnies de ce secteur sont, de ce point de vue, livrées à elles-mêmes, et ne peuvent compter que sur leurs propres ressources et leurs propres initiatives. On le voit à l'exemple du fabricant de programmes informatiques Kaspersky ou du producteur automobile AvtoVAZ, qui compensent l'absence de soutien étatique par leurs propres moyens. Toutes deux sont bien connues en Russie et peuvent s'étendre à l'étranger grâce à leur notoriété (*brand goodwill*).

L'État se montre intéressé par l'internationalisation de deux types de compagnies nationales : celles dont le métier réclame un contrôle très vigilant, comme Rosenergoatom (nucléaire) ; et celles actives dans un secteur sensible en matière de politique étrangère (Rosoboronexport, défense).

Dans le secteur de l'énergie nucléaire, qui exige des investissements de capitaux massifs, les affaires, au moins en Russie, ne peuvent pas se développer sans subsides gouvernementaux. Soutenir Rosenergoatom est obligatoire si la Russie ne veut pas perdre sa propre industrie nucléaire. De même que dans les nanotechnologies, l'internationalisation dans ce secteur est mise en œuvre *via* des projets communs menés avec des compagnies et organisations étrangères.

L'industrie de défense, où l'implication du gouvernement est liée à des préoccupations de sécurité nationale, repose largement sur les exportations qui compensent les dépenses engagées par le budget national, le gouvernement passant des accords avec des pays étrangers afin de soutenir le budget de ce secteur. Ces accords contribuent parallèlement à la formation d'alliances et à d'autres objectifs de politique étrangère. En d'autres mots, pour une compagnie comme Rosoboronexport, des liens forts avec le gouvernement garantissent la possibilité d'effectuer des exportations. Dans les deux cas, l'amélioration des performances techniques et financières des compagnies sous le contrôle de l'État représente une condition préalable nécessaire pour atteindre l'objectif fixé par le gouvernement, c'est-à-dire l'amélioration de l'efficacité des compagnies publiques. Il est permis d'espérer que cette nouvelle efficacité permettra à ces compagnies de se diversifier et de ne plus se consacrer exclusivement aux ressources naturelles, ce qui à son tour enrichira l'économie dans son ensemble.

Quand elles pénètrent sur les marchés étrangers et y mènent des opérations, les multinationales russes ne comptant pas parmi les favoris du gouvernement se concentrent principalement sur le marketing (et la promotion de leur image) ainsi que sur une politique d'investissement agressive. Les entreprises soutenues par l'État, elles, bénéficient d'un fort soutien, parce qu'en retour elles considèrent qu'il est de leur devoir de travailler dans l'intérêt de l'État.

L'industrie de défense et le secteur de l'énergie nucléaire sont tous deux fortement soutenus et surveillés par le gouvernement. Cela est facilité par le fait que la loi impose que l'État possède des parts dans ces secteurs. Les opérations internationales sont tout spécialement contrôlées.

L'industrie militaire, qui se trouve sous un contrôle très strict de l'État, tire ses revenus des programmes d'armement du gouvernement. Ces programmes peuvent cependant être affectés par diverses difficultés comme des dépassements de coûts, des retards de livraison ou des performances insatisfaisantes, ce qui est susceptible de provoquer des frictions avec d'autres États. Les compagnies qui s'engagent dans l'exportation de matériel militaire vers des pays moins développés

deviennent les otages des courses à l'armement régionales, de la dette internationale et de la pauvreté ; en outre, elles voient souvent leur réputation se détériorer du fait de leur tendance à la corruption.

Le secteur militaro-industriel, d'une importance cruciale pour les États, opère sur un marché imparfait où l'information ne s'échange pas ouvertement et où les contacts se basent plus souvent sur la politique et la géopolitique que sur les considérations techniques ou financières. L'industrie militaire russe peut être vue comme doublement imparfaite dans un marché libre, car à ses propres imperfections s'ajoutent celles de son pays. Généralement, l'internationalisation demeure limitée dans le secteur militaire en comparaison avec les autres industries. Cela s'explique par le coût élevé du développement des nouveaux équipements et des nouvelles technologies. La stratégie internationale est triple : d'abord, elle vise à prendre pied sur divers marchés régionaux (pour des raisons politiques) ; deuxièmement, elle consiste à acquérir les technologies les plus récentes (afin de rester à la pointe de l'industrie) ; troisièmement, elle écarte sans ménagement la concurrence et s'accapare toutes les nouvelles opportunités (afin de réaliser des profits).

À quel point la combinaison entre l'intérêt de l'État et le contrôle qu'il exerce influence-t-elle le processus d'internationalisation ?

Les résultats de notre analyse permettent de comprendre les vecteurs de l'influence de l'État sur les avantages comparatifs des multinationales russes (tableau 3).

Tableau 3. Avantages comparatifs (AC) empiriquement démontrés des multinationales russes qui s'expliquent par l'implication de l'État

Secteur	Comment l'intérêt de l'État forme les AC	Comment le contrôle exercé par l'État forme les AC	Autres influences de l'État sur les AC
Électricité, mines, défense, pétrole et gaz	Intérêt élevé. Les AC proviennent du monopole intérieur dont les compagnies de ces secteurs disposent avec le soutien de l'État.	Contrôle élevé. Les AC proviennent de l'empêchement de concurrence intérieure et de la protection des opérations extérieures par des moyens politiques.	Des représentants du gouvernement participent souvent aux conseils d'administration de ces compagnies, ce qui offre à celles-ci un contact direct avec l'État.
Banques, informatique, métallurgie, Télécommu-	Intérêt élevé. Les AC proviennent de la tentative de développer (ou	Contrôle élevé. Les AC proviennent de la non-intervention et du marché	Ces compagnies obtiennent leurs meilleurs résultats à l'étranger quand

<p>nications</p>	<p>plutôt d'initier l'auto-développement des compagnies de ces secteurs) et d'un soutien limité (en financements et en technologies) là où c'est possible.</p>	<p>relativement libre garanti par l'État à l'intérieur des frontières nationales.</p>	<p>elles s'y installent par elles-mêmes. C'est pourquoi l'État ne s'oppose pas à leur expansion, l'intégration de ces compagnies dans le marché mondial sans soutien particulier lui apparaissant comme une perspective positive.</p>
<p>Éducation, médias, sport</p>	<p>Intérêt bas. Les AC proviennent du développement par les compagnies de ce secteur (qui ne nécessite pas d'investissements physiques importants) de compétences en matière de gestion et de marketing, loin de tout soutien financier ou politique provenant de l'État.</p>	<p>Contrôle élevé. Les AC proviennent de la volonté de l'État de s'assurer que ce qui se produit dans ces secteurs et donc dans ces compagnies bénéficierait d'un soutien étatique (principalement en termes d'amélioration de l'image de marque et de choix de gestion).</p>	<p>Si le développement de ces secteurs est crucial d'un point de vue social, l'État ne s'intéresse pas réellement au développement de ces compagnies où mes profits à court terme sont bas ou inexistantes. L'internationalisation peut donc aider à faire progresser ces secteurs sans obliger l'État à investir.</p>
<p>Automobile, bâtiment, alimentation rapide, logistique</p>	<p>Intérêt bas. Les AC proviennent de la nécessité de développer un « mix marketing » et une image de marque propres à ces compagnies, ce qui peut compenser l'absence d'intérêt de l'État.</p>	<p>Contrôle bas. Les AC proviennent de la possibilité d'attirer des investissements significatifs (ce dont ces secteurs ont besoin) et de coopérer au niveau international sans souffrir de sérieuses restrictions imposées par l'État.</p>	<p>Ces compagnies sont potentiellement porteuses de profits via les partenariats qu'elles passent. Les investisseurs intérieurs ne s'intéressent généralement pas à ces secteurs, et l'État incite ces compagnies à développer leurs collaborations internationales.</p>

Si les statistiques officielles indiquent que les propriétés de l'État sont en baisse, les études empiriques montrent que le contrôle du

gouvernement russe sur les grandes entreprises du pays s'est davantage accru. Le gouvernement se justifie en expliquant qu'il souhaite créer de grandes structures verticalement intégrées adaptées à la concurrence internationale, et promouvoir la diversification de l'industrie afin de la rendre moins dépendante des ressources naturelles.

Conclusion

L'influence de l'État sur la compétitivité des multinationales russes est évidente. Même quand elles se présentent sur les marchés étrangers dotées de grandes capacités de production et d'un style de gestion proactif, ces compagnies bénéficient tout de même des ressources institutionnelles de leur pays d'origine pour mettre en œuvre leurs avantages comparatifs. Nos enseignements facilitent la compréhension des origines et des perspectives des avantages comparatifs des multinationales des pays émergents. En outre, les analyses qui seront effectuées à l'avenir peuvent se fonder sur la répartition des nouvelles compagnies des autres industries entre les quatre catégories que nous avons définies dans cette note.

Cet article contribue également à la discussion qui porte sur l'élaboration de la compétitivité internationale des EMNE. Celle-ci revêt-elle un caractère particulier ou suit-elle la même logique que celle des multinationales des marchés développés ? Si les études effectuées jusqu'ici soulignent que ce sont les forces institutionnelles qui déterminent les conditions de l'internationalisation des EMNE, elles n'expliquent pas suffisamment la nature et l'origine des avantages compétitifs. Afin de combler cette lacune, nous montrons que le soutien du gouvernement (contrôle et intérêts) favorise l'implantation des compagnies nationales sur les marchés étrangers. Enfin, cette étude permet une meilleure compréhension du comportement des compagnies russes, une question qui est aujourd'hui l'une des moins examinées dans le domaine du management international.

Cet article intéressera également les responsables de la stratégie des compagnies concernées, dans la mesure où il leur permet de mieux comprendre la complexité de l'influence exercée par le gouvernement sur le processus d'internationalisation de leurs entreprises, et leur indique quels sont les avantages compétitifs qui doivent être développés ou soutenus. En outre, il constitue un outil pratique pour modeler leur stratégie et leur évaluation de divers types d'influence étatique sur les positions concurrentielles dans le marché global.