

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra romanistiky

Kateřina ČAKLOVÁ

L'internationalisation et son influence dans les entreprises
PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. VILAND Michel, Univerzita Palackého v Olomouci

Olomouc 2010

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC
FACULTÉ DES LETTRES
Département des études romanes

Kateřina ČAKLOVÁ

L'internationalisation et son influence dans les entreprises
PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto

Mémoire de Licence

Directeur du mémoire:

Ing. VILAND Michel, Université Palacký d'Olomouc

Olomouc 2010

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC
FACULTÉ DES LETTRES
Département des études romanes

Je déclare que le présent mémoire de Licence est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le 7 mai 2010

Signature

Remerciement

Le présent mémoire est le résultat d'une vive collaboration internationale. Je tiens à remercier M. Michel Viland de m'avoir encouragée tout au long de mon travail et d'avoir ensuite surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude.

Table des matières

Table des matières	5
Introduction	7
1. La mondialisation - le phénomène de l'économie mondiale	10
1. 1 Le principe de la mondialisation.....	11
1. 2 Les domaines de la mondialisation.....	11
1. 3 Les conséquences de la mondialisation	12
2. L'internationalisation comme une réduction des barrières de la production parmi les états particuliers	15
2. 1 Les autres tendances dans l'économie mondiale	16
2. 1. 1 L'interdépendance	16
2. 1. 2 Le régionalisme.....	16
2. 1. 3 L'intégration	16
2. 1. 4 La transnationalisation.....	17
3. Les investissements directs étrangers	18
3. 1 Les encouragements d'investissement comme le facteur influençant le comportement des investisseurs.....	19
3. 2 Les IDE et les firmes transnationales	21
4. Les principaux produits du commerce international	22
4. 1 Les formes de l'entrée sur les marchés internationaux.....	23
4. 2 Les positions économiques des entreprises PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto et leur comparaison.....	23
4. 2. 1 PSA Peugeot Citroën: ses chiffres d'affaires et le développement de nouveaux marchés	23
5. Le développement de nouveaux marchés	29
5. 1 PSA Peugeot Citroën et sa position sur le marché de l'Europe occidentale.....	29
5. 1 PSA Peugeot Citroën et sa position sur le marché de l'Europe occidentale.....	30
5. 2 La pénétration progressive de PSA Peugeot Citroën vers le marché automobile de l'Europe centrale et orientale	32
5. 3 Škoda Auto et sa position sur le marché de l'Europe occidentale.....	33
5. 3. 1 Le sponsoring comme une forme d'augmentation de la popularité de la marque automobile Škoda sur le marché français	35
5. 4 Le renforcement de la position de la société tchèque en Europe centrale et orientale	36
5. 5 Les entrées de capitaux vers les marchés étrangers hors de l'Europe	39
5. 5. 1 L'activité commerciale de PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto vers le marché chinois.....	40
5. 5. 2 Le phénomène de l'internationalisation vers les pays en développement.....	46
5. 5. 2. 1 Les principaux déterminants de l'intervention du groupe de PSA Peugeot Citroën en Argentine.....	47
5. 5. 2. 2 Le climat d'investissement en Inde et ses facteurs qui attirent la société Škoda Auto	51
6. La diminution des coûts par le processus d'internationalisation	56
6. 1 Les coûts salariaux, un facteur déterminant dans la délocalisation	56

6. 2 Les coûts de transport et leur effet sur la décision des investisseurs étranger de la délocalisation ou de l'exportation.....	59
6. 3 La réduction des coûts d'énergies et son effet sur l'environnement.....	63
Conclusion	67
Résumé en français	71
Résumé český.....	72
Abréviations utilisées.....	73
Annexes	74
Anotace	77
Bibliographie	78

Introduction

Avec la mondialisation, dont les origines datent dans les années 1990, il y a aussi un autre phénomène qui est devenu une partie subordonnée et inséparable de la mondialisation. Ce phénomène a été dénommé « *l'internationalisation* ».

Depuis longtemps nous considérons le processus d'internationalisation comme une condition du succès sur les marchés internationaux nécessaire pour des entreprises. Il y a plusieurs raisons pourquoi les entreprises veulent atteindre le succès au niveau international. Elles s'efforcent d'augmenter leur compétitivité, la popularité de la marque de leurs produits ou services, de diminuer leurs coûts et d'agrandir leurs marchés.

Par rapport à une mondialisation progressante, l'internationalisation se développe aussi d'une façon significative, ce qui force les entreprises à se conformer à ce phénomène encore plus qu'avant; par exemple par la division du travail international, la délocalisation d'une partie ou de toute la production d'une entreprise à l'étranger, l'utilisation des services d'externalisation. Ce sont les cas où les frontières d'un pays ne représentent plus des barrières pour atteindre un marché étranger. Parce que si non, il y a un risque de liquidation d'une entreprise qui va se défendre contre l'internationalisation, ces sont tout d'abord les entreprises petites et plutôt familiales.

Toutes les grandes entreprises tiennent compte qu'il faut s'internationaliser et profiter des avantages que nous offrent les pays avec une main-d'œuvre, des énergies et d'autres facteurs qui sont souvent moins chers dans leur pays d'origine. Cela est encore plus important quand nous nous trouvons dans une période où les économies de presque tous les pays de l'Europe centrale et orientale et de l'Asie se sont ouvertes aux investisseurs étrangers.

Nous pouvons dire que l'industrie automobile appartient parmi les branches qui ont été les plus influencées par l'internationalisation. Le but de ce mémoire de licence est de démontrer ce fait sur les cas de PSA Peugeot Citroën et de Škoda Auto, les plus importants producteurs automobile en France et en République tchèque. Un autre objectif est aussi de montrer, comment la crise a touché ces deux entreprises et leurs décisions au niveau international.

Dans la première partie, nous nous intéressons aux théories de la mondialisation, l'histoire, les conditions et également les conséquences de ce phénomène global. Après nous allons expliquer ses facteurs subordonnés qui ont suivi et qui créent les conditions de

la mondialisation, tout d'abord l'internationalisation qui accompagne les investissements directs étrangers et les firmes transnationales.

Dans la deuxième partie ce mémoire de licence, nous allons analyser comment ces deux entreprises se sont développées, tout d'abord sur leurs marchés locaux et pourquoi elles s'orientent sur des régions particulières (vers le marché de la Chine, des pays de l'Europe centrale et orientale – principalement dans le cas de Peugeot Citroën -, et tout d'abord vers les pays en développement, comme dans le cas de Škoda Auto qui a inauguré un site de production à Aurangabad en Inde).

A première vue, il peut sembler que incohérent de comparer deux entreprises dont l'une est beaucoup plus grande et beaucoup plus connue que l'autre et qui atteint par cela des bénéfices beaucoup plus élevés, mais dans le cas de PSA Peugeot Citroën, il y a deux marques qui sont ensemble depuis longtemps et les rapports annuels ne donnent pas les chiffres d'affaires séparés et autres données; et cela rend plus difficile la comparaison entre par exemple uniquement Peugeot avec Škoda ou jusque Citroën avec Škoda, nonobstant le fait que même si Škoda Auto édite ses résultats annuels juste pour la marque Škoda, elle fait toujours partie du groupe Volkswagen sans lequel Škoda Auto ne pourrait jamais atteindre un tel succès (par exemple dans le cas de la Chine où Škoda Auto est intervenu par rapport au contrat de licence avec Volkswagen, ce qui lui a donné la possibilité d'utiliser ses capacités de production). Et pour cela, on a décidé de ne pas séparer la marque Peugeot de la marque Citroën pour mieux montrer comment une marque tchèque peut égaler une marque française comme Peugeot en volume de ventes, parts de marchés, chiffres d'affaires, etc. sur certains marchés.

Il y a un tel grand nombre de marchés internationaux et nous ne sommes pas capables de décrire tous ces marchés, alors nous nous avons privilégié pour une analyse profonde justement des principaux marchés étrangers de PSA Peugeot Citroën (PECO, Argentine, Chine) et de Škoda (PECO, Inde, Chine) et par lesquels les avantages sur ces marchés attirent les investisseurs du monde entier et de quelle manière; et aussi pourquoi les investisseurs étrangers pensent que le développement de leurs activités commerciales sur ces marchés étrangers vont rendre leur production encore plus profitable par rapport à leurs résultats financiers et à leurs volumes de ventes.

Tous les deux groupes incluent dans leurs stratégies pour l'année 2009 d'augmenter leurs effets sur les principaux marchés et d'y devenir le leader dans la production automobile. Pour cela ils sont obligés de réaliser l'importance des marchés des pays en développement, ce qui est étroitement associé avec le problème de la réduction des coûts.

Nous allons nous concentrer encore une fois dans le cas de PSA sur l'Argentine où le groupe veut devenir le leader dans l'industrie automobile; et dans le cas de Škoda Auto sur l'Inde sur laquelle elle s'orient dans le cadre de la « *Go east stratégie* » (cette stratégie se concentre aussi sur le marché de la Chine).

1. La mondialisation - le phénomène de l'économie mondiale

Si nous parlons du processus de l'internationalisation, il faut que nous nous concentrons surtout sur ce qui a précédé ce procédé, ou mieux avec quoi cette notion côtoie. La première chose qui aurait pu nous venir à l'esprit est le terme de la mondialisation (ou autrement la globalisation qui vient plutôt de l'anglais). Pour bien comprendre la notion de la mondialisation, il faut expliquer que ces termes de mondialisation et d'internationalisation ne sont pas identiques et ils représentent des tendances différentes. Il faut percevoir la mondialisation comme le niveau supérieur de l'internationalisation. Il n'existe pas une définition univoque et chacun la comprend d'une façon un peu différente.

Par exemple pour Armand Mattelart le terme globalisation évoque incontestablement les nouvelles modalités de l'interdépendance des économies ainsi que des cultures. Il n'empêche qu'il s'enchaîne aussi dans une configuration idéologique. La représentation de la « *communauté globale* » qu'il charrie exprime une façon particulière de découper le processus historique d'unification.¹

La mondialisation est aussi définie comme « *l'abolition de l'espace mondial sous l'emprise d'une généralisation du capitalisme, avec le démantèlement des frontières physiques et réglementaires* ». ²

Selon l'OCDE, elle recouvre trois étapes:

- l'internationalisation: le développement des flux d'exportation
- la transnationalisation: l'essor des flux d'investissement et des implantations à l'étranger
- la globalisation: avec la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information, notamment les NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication)

Même si les définitions sont diverses, nous pouvons constater que leur principe est égal dans tous les cas. La mondialisation est l'accroissement des échanges de marchandises et de services entre les hommes et les entreprises dans le monde entier. Mais nous ne pouvons pas percevoir la mondialisation seulement comme un phénomène économique, c'est aussi le moyen qui supporte les échanges culturels et technologiques.

¹ Citation: MATTELART, A. *Vers une globalisation?*. In: Réseaux, 2000, volume 18 n°100. pp. 83

² Citation: ADDA, J. *La mondialisation de l'économie. Genèse et problèmes*, 7ème édition. La Découverte, 2006.

1. 1 Le principe de la mondialisation

La mondialisation de l'économie mondiale est l'un des sujets les plus discutés ces dernières années. Depuis le début des années 1990 la notion de la mondialisation repère une nouvelle étape dans l'intégration mondiale des phénomènes économiques, financiers, écologiques et culturels comme nous l'avons déjà mentionné. Cette tendance est liée aux autres phénomènes qui se sont manifestés dans l'économie mondiale. Parmi ces phénomènes nous pouvons nommer par exemple la croissance significative du capital international, marchandises, services, informations, personnes et le nombre et la force croissante des entreprises multinationales.

La mondialisation n'est pas tout à fait un nouveau phénomène, mais c'est mieux d'estimer que c'est une continuation plus intense du développement qui surmonte les frontières des Etats et dont son nom a évolué vers l'internationalisation de l'économie mondiale.³

L'avance qualitative de l'internationalisation à la mondialisation a été facilitée par les NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication) qui sont devenues la condition de la mondialisation et en même temps la raison qui donne la possibilité aux entreprises de développer leurs activités commerciales sur le niveau international. Les NTIC représentent l'intermédiaire de matières premières et de la production dans les pays où c'est au prix le plus avantageux, et on vend dans les pays où sont les marchés avec un grand potentiel. La mondialisation a été influencée par les NTIC tout d'abord dans le domaine du capital international et son mouvement au niveau international, et des services financiers, d'information et de consultations.

1. 2 Les domaines de la mondialisation

Il y a plusieurs domaines lesquels sont englobés par la mondialisation:

- la mondialisation des flux financiers
 - o plus grand nombre des alliances boursières qui génèrent les grands consortiums bancaires, nonobstant le fait que les transactions financières surmontent plusieurs fois le commerce avec les marchandises et les services
- la mondialisation des flux d'information

³ Citation: KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a spol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy* : C. H. Beck, 2006, page 24

- l'internet, satellites, câbles optiques, téléphones portables, etc., dans ce cas nous pouvons nous poser une question si un humain peut supporter un telle masse d'information et s'il est capable de bien interpréter les informations acquises
- la mondialisation du commerce avec les marchandises et les services
- la mondialisation du marché de travail – c'est une partie de la mondialisation qui est la moins rapide

On ne peut pas comprendre la mondialisation comme le processus de connexion d'information, technologique ou économique dans le cadre du monde entier. C'est vrai que la mondialisation s'appuie sur le mouvement libre du capital, des marchandises, des services, des personnes et sur la création des institutions internationales, mais il faut mentionner que dans le cadre de la mondialisation il se pose un nouvel ordre politique et cela provient d'une culture cosmopolite.

1. 3 Les conséquences de la mondialisation

Au point de vue économique la mondialisation est perçue positivement, parce que:

- le commerce mondial encouragé par la libéralisation sans précédent augmente plus rapidement que l'économie mondiale
- la libéralisation de commerce porte l'internationalisation d'activité commerciale (accessibilité des plus grands marchés excédant les frontières nationales) et cela stimule la croissance économique
- l'internationalisation de l'activité économique est liée à la concurrence croissante dans la mesure globale, croissance de niveau de vie des pays particuliers se déroule de la concurrence d'une région ou d'un pays et leur contribution au développement de l'économie mondiale

Il y a aussi une grande masse d'information par rapport à la mondialisation qui obtient de plus en plus de sens sur le niveau international. Les technologies d'information permettent d'économiser le temps et les coûts et elles facilitent l'expansion des informations, ce qui élimine tous ce qui est inutile, lent et coûteux.⁴

La mondialisation et même l'internationalisation passent sous les conditions économiques, politiques et sociales concrètes et cela peut être accompagné par des conséquences négatives:

⁴ Citation: KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a spol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy* : C. H. Beck, 2006, page 27

- les sujets plus forts pour faire valoir leurs intérêts au préjudice de ceux plus faibles, par cela on arrive à l'amplification d'un développement économique et social inégal
- les problèmes économiques prennent de l'extension vers les pays et même vers les continents et pour cela quelques de ces problèmes ne sont pas solubles dans le cadre d'un seul pays ou d'un groupe de pays

Dans le cadre de la mondialisation on arrive à la redistribution du pouvoir entre l'Etat et les firmes multinationales (FMN) au profit de ces firmes. Les Etats s'efforcent de maintenir leur souveraineté mais les FMN influencent constamment les gouvernements des Etats particuliers. Un autre facteur qui influence les décisions d'état sont les mouvements sur les marchés financiers mondiaux. Les flux financiers énormes dans l'économie globale ne sont pas sous le contrôle des gouvernements particuliers, banques centrales et des institutions financières internationales.

Il y a des plusieurs risques concernant la mondialisation:

- le développement de la société est accompagné par le changement imprévisible et par les chocs, ce phénomène accroît les inégalités entre les revenus élevés et les plus bas
- le chômage: augmentation de concurrence est liée avec la liquidation des productions non-effectives, une grande différence entre liquidation de ces productions et leur création, la fuite de capital des pays avec une main-d'œuvre chère dans les pays avec la main-d'œuvre moins chère
- une grande masse d'information peut causer leur mauvaise interprétation ce qui peut être la raison pour les réactions paniques des investisseurs étrangers pour les informations de développement économique négatives ou positives dans les pays ou les régions particulières
- à part la mondialisation de l'économie et des marchés financiers, il y a aussi la mondialisation du terrorisme, la criminalité et la dégradation d'environnement

Il n'y a pas encore les outils effectifs qui sont capables de maîtriser ces problèmes de la mondialisation, parce que ce phénomène est toujours dans l'étape de formation quand les aspects positifs sont inséparablement accompagnés avec des aspects négatifs et il y a beaucoup de risques tout d'abord sous forme de capital spéculatif sur les marchés financiers et pour cela il faudrait installer des règlements pour assurer les chances égales pour tous les pays. Ce qui peut présenter l'un problème dans le contrôle de la

mondialisation, parce que les limites des organisations internationales comme l'ONU, le FMI, la Banque mondiale, etc. sont insuffisantes.

2. L'internationalisation comme une réduction des barrières de la production parmi les états particuliers

Une des tendances les plus importantes et constantes qui forment le développement de l'économie mondiale, est l'internationalisation. Ce qui est le résultat principal de ce processus comme une tendance économique est la conjonction et l'approfondissement des relations économiques entre les sujets de pays divers et entre les pays mutuellement pour la dégradation des barrières et cela souvent cause du fait que quelques phénomènes se sont développés du niveau national au niveau international. L'internationalisation a donné une autre dimension pour le développement des relations économiques, particulièrement le commerce international avec des marchandises et des services, le mouvement du capital international, la migration de la main-d'œuvre et des connaissances scientifico-techniques au niveau international. Cette connexion par contre cause en même temps la dépendance mutuelle entre les pays. La vitesse de l'internationalisation dépend de la vitesse de développement du progrès scientifico-technique.

L'internationalisation se produit même s'il y a de grandes différences dans le domaine économique, technique et culturel entre les pays. Pour cela ce processus n'est pas toujours en harmonie avec les intérêts nationaux des pays particuliers. Ce fait ce démontre par l'effort des pays qui s'opposent contre les processus de l'internationalisation par la diminution de leur intégration dans les relations économiques internationales, par l'application des limites restrictives d'importation, etc. C'est le problème du nationalisme économique qui mène à la diminution d'ouverture des économies nationales (comme exemple nous pouvons nommer le développement après la crise économique mondiale dans les années 1930 et après la deuxième guerre mondiale ce qui a été l'époque où les relations bilatérales et les relations monétaires ont commencé à dominer dans l'économie mondiale).

Ces processus dans l'économie mondiale ont menés à l'admission de décisions pour la coordination des relations économiques internationales. On a commencé à liquider les barrières de développement de division du travail international (diminution des limites quantitatives, douanières et monétaires, etc.). Après la deuxième guerre mondiale on a aussi établi de nombreuses institutions internationales qui ont créé des conditions institutionnels pour la liquidation des autres barrières.

2. 1 Les autres tendances dans l'économie mondiale

Comme on l'a mentionné, le processus de l'internationalisation est subordonné à la mondialisation, mais il y a par contre d'autres phénomènes qui accompagnent le processus de l'internationalisation.

2. 1. 1 L'interdépendance

L'existence de la dépendance mutuelle des sujets économiques particuliers. Ce phénomène est apparu dans la deuxième moitié de 19ème siècle comme la conséquence de la division du travail international. L'interdépendance confirme le fait que l'ouverture des économies des pays divers produit aussi leur dépendance mutuelle. Les avantages sont l'augmentation de la production totale par l'expansion des marchés, mais par contre il y a également des inconvénients comme l'instabilité globale et le transvasement des problèmes d'une partie du monde vers une autre.

2. 1. 2 Le régionalisme

Le régionalisme représente une tendance quand plusieurs régions de l'économie mondiale se rapprochent et coopèrent plus rapidement que les autres. Dans les années 1950 celles-ci ont été tout d'abord les trois macro-régions principales du Japon, des Etats-Unis et de l'Europe de l'Ouest. Par rapport à la création des macro et micro-régions, on produit un environnement plus prospère qui donne une possibilité pour les pays, et particulièrement pour les FMN pour profiter de ces avantages effectivement pour diminuer leurs coûts.

2. 1. 3 L'intégration

Nous pouvons constater que l'intégration est le couronnement de toutes les tendances précédentes. Cette tendance pose les conditions de certains soutiens institutionnels. Ces efforts ont été les plus marquants en Europe de l'Ouest par la création de l'Union monétaire dans les années 1990, dont quelques éléments de l'intégration se sont produisent également dans le domaine politique. Nous pouvons voir les autres efforts de l'intégration dans les exemples des Etats-Unis et leur contrat de NAFTA, et Amérique du Sud et Asie du Sud-Ouest, etc.

2. 1. 4 La transnationalisation

La transnationalisation est l'élément clé de la mondialisation. Ce procédé comprend le développement des firmes multinationales dans lesquelles la production internationale est organisée. L'internationalisation a précédé la transnationalisation, parce que cela était un élément principal pour la création de l'économie mondiale. La transnationalisation comme la forme d'activité commerciale internationale a commencé à dominer dans les années 1970. Actuellement l'internationalisation et la transnationalisation existent dans une interaction mutuelle.

Les entreprises transnationales (multinationales ou internationales) sont des personnes morales qui possèdent au moins une unité de production à l'étranger, cette unité alors devient la filiale de cette entreprise. Selon le spécialiste de stratégies des firmes multinationales J.-L. Mucchielli: « *La logique de la production domine. Une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle ne sera vraiment multinationale que si elle produit tout ou une partie de ses produits (des biens ou des services) à l'extérieur du pays d'origine* ». ⁵

Par contre par la définition de le CNUCED⁶ cela suffit quand on dit que l'entreprise multinationale est une corporation qui possède une filiale à l'étranger.

Mais comme nous avons dit, c'est la mondialisation qui domine toutes les tendances de l'économie mondiale et qui a apporté les nouvelles caractéristiques. Les sujets économiques principaux sont les FMN qui ont obtenu une influence significative dans le domaine du commerce international, le mouvement de capital au niveau international, etc.

La mondialisation est devenue un des facteurs qui renforce l'économie mondiale dans les années 1990, mais en même temps, elle est devenue une sorte de facteur d'instabilité.

Il y a plus de 60.000 entreprises transnationales qui dominent sur le marché global et par les prévisions économiques le nombre de ce type d'entreprise va encore augmenter dans les années suivantes. Et s'il y a de nouvelles entreprises multinationales, il y a aussi des investissements directs étrangers qui sont une partie inséparable de ce phénomène.

⁵ Citation: MUCCHIELLI, J.-L.: *Multinationales et mondialisation*. 1. édition. Paris : Seuil, 1998, p. 18

⁶ CNUCED: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

3. Les investissements directs étrangers

Les investissements directs à l'étranger (IDE) sont le moyen de l'internationalisation des firmes. Il y a plusieurs formes pour créer des IDE, et c'est par:

- une création d'entreprise ou d'un établissement à l'étranger
- un achat d'une entreprise déjà existante
- une prise de participation dans le capital d'une entreprise, ce qui va permettre d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion d'entreprise concernée (l'acquisition d'au moins 10 % du capital social d'une entreprise étrangère existante)

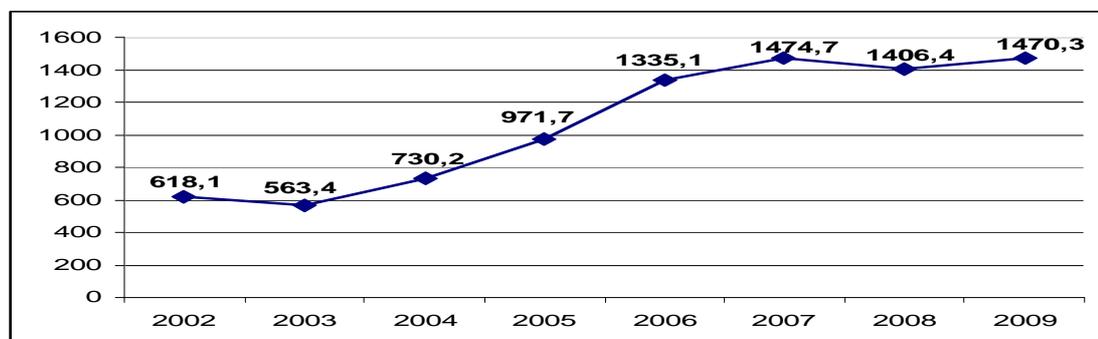
Les IDE sont l'outil qui permet aux entreprises d'internationaliser leur processus de production. Ce sont alors les IDE qui créent les conditions pour la « *mondialisation productive* ».

Du point de vue du temps, les IDE représentent le capital de longue durée. Du point de vue de la propriété, les IDE concernent surtout une propriété privée, mais nous ne pouvons pas exclure les IDE d'Etat ou internationaux non-plus.

La décision d'investir à l'étranger est généralement motivée par la recherche d'une fiscalité avantageuse, la qualité des infrastructures, la main-d'œuvre qualifiée, la réduction des coûts des travailleurs du pays d'accueil, etc. Le pays d'accueil obtient par cette façon une grande opportunité pour diminuer le chômage, augmenter la production, accéder aux nouveaux marchés, transférer des nouvelles technologies et rénover une région totale, etc.

Les flux d'IDE s'élevaient progressivement, sauf l'année 2008 (ce qui peut être constaté par rapport à la crise financière et justement ce fait a causé plus de précaution dans des décisions des entreprises vers l'investissement à l'étranger).

Graphique 1. Les flux d'IDE mondiales (en milliards de dollars)



Source: Les statistiques nationales; FMI, CNUCED, Economist Intelligence Unit – World investment prospects to 2011

Mais les IDE ne doivent pas toujours apporter un effet positif au pays d'accueil. Il y a aussi des affrontements parmi les forts investisseurs étrangers et les faibles sujets locaux. Il est nécessaire de comprendre que les investisseurs étrangers ne viennent pas sur le marché étranger pour soutenir l'économie du pays d'accueil, mais pour atteindre plus de bénéfices et pour mieux évaluer leur capital. L'investisseur commence ses opérations commerciales sur le marché étranger juste au moment où il est sûr que cela soit profitable pour lui-même. Dans les économies des pays plus faibles, cela peut causer la restructuration de l'économie et l'altération totale de la situation économique.

La contribution des IDE du point de vue de l'emploi pendant la courte période est problématique. Dans le région il y a des nouveaux emplois qui sont créés, mais les technologies plus effectives mènent à l'augmentation du chômage. Sur le long terme la restructuration mène à l'augmentation de la compétitivité de l'économie donnée.⁷

3. 1 Les encouragements d'investissement comme le facteur influençant le comportement des investisseurs

Il y a des différences parmi les avantages que les pays offrent aux investisseurs étrangers. Parmi les facteurs qui influencent la décision des investisseurs potentiels étrangers nous pouvons nommer:

- la proximité et l'existence des fournisseurs ou clients potentiels
- le niveau de liberté de mouvement des biens (la question de la politique douanière) et de la main-d'œuvre
- l'infrastructure, les traditions, la qualification de la main-d'œuvre
- le niveau des salaires moyens (les coûts salariaux)
- la politique fiscale
- les limites et barrières locales

La décision d'un investisseur étranger s'il va rentrer dans un pays dépend du niveau et du type de soutien des IDE de la part du pays d'accueil. Par rapport à cela on parle souvent des encouragements d'investissement.

Nous pouvons décrire ces encouragements comme une certaine réduction pour un investisseur étranger qui va intervenir dans le pays concerné.

Il y a plusieurs formes d'encouragements d'investissement qui sont généralement placés dans les lois et qui sont surtout:

⁷ Citation: KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a spol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy* : C. H. Beck, 2006, page 36

- les avantages fiscaux (les vacances d'impôt, les taxes d'impôts sur le revenu différenciées)
- la subvention financière

Les IDE sont aussi supportés par le soutien local qui n'est pas placé dans les lois, mais ils sont des sujets de négociations (la préparation de l'infrastructure, la vente avantageuse ou la donation des fonds de terre, la formation des travailleurs, etc.)

Les encouragements d'investissement sont importants au moment où l'investisseur étranger a plusieurs localités à choisir, dont les principales conditions sont presque égales. Ce fait produit une telle concurrence parmi les pays, ce qui se manifeste dans les encouragements d'investissement offerts. Cette concurrence n'est pas juste parmi les pays, mais même parmi les régions à l'intérieur d'un pays.

Les raisons pour lesquelles les régions s'efforcent d'obtenir un investisseur étranger sont les mêmes qu'au niveau d'un pays qui s'efforce d'en obtenir. Pour atteindre leur but, elles sont obligées de créer des zones industrielles dans la région (choisir un territoire convenable pour les investisseurs, créer l'infrastructure nécessaire et offrir d'autres avantages).

Les encouragements d'investissement pourraient assurer l'égalité des opportunités. Les pays ne peuvent pas offrir des encouragements d'investissement justement pour un certain investisseur, ce qui pourrait mener à la corruption. Par cela il y aurait des investisseurs bonifiés contre les autres – la perturbation de la concurrence économique.

Par contre nous ne pouvons pas estimer que les encouragements d'investissement assurent l'égalité de la concurrence économique, parce que ces encouragements sont toujours consacrés aux fortes entreprises qui disposent d'un capital suffisant pour atteindre ces offres. Pour cette raison ces encouragements ne peuvent pas être utilisés par les entreprises locales qui possèdent moins de capital.

Offrir les encouragements d'investissement est important pour les pays pauvres aussi bien que pour les pays riches. Les pays pauvres sont avantagés contre les pays riches par rapport à leurs coûts salariaux, les taux fiscaux, les prix de fonds de terres, qui sont beaucoup moins chers. Dans ce cas, les pays riches sont obligés de diminuer les coûts pour équilibrer cette différence. Pour cela ils offrent des dotations pour la main-d'œuvre, éventuellement la participation d'Etat sur les coûts d'investisseur.

3. 2 Les IDE et les firmes transnationales

Une entreprise transnationale a normalement une forme de société anonyme qui est créé par une société-mère et par des filiales étrangères. La société-mère en caractérisée comme une société qui contrôle les actifs de ses filiales étrangères. Pour cette raison elle possède une part d'au moins 10 % de la propriété ou du droit de vote de ses filiales étrangères.

La filiale étrangère est une part d'une entreprise transnationale. Elle a un pouvoir décisionnel limité, normalement elle prend le nom de la société-mère et son bilan fait aussi une part du bilan de la société. Les sociétés-mères équipent leurs filiales par les sources sous la forme de crédits.

Il y a aussi des filiales qui sont liées à la société-mère, mais seulement par une certaine part de participation de propriété et elles ne sont pas son article interne organisationnel. Elles ont leur propre nom, subjectivité juridique, etc. Il y a deux formes de ces entreprises:

- la filiale subsidiaire – c'est une filiale qui se trouve dans le pays d'accueil où la société-mère possède plus de 50 % des droits de vote, ce qui lui donne le droit à nommer et révoquer le management et le conseil de surveillance.
- l'affiliation – la filiale qui se trouve dans le pays d'accueil dans lequel la société-mère possède 10 à 50 % de droit de vote

Les firmes multinationales disposent des ressources matérielles et financières, ce qui leurs permettent de diversifier leurs activités. Tout au début, ces entreprises ont investi dans la production; dans l'économie contemporaine elles investissent aussi dans le développement et la recherche. Les IDE des entreprises multinationales concernant R&D sont relativement nouveaux dans l'économie mondiale.⁸

⁸ Les plus grands destinataires des IDE de R&D dans l'économie mondiale contemporaine sont la Chine, l'Inde, la Thaïlande, etc. C'est grâce à leur main-d'œuvre qualifiée, les services d'externalisation, etc.

4. Les principaux produits du commerce international

L'ère de l'internationalisation a commencé dans les années 1960. Et en 1988, six groupes de produits font plus des trois quarts de la valeur des exportations mondiales. Ce sont, dans l'ordre d'importance de leur valeur, les machines et le matériel de transport (35 %), les produits alimentaires (10 %), les combustibles (9 %), les produits chimiques (presque 9 %), les matières premières, minerais et métaux non ferreux (7,5 %) et les textiles et vêtements (6 %). Depuis le début des années 1980, seules les parts du premier (machines et matériel de transport) et du dernier (textiles et vêtements) sont en progrès. Celles des autres groupes sont en recul, en particulier les combustibles qui comptaient en 1983 pour près de 21 % des exportations mondiales.

Pourquoi les firmes veulent-elles devenir multinationales? En fait il y des personnes qui affirment que cette question est inutile à poser, parce qu'il faut s'internationaliser, c'est une affaire de vie ou de mort pour les entreprises. L'internationalisation donne beaucoup d'avantages, en ce qui concerne l'augmentation de la mobilité des facteurs de production et de la production même, et aussi de la rapidité des transferts de biens, services, personnes (en jours et en heures) et des informations (en secondes). Il y a évidemment quelques objectifs principaux qui les obligent au vouloir s'internationaliser en ce qui concerne la délocalisation (le fait de déplacer toute ou une partie de l'activité d'une entreprise de la "zone-source" pour l'implanter dans une zone géographique située hors du territoire national), l'innovation continue, l'augmentation de leurs productions, les investissements étrangers, etc. Ces causes fondamentales sont:

- des raisons stratégiques défensives:
 - o rajeunir la vie du produit en allant sur un marché moins développé
 - o le développement de nouveaux marchés
 - o amortir les frais de recherche sur de plus grandes séries que ne le permet le marché national
- des raisons stratégiques offensives:
 - o de plus en plus, les entreprises développent une politique internationale non par simple réaction à des contraintes, mais afin de mieux maîtriser leur marché:
 - réagir au développement des concurrents étrangers

- dynamiser les capacités créatrices des collaborateurs de l'entreprise, éliminer la routine, relancer le projet de compétitivité, assurer la promotion et la motivation de l'équipe de vente
- se valoriser sur son marché national (recherche de client-référence, d'une image internationale), augmenter son différentiel propre

4. 1 Les formes de l'entrée sur les marchés internationaux

La décision de savoir comment les entreprises entreront sur les marchés internationaux, est une décision clé du marketing international. L'entreprise peut choisir beaucoup de formes d'entrée sur les marchés internationaux. Le choix final de la stratégie est influencé par beaucoup de facteurs: risque d'activité commerciale sur le marché international cible, compétitivité totale de l'entreprise dans l'environnement international, potentiel du marché cible etc.

4. 2 Les positions économiques des entreprises PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto et leur comparaison

Le marché automobile est un de marchés les plus concurrentiels. Cette tendance a encore crû ces dernières années avec une forte internationalisation des acteurs. La concurrence est en mesure de faire progresser des produits et des services dans les directions les plus souhaitables pour les consommateurs et les plus efficaces en terme d'économie globale.

Par rapport à l'analyse menée par l'Institut Accenture de la Haute Performance auprès de 6000 entreprises dans le monde dans 36 secteurs d'activité différents on peut déduire que les plus performantes sont celles qui, entre autres critères, réussissaient à maintenir une grande confiance auprès des marchés dans leur capacité à innover et à trouver de nouvelles sources de croissance.⁹

4. 2. 1 PSA Peugeot Citroën: ses chiffres d'affaires et le développement de nouveaux marchés

Peugeot est le 2e constructeur automobile européen. Les résultats de PSA Peugeot Citroën au premier semestre 2009 reflètent l'impact de la crise économique mondiale sur

⁹ Source: *Etude Accenture sur l'entreprise performante* [online]. 1996, 2010-01-14 [cit. 2010-01-15]. Disponible sur WWW: <http://www.accenture.com/Countries/France/High-Performance_Business/default.htm>

l'industrie automobile et se caractérisent par un repli du chiffre d'affaires de 21,8 % à 23 497 millions d'euros, contre 30 066 millions d'euros en 2008.

Sur le graphique 1 on peut observer les résultats singuliers depuis 2000 à 2008. Ces chiffres d'affaires ont crû progressivement depuis l'année 2000, à l'exception de l'année 2003 quand le groupe PSA Peugeot Citroën a enregistré un léger recul dans ses chiffres d'affaires qui a été causé par le fait que le groupe a immatriculé 2 460 000 voitures particulières et véhicules utilitaires légers sur le marché de l'Europe de l'Ouest, ce qui a représenté en baisse de 2,1 % dans une proportion comparable au recul de 1,5 % du marché.

Sa part du marché européen enregistre ainsi une très légère baisse, à 15,4 % contre 15,5 % en 2002, essentiellement liée à la forte baisse du marché français. Les chiffres d'affaires ont oscillé sur presque le même niveau jusqu'en 2007, dont le chiffre d'affaire a été le plus élevé dans les dernière décennie. Pendant cette année les ventes en Europe occidentale ont crû pour la première fois depuis 2002 grâce à la progression du marché automobile mondial de 4,9 %, à 68,4 millions de voitures particulières et véhicules utilitaires légers.

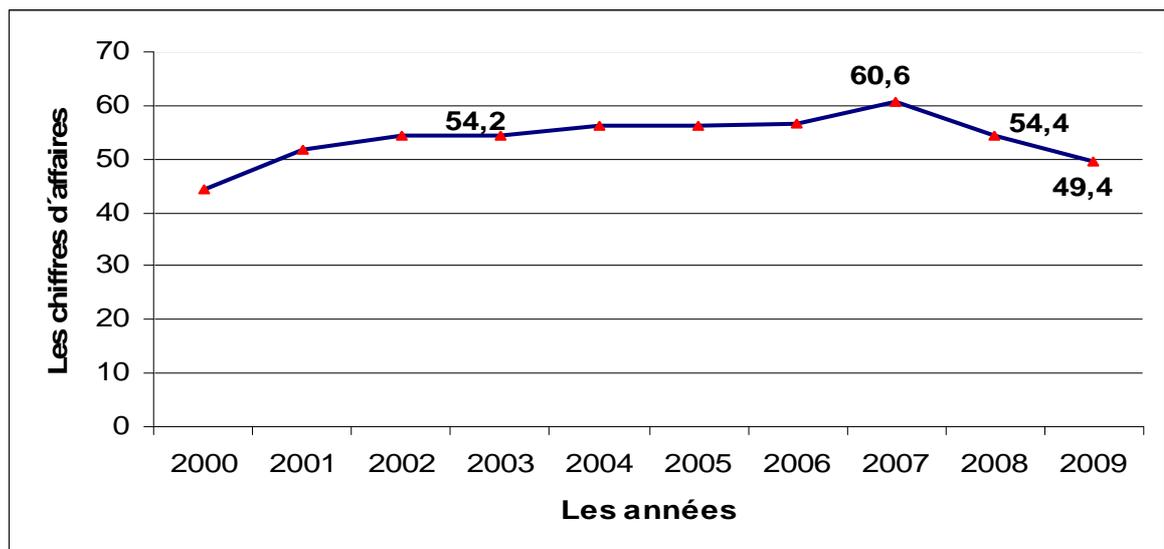
Les marchés de l'Europe occidentale et de l'Est se sont établis globalement en hausse de 13,1 %. Le groupe a surtout enregistré un grand succès concernant une forte progression des ventes à l'international. Cette forte progression inclut tout d'abord l'Amérique latine et la Chine. L'augmentation des bénéfices a été causée aussi grâce au lancement, ou à la commercialisation en année pleine, de nouveaux modèles comme la Peugeot 207 et ses nouvelles variantes, la 308 et la 4007. Les ventes hors Europe de l'Ouest ont progressé de 16 % dans les zones prioritaires (Chine, Mercosur et Russie). Malgré l'environnement économique, qui s'est dégradé rapidement principalement dans la deuxième moitié de l'année 2008, Peugeot a été capable de réaliser mondialement 1 904 000 ventes ce qui représente une baisse de 3,2 % par rapport à l'année 2007.

L'année 2009 a été marquée par une nouvelle baisse des marchés automobiles mondiaux et par des situations extrêmement contrastées: contraste selon les zones géographiques et contraste dans l'année, avec un premier semestre très difficile et un second semestre marqué par le retour d'un marché mondial beaucoup plus favorable.¹⁰

¹⁰ Citation: *PSA Peugeot Citroën : Résultats annuels 2009*, p. 5 [online]. 2009 [cit. 2010-01-16].
Disponible sur WWW: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/Rapport%20resultats%20Groupe%202009%20_%20MEL1265787374.pdf>

Nous pouvons par rapport à ces chiffres estimer que la production et les chiffres d'affaires de Peugeot se perpétuent presque sur le même niveau. C'est aussi le fait que cette société peut être considérée comme une entreprise performante avec une grande confiance de ses clients, même si l'industrie automobile mondiale est aux prises avec la récession économique.

Graphique 2: Résultats financiers de PSA Peugeot Citroën dans les années 2000 –2009
(les chiffres d'affaires en milliards d'euros)



Source: Rapports annuels de PSA Peugeot Citroën des années 2000 – 2009

4. 2. 2 Škoda Auto: ses chiffres d'affaires et le développement de nouveaux marchés

On peut constater la même stratégie concernant la société Škoda, ce qui peut être démontré par sa politique qui vise à ce que Škoda Auto développe, produise et offre des voitures de haute qualité et qui sont respectueuses de l'environnement, des pièces et accessoires originaux qui remplissent, mais aussi surpassent les désirs de ses clients.

Le but de la société Škoda Auto est en harmonie avec la stratégie affiliée de VOLKSWAGEN EXCELLENCE. C'est une société qui se base sur des fonds forts qui sont créés par une histoire de longue durée et par la tradition de la fabrication des automobiles. Cette entreprise offre des voitures pratiques, fonctionnelles et élégantes sur le niveau haut technologique.

Même malgré la crise économique dans l'année 2008, le groupe Škoda Auto a continué à fortifier ses positions sur les marchés clés mondiaux. Škoda est bien préparée à la concurrence croissante et grâce à ses connaissances et à l'innovation de ses employés est capable de défier les risques et les attaques.

Pour décrire la situation économique de la société Škoda Auto, il serait utile de montrer quelques chiffres de l'année 2007 jusqu'à 2008. 67,5 % du volume total des ventes du groupe Škoda Auto ont été réalisées sur les marchés de l'Union Européenne. La valeur de recettes du groupe Škoda Auto atteignait 76 millions d'euros.

Malgré un grand nombre d'obstacles externes comme la croissance du prix des matières de fabrication, la monnaie de la couronne tchèque plus forte qu'avant et aussi de la crise financière, l'année 2008 était vraiment fructueuse pour la société Škoda Auto. Elle a réussi à vendre presque 675 mille voitures, cela est un record nouveau dans l'histoire de la société Škoda Auto. Grâce à l'ouverture du bâtiment moderne du nouveau Centre Technologique elle a fortifié sa position dans le cadre de développement technologique du groupement Volkswagen. Ce fait nous prouve que cette société a une tradition de fabrication très longue qui n'était pas interrompue pendant plus de cent ans.

Comme nous avons vu dans le cas précédent, nous décrivons la situation de Škoda Auto dans les années 2000 à 2008 par rapport à ses chiffres d'affaires.

Par rapport au graphique suivant les pires années du nouveau millénaire étaient depuis 2001 jusqu'à 2003. Sur le dernier trimestre 2001 un ralentissement de la croissance économique de la République tchèque arrivait à cause de la diminution du rendement économique chez les partenaires commerciaux principaux du groupe Škoda Auto et aussi à cause des attaques terroristes du 11 septembre 2001. Ces facteurs ont amené la réduction de la demande étrangère ce qui a négativement influencé l'activité de cette entreprise.

Le frein du progrès ascendant a été le déficit du commerce international qui a été plus inférieur que l'année précédente. Son montant total a été 119 milliards de couronnes tchèques, dont le développement de volume d'exportation a été empêché par le cours de la couronne tchèque plus fort.

2002 et 2003 n'étaient pas meilleurs pour le groupe Škoda Auto, en ce qui concerne les résultats financiers, la situation de Škoda Auto en 2002 était influencé par la stagnation consécutive sur les marchés de l'Europe occidentale.

La situation économique s'est améliorée en 2004, tous les indicateurs financiers importants ont continué sur le tendance de croissance malgré la stagnation consécutive des marchés automobiles.

Comme année la plus efficace nous pouvons considérer 2007 quand le groupe Škoda Auto a conquis le record de voitures vendues et la proportion des frais de produits, biens et services vendus par rapport aux recettes a diminué de 2,7 % et cela a mené à l'amélioration qualitative de la recette brute.

Egalement comme dans le cas de PSA Peugeot Citroën (et comme dans le cas de toutes les entreprises du monde) l'économie de Škoda Auto a été influencée par la crise financière qui a affecté la croissance de l'économie mondiale en 2008. La crise a causé la réserve des consommateurs et des investisseurs, la baisse de ventes de voitures a affecté principalement les marchés de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale. Par contre le développement positif a surpris les marchés de l'Europe centrale et orientale, néanmoins avec une dynamique de croissance considérablement diminuée.

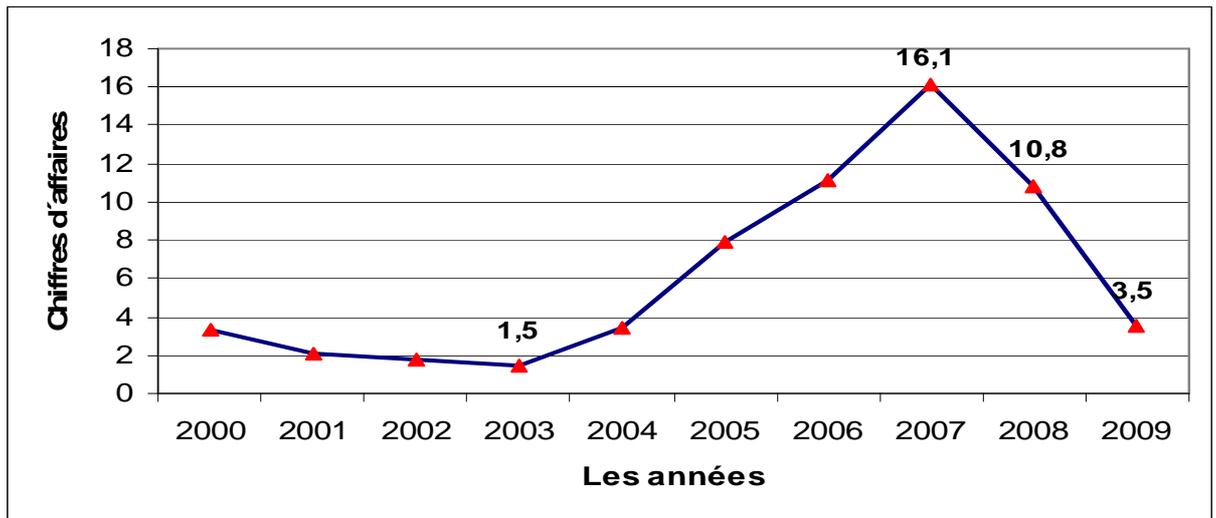
L'évolution en 2009 a été encore pire que dans le cas de PSA Peugeot Citroën (-33 % contre -10 pour PSA). La société de Škoda Auto est revenue au niveau du chiffres d'affaires de l'année 2004. Ce résultat présente un réftet de la crise économique mondiale qui a touché considérablement tous les marchés de consommation (particulièrement ceux de l'industrie automobile). Cette baisse a été causé par la diminution des ventes des véhicules, plus grande participation de ventes des voitures de moins classe et les décisions de prix pour le soutien des ventes qui ont été nécessaires pour la stabilisation des positions marchandes du groupe.¹¹

Les résultats financiers de la société Škoda Auto sont moins stables que les résultats financiers de la société PSA Peugeot Citroën ce qui peut être causé par le fait que ce

¹¹ Citation: *Škoda Auto : Résultats annuels 2009*, p.43 [online]. 2009 [cit. 2010-01-18]. Disponible sur WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocn_i_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2009_CZ.pdf>

groupe est considéré comme le deuxième producteur d'automobiles en Europe avec une plus grande capacité de production, plus de marchés principaux internationaux ce que prouvent ses chiffres d'affaires qui sont beaucoup plus hauts que les résultats financiers de Škoda Auto et qui sont aussi exprimés en milliers d'euros dans ses rapports annuels.

Graphique 3: Les résultats financiers de Škoda Auto dans les années 2000 – 2009 (les chiffres d'affaires en milliards d'euros)



Source: Rapports annuels de Škoda Auto des années 2000 – 2009

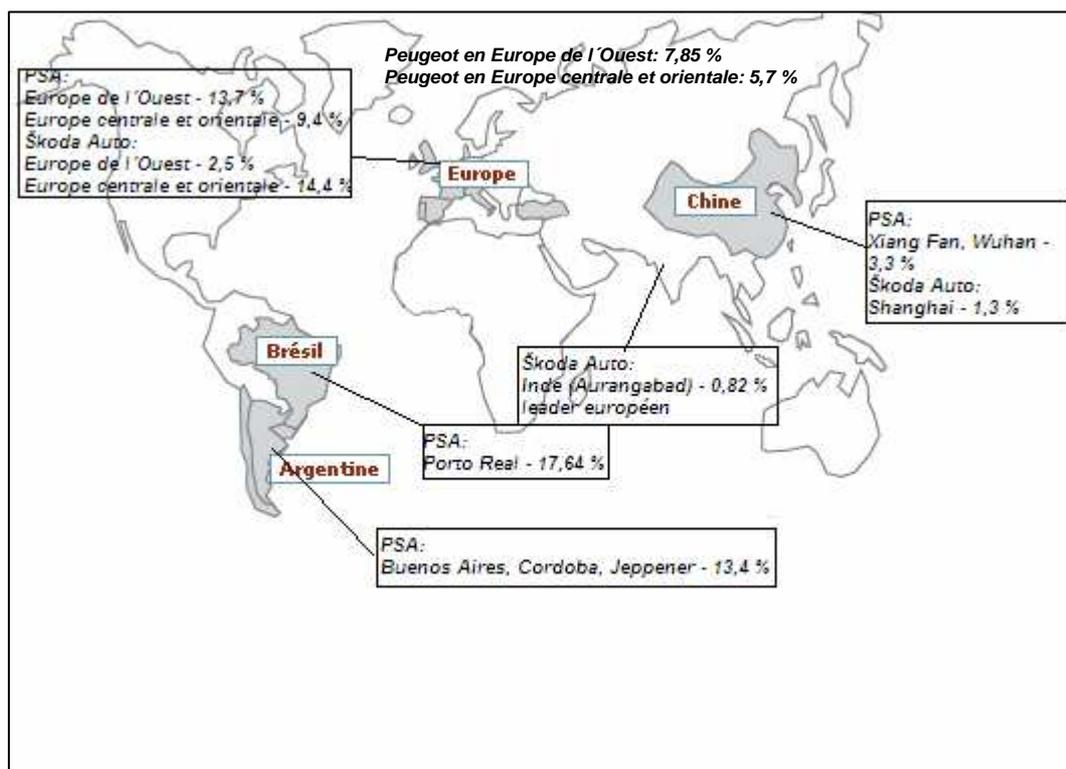
5. Le développement de nouveaux marchés

Les opérations d'exportation et d'importation sont une des formes d'entrée sur les marchés internationaux qui sont traditionnelles et surtout les plus simples. On comprend souvent l'exportation comme une forme d'entrée sur un marché étranger qui ne demande pas d'investissement.

Mais si une entreprise veut réussir sur un marché et obtenir une participation plus importante, il faut qu'elle investisse des sources considérables dans le marketing international. L'entreprise doit financer la recherche du marché international et adapter sa stratégie marketing aux conditions du marché international. D'après les conditions des marchés internationaux il faut adapter la politique de production, assurer les services d'accompagnement nécessaires et financer les frais liés avec ces services, établir les réseaux de distribution, déterminer la stratégie des prix la plus convenable, et non en dernier lieu mettre des moyens importants dans la politique de communication.

Les entreprises peuvent utiliser plusieurs méthodes de commerce, dont le choix dépend de plusieurs facteurs, surtout des conditions économique-politiques, du caractère des produits et des services, du choix de partenaires commerciaux et de l'efficacité de réalisation des opérations sur les marchés internationaux.

Les parts de principaux marchés mondiaux de PSA Peugeot Citroën et de Škoda Auto en 2009



5. 1 PSA Peugeot Citroën et sa position sur le marché de l'Europe occidentale

En 2009 les sites de production de PSA Peugeot Citroën ont fabriqué 3 188 000 véhicules et éléments détachés (dont 1 841 500 Peugeot et 1 346 500 Citroën). Avec un maintien de sa part de marché mondiale en 2009 à 5,1 %, PSA Peugeot Citroën résiste à la forte chute des marchés automobiles.

Un des plus importants marchés est le marché d'Europe occidentale qui appartient aux trois régions automobiles traditionnelles avec l'Amérique du Nord et le Japon et où PSA Peugeot Citroën maintient une part de marché stable à 13,7 %.

La crise financière a touché les marchés d'Espagne, d'Italie et le Royaume-Uni de façon significative. Le marché des véhicules particuliers en France est quasi stable et reste sur les valeurs de la période précédente grâce aux encouragements sous forme de système de bonus/malus¹² incitatifs à l'acquisition de véhicules neufs émettant moins de 130 g de CO₂ lancés en décembre 2007. Le marché automobile français a atteint 2,51 millions de véhicules, en légère baisse de 0,6 % par rapport à 2007.

On ne peut pas s'étonner que la France soit le marché le plus important pour PSA parmi les marchés qui sont mûrs en Europe de l'Ouest, car c'est son pays natal, le lieu où l'histoire des entreprises Peugeot et Citroën a commencé à se révéler. Il y a des sites qui regroupent les activités d'étude, de recherche, d'expérimentation et d'industrialisation du Groupe, des sites terminaux assurent les phases finales de fabrication, des véhicules (emboutissage, ferrage, peinture et montage) et à la sortie du montage, les voitures sont directement mises à la disposition des marques, des usines produisant les pièces, moteurs et organes nécessaires à l'assemblage des véhicules et aussi les centres recevant les pièces détachées, et assemblant, sous licence, les véhicules du Groupe.

Nonobstant le fait qu'intervenir dans l'industrie automobile du marché français est avantage par le gouvernement français, ce qui provoque plusieurs discussions sur le thème du protectionisme. Le projet d'empêchement de récession économique consiste à l'obtention de garantie de prestations par l'Etat pour le soutien de la recherche, le développement et l'innovation à condition que les entreprises domestiques n'aille pas délocaliser leur production; le fond d'investissement a été créé (6 milliards d'euros, dont 200 millions d'euros du fond d'investissement de l'Etat). L'Etat aussi offre un emprunt

¹² le bonus/malus est un système de calcul qui permet à l'assureur de faire varier le montant de votre cotisation annuelle en fonction du nombre d'accidents déclarés au cours de l'année précédente. Ainsi, si vous n'avez pas eu d'accident, vous bénéficiez d'une réduction du montant de votre cotisation (bonus). En revanche, si vous avez eu un ou plusieurs accidents, le montant de votre cotisation sera augmenté (malus). Les règles applicables à ce système du bonus-malus sont déterminées par un arrêté ministériel (annexe de l'article A. 121-1 du code des assurances). Elles sont donc les mêmes pour tous.

d'une valeur de 500 millions d'euros avec un taux d'intérêt de 8 % à chacune de deux sociétés filiales bancaires de PSA Peugeot Citroën.

Le problème connexe demeure aussi sur le fait que la France appartient aux pays de l'Union Européenne où les prélèvements obligatoires pesant sur les entreprises locales demeurent très élevés, et comme solution à la « *lutte contre les délocalisations des firmes domestiques vers d'autres pays étrangers* » on a publié que tous les nouveaux investissements des firmes françaises dès 1er janvier 2010 seront exonérés de la taxe professionnelle.¹³

Mais le gouvernement ne soutient pas seulement les entreprises automobiles, mais aussi les consommateurs domestiques et leur demande pour les véhicules. Selon l'article du journal tchèque *Hospodářské noviny* du 4 janvier 2010, la vente des voitures en France reprend une plus grande vitesse depuis l'année 1990 à la différence de l'Espagne par exemple, qui est entrée en récession au cours du dernier trimestre 2008 et où l'industrie automobile est affaiblie par le durcissement des conditions de crédit et par la hausse du chômage; il apparaît qu'elle restera affaiblie aussi dans cette année, et ce qui concerne les immatriculations du Groupe qui s'établissent à 254 000 unités, en baisse de 30 %. Le nombre des voitures vendues sur le marché français a augmenté grâce à des primes gouvernementales de 10,7 % sur 2,3 millions de voitures. En décembre 2009 les ventes ont crû de 48,6 % sur plus de 228 milles voitures vendues. L'industrie automobile française a été beaucoup plus fructueuse que les autres marchés européens, bien que la prime au renouvellement¹⁴ français a été d'une moitié plus basse quand elle a été prévue sur 1000 euros (en recomptage 26.400 CZK), ce montant est depuis le 1er janvier 2010 diminué à 700 euros (18.500 CZK).

Ceux qui profitent le plus du développement favorable sont les groupes automobiles domestiques Renault et PSA Peugeot Citroën. Le plus grand intérêt est pour les automobiles les moins chères qui sont construites plutôt hors du territoire français. Ce n'est pas trop profitable pour l'activité d'emploi en France, dont l'industrie automobile a employé 10 % de la population active avant la crise financière. En France dans la catégorie des voitures particulières l'intérêt est surtout pour les voitures de type Peugeot 107 et 1007 et Citroën C1 qui sont construites à Kolín.

¹³ Source: Hrozi automobilovému průmyslu protekcionismus? Z Francie přichází znepokojivé zprávy. *Euractiv.cz* [online]. 2009-02-05 [cit. 2009-02-20]. Disponible sur WWW: <<http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/hrozi-automobilovemu-prumyslu-protekcionismus-z-francie-prichazi-znepokojive-zpravy-005583>>

¹⁴ prime au renouvellement – une subvention financière de l'Etat pour l'achat d'une nouvelle voiture particulière en remise d'une voiture vieille sur entrepôt de chiffonnier-ferraille. où est liquidée écologiquement.

En Allemagne, dont l'économie a pâti du fort ralentissement de la demande externe et de la dégradation des commandes industrielles, le Groupe PSA ne dispose pas d'une position trop significative. Le pays ne se range plus parmi les pays les plus riches dans le cadre de l'Union Européenne et dont les prix des services nécessaires pour la production des véhicules sont très élevés, particulièrement pour les entreprises en dehors du marché allemand.

Sur la base de ce fait nous pouvons constater que l'Allemagne est un des marchés principaux du Groupe PSA, mais sert tout d'abord comme une destination d'exportation pour les produits finaux qui ne sont même pas placés parmi les cinq premiers groupes automobiles du marché allemand.

Sur les autres marchés principaux qui incluent le marché de l'Italie (une part de marché 10,7 %, soit une croissance de 6,9 % dans un marché en baisse de 2 %) et du Royaume-Uni dont le marché était affligé par une baisse de 9,9 % ce qui était également contraint par un taux de change livre/euro défavorable, dans ce cas le Groupe a poursuivi en 2009 sa politique visant à limiter l'impact négatif sur sa rentabilité. A cause du taux de change nous pouvons aussi expliquer pourquoi le groupe ne réalise aucune implantation industrielle sur le territoire du Royaume-Uni.

5. 2 La pénétration progressive de PSA Peugeot Citroën vers le marché automobile de l'Europe centrale et orientale

PSA a rencontré plus de succès sur les marchés de l'Europe centrale et orientale au cours de 2008 qui a amené une hausse de la plupart des marchés des véhicules particuliers. Une augmentation marquante des ventes des véhicules particuliers a continué sur le plus grand marché de l'Europe centrale, en Pologne (qui fut un pays qui n'a pas trop pâti lors la crise financière dans la récession), puis en Slovaquie, Slovénie, Russie.

En ce qui concerne le développement pendant l'année 2009, il faut dire que le marché Europe centrale et orientale s'est trouvé dans un contexte très difficile marqué par une forte baisse des marchés sur l'ensemble de l'année (- 30,5 % au S1, - 31,3 % au S2), les immatriculations du groupe PSA Peugeot Citroën s'établissent à 97 900 unités, en baisse comparable au marché à - 34,3 %. La part de marché est de 9,4 % sur l'année.

Mais ce fait ne concerne pas les résultats de la Turquie, parce que cette baisse est en partie compensée par la croissance des volumes et de la part de marché du Groupe en

Turquie. Dans un marché en hausse de 11,4 %, les immatriculations du Groupe progressent de 22,4 % à 43 300 unités. La part de marché s'établit à 7,9 % contre 7,2 % en 2008.¹⁵

La confiance des entrepreneurs dans l'Europe centrale et orientale reste toujours positive au cours de l'année 2009 pour ses valeurs positives et les investisseurs directs ont exprimé un optimisme envers l'activité commerciale sur le territoire de l'Europe centrale et orientale.

Concernant les IDE (investissements directs étrangers) du Groupe PSA – ils se dirigent dans des pays avec des marchés comparables avec le marché domestique du Groupe. Cela concerne principalement l'Europe occidentale qui maintient une part de ce marché de 13,7 % (France – 32,2 %, Allemagne 6,3 %, Espagne 19,4 %)¹⁶ ce qui est comparable avec la situation concernant le comportement de la France en général, dont les IDE s'orientent pour environ 80 % vers des pays de niveau de développement comparable; parallèlement, la France est une des principales terres d'accueil des IDE.

En Europe centrale et orientale le Groupe maintient une part de marché à 9,4 %, dont le développement plus prospère et rapide s'est produit en Russie avec une progression significative de la part de marché à 2,9 %, même si ce marché a été fortement impacté par la crise et on a admis une décision du gouvernement russe d'augmentation de droit d'importation sur quelques marques de transport pour soutenir les producteurs domestiques.

Cette progressivité est causée particulièrement par les avantages de l'économie russe – immensité de son marché, rythme et rapidité de la croissance, main-d'œuvre abordable et de qualité et stabilité macro-économique relative.

5. 3 Škoda Auto et sa position sur le marché de l'Europe occidentale

Comme on a déjà mentionné le groupe Škoda Auto a livré à ses clients mondialement 684 226 véhicules en 2009, dont le volume total des ventes du groupe (68 %) a été réalisé sur les marchés de l'Union Européenne. Egalement comme dans le cas de PSA Peugeot Citroën en France, aussi le groupe Škoda Auto est une entreprise, dont le leadership est située sur son marché intérieur de la République tchèque dans le secteur des véhicules particuliers et également dans le secteur des véhicules utilitaires légers.

^{15, 15} Citation: *PSA Peugeot Citroën : Résultats annuels 2009*, p. 5 [online]. 2009 [cit. 2010-01-22]. Disponible sur WWW: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/Rapport%20resultats%20Groupe%202009%20_%20MEL1265787374.pdf>

Nous ne pouvons pas oublier aussi que dans le cadre des solutions de la crise financière aussi le projet anticrise de la République tchèque compte pour le soutien de l'industrie automobile sous forme de déduction de TVA pour l'acquisition de nouvelles voitures pour les sociétés.

Malgré la diminution dramatique des marchés totaux, particulièrement dans le second semestre 2008 le groupe a été capable d'augmenter sa participation au marché sur son débouché le plus fort. Une hausse de plus de 10 % a été enregistrée en Finlande, en Suisse, au Danemark, en Autriche et en Suède. Alors, en ce qui concerne les formes d'entrée sur les marchés étrangers dans le cas du groupe tchèque concentré, Škoda Auto utilise sur le territoire européen tout d'abord pour les opérations d'exportation en comparaison avec PSA Peugeot Citroën qui a édifié plusieurs usines en Europe, Argentine, Brésil et en Chine (le tableau des entreprises de PSA Peugeot Citroën est cité en annexes).

Škoda Auto considère manifestement l'exportation comme une forme de pénétration sur les marchés étrangers moins chère que d'investir dans des nouveaux projets comprenant la création d'une nouvelle filiale, nonobstant le fait que la philosophie de soutien actuelle pour les entreprises tchèques à l'étranger s'est concentrée principalement sur le développement de l'exportation des entreprises de la République tchèque et sur la subvention d'importation des IDE en République tchèque. Pourquoi? La question est relativement facile si l'on considère tout d'abord la comparaison des prix des biens et des services nécessaires pour la production des voitures et les autres coûts dépensés pour les capitaux, la main-d'œuvre et la formation, l'énergie, dont les niveaux de prix sont beaucoup plus chers que dans notre pays.

Ces coûts sont encore multipliés à cause de la différence dans les cours de change, particulièrement dans le cas de l'euro qui n'est pas si stable par rapport à la monnaie tchèque qui fortifie constamment sa valeur, ce qui a un effet négatif sur l'exportation des produits tchèques.

Pour la fixation et le renforcement de sa position sur le marché automobile mondial Škoda Auto bénéficie de la position du groupe Volkswagen AG comme le consortium de production le plus grand dans le monde. Škoda Auto a commencé à participer à la production avec Volkswagen depuis 1991 et nous pouvons considérer cette année comme une rupture fondamentale dans le développement de Škoda Auto sur les marchés étrangers.

Après l'accès du consortium allemand de Volkswagen dans Škoda Auto Mladá Boleslav on est parvenu à la modernisation du site entier et des processus de production de Škoda Auto (ce qui s'est manifesté dans l'augmentation de la qualité des voitures). On

a aussi commencé une campagne publicitaire énorme qui a apporté une influence importante sur le succès dans le monde entier de la marque Škoda. C'est aussi un des facteurs les plus marquants qui contribue à l'augmentation des ventes moyennes de 2 % chaque année sur le marché allemand comme le marché intérieur de Volkswagen.

La même situation a succédé en France où Volkswagen possède 10,35 % du marché ce qui en fait le troisième fournisseur de voitures, dont une partie de 0,5 à 1 % parmi les autres producteurs qui appartiennent à Volkswagen (Seat et Audi).

5. 3. 1 Le sponsoring comme une forme d'augmentation de la popularité de la marque automobile Škoda sur le marché français

Pour relever sa popularité et faciliter la pénétration sur le marché français, Škoda Auto entoure aussi dans sa stratégie la méthode de sponsoring quand l'entreprise a participé comme un des partenaires officiels de Tour de France déjà pour la sixième fois. Dans le cadre du partenariat avec le Tour de France la société Škoda Auto offre une flotille d'à peu près 250 voitures Fabia, Octavia, Superbe et Roomster qui transportent les responsables de la compétition, des journalistes et tous les membres du groupe organisationnel avec beaucoup de partenaires. Škoda sponsorise aussi le maillot blanc pour le meilleur compétiteur à 25 ans.

Le Tour de France est dans le monde du sport le troisième événement le plus suivi. 15 millions de spectateurs suivent le cours directement sur le parcours et plus de 2 milliards de téléspectateurs dans 200 pays. Cet intérêt correspond aux ambitions et à la stratégie de la marque Škoda. Grâce à ses activités, la connaissance du public pour la société et pour ses produits est en augmentation sur les marchés d'exportation importants. Lors de cet événement Škoda Auto a eu l'opportunité de présenter son nouveau modèle, le Škoda Yeti.

Dans ce cas, nous pourrions penser, pourquoi la course n'est pas représentée par l'entreprise nationale comme PSA Peugeot Citroën. Il est vrai que PSA Peugeot Citroën est suffisamment soutenu par l'Etat et sa position sur le marché en France est fixée par sa longue tradition de production et par le fait que les Français préfèrent les marques automobiles françaises. La participation dans le parrainage de cette course serait plutôt une question de patriotisme. Le groupe PSA Peugeot Citroën réalise ses activités particulièrement dans des projets locaux de mécénat et d'actions sociétales, surtout les

actions de la maîtrise des impacts environnementaux de ses sites, préserver la tranquillité des riverains de ses sites en limitant le bruit lié à leurs activités, etc.

Par contre, l'engagement dans un événement mondialement connu (de caractère sportif, éducatif, social, etc.) pourrait rallier l'entreprise à une demande plus forte à l'étranger. Malgré le fait que le sponsoring puisse servir comme une forme de publicité.

5. 4 Le renforcement de la position de la société tchèque en Europe centrale et orientale

Dans le cas de l'Europe occidentale, Škoda Auto a choisi l'export comme forme de pénétration sur les marchés étrangers moins chère et qui apporte des bénéfices immédiats, mais pas durables. Par contre, dans le cas de l'Europe orientale Škoda Auto prend une attitude complètement différente.

A part ses usines de production et de montage en République tchèque, Škoda Auto coopère encore avec les autres usines partenaires à Solomonov en Ukraine et à Sarajevo en Bosnie-et-Herzégovine, et notamment en Russie - ce qui est dû aux mêmes raisons que chez PSA Peugeot Citroën, mais auprès de l'aspect du groupe Škoda Auto nous pouvons rajouter une bonne connaissance de la mentalité de la Russie et la réciprocité mutuelle entre les Tchèques et les Russes.

Le marché russe ne sert pas seulement pour l'export de Škoda Auto, mais depuis 2006 le groupe a obtenu une part de 32,9 % de la société OOO Volkswagen Rus, donc Škoda Auto profite de l'activité commerciale, que cette marque partage avec Volkswagen. Dans le cadre de cet investissement collectif avec le consortium, le groupe a acheté une partie et il a après augmenté le capital principal dans la société Volkswagen Rus dans la valeur totale de 187 millions de CZK, ce qui présente les coûts plus bas que s'il édifierait la société toute seule sans participation d'un autre producteur de voitures.

Ici nous pouvons prouver le premier fait influençant la direction de l'internationalisation des entreprises particulières. Comme il est bien évident, le groupe Škoda Auto s'oriente principalement vers les territoires de l'Europe centrale et orientale, nous pouvons appliquer ce fait aux indicateurs macro-économiques. Mais ce qu'on n'a pas encore mentionné est que le processus d'internationalisation et son niveau sont tout d'abord une conséquence du développement précédent.

Après la deuxième Guerre mondiale le groupe Škoda était le producteur de monopole en Tchécoslovaquie, dont sa production était limitée d'une façon significative et

à cause des possibilités de relations avec les pays étrangers (particulièrement à l'Ouest) qui ont été considérablement limitées, les voitures de la marque Škoda n'ont pas été compétitives sur les marchés occidentaux. Elles ont été vendues largement seulement sur les marchés orientaux, surtout dans les pays de l'URSS.

En comparant avec PSA Peugeot Citroën, nous sommes obligés de rajouter un autre indicateur qui détermine la direction d'internationalisation de la société – nous parlons de la localisation d'une société. Le placement peut encore influencer les décisions d'une entreprises - comment se développer, quels marchés elle peut facilement toucher, quels importateurs d'un point de vue des conditions de transport et de prix sont les plus favorables pour sa production, etc. PSA Peugeot Citroën se trouve sur un des marchés automobiles les plus développés dans le monde entier et surtout Peugeot bénéficiait de cette position depuis sa création et sa pénétration sur les marchés internationaux était beaucoup plus facile que dans le cas de Škoda Auto, parce que le groupe Peugeot ne s'est pas développé dans le milieu des restrictions et des politiques anti-internationales.

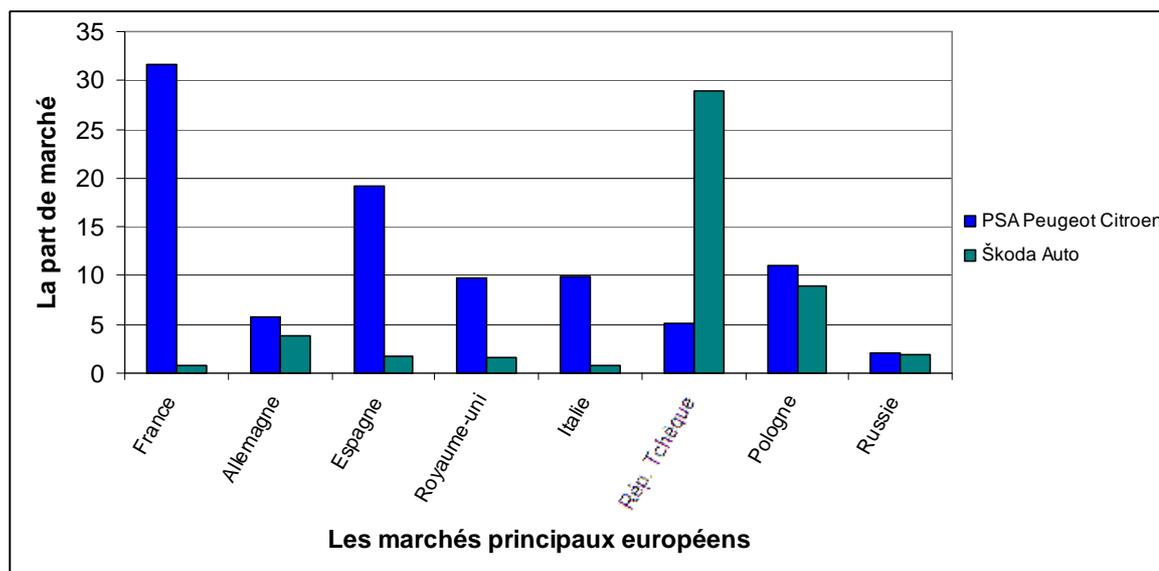
A cause de l'invasion soviétique, presque tous les pays occidentaux se sont tournés contre l'Europe centrale et orientale et ils ont concentré leur intérêt vers les autres pays occidentaux.

Mais pendant une certaine période la situation sur les marchés de l'Europe centrale et occidentale s'est améliorée et dans le cadre des processus de la libéralisation des marchés orientaux on a rendu accessible un nouvel espace pour les activités commerciales des entreprises du monde entier. Mais quand même, au début ce processus était vraiment difficile à cause de la méfiance à l'égard de pays qui se sont retrouvés dans un processus de transformation qui prenait une longue durée.

Au cours des années 2000 jusqu'à 2008, les économies des pays de l'Europe centrale et orientale ont pris un succès brusque grâce à l'économie favorable pour les IDE ce qui a duré jusqu'au moment du début de la crise financière quand toutes les économies mondiales sentaient un fort recul de leurs activités commerciales.

Aujourd'hui les marchés de l'Europe centrale et orientale dégagent une altération, mais ils étaient, et sont toujours, très attirants pour les investisseurs étrangers. Cela fait longtemps déjà quand on a pensé que l'Europe centrale et orientale se classait parmi les pays « *sous-développés* ». La population de ces pays est considérée comme bien formée et capable.

Graphique 4: La comparaison des parts des marchés principaux entre les entreprises de PSA Peugeot Citroën et de Škoda Auto en 2008 (en %)



Source: Rapports annuels de PSA Peugeot Citroën et de Škoda Auto 2008

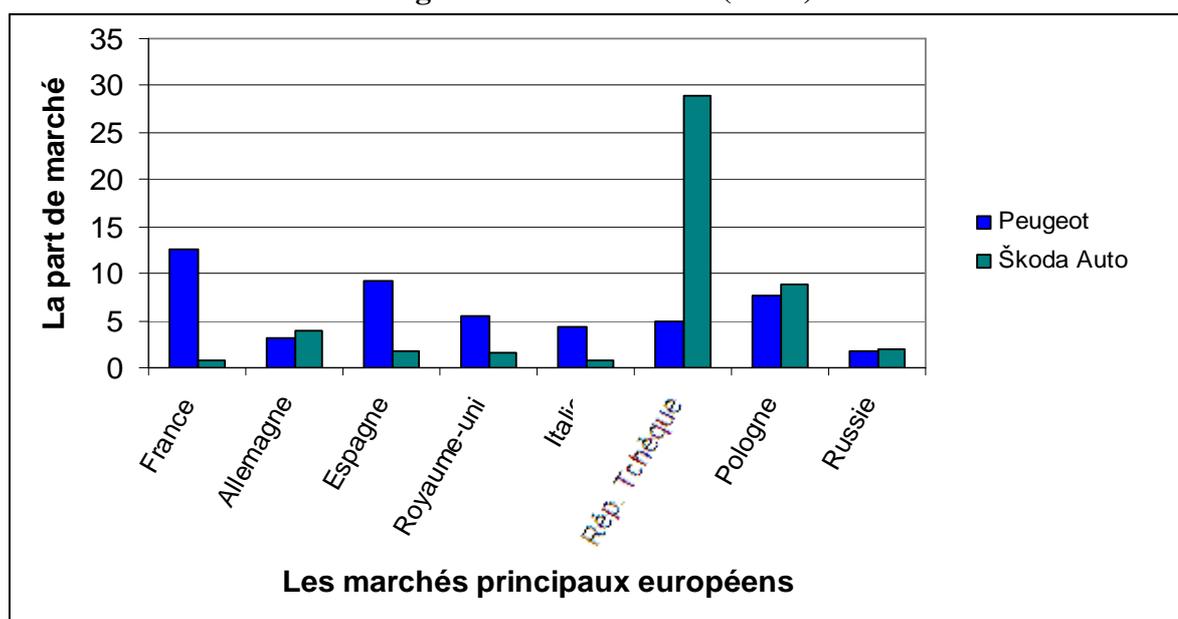
Sur ce graphique nous pouvons bien enregistrer que le groupe PSA Peugeot Citroën obtient une part de marché européenne beaucoup plus grande que la société Škoda Auto, néanmoins il est nécessaire de rappeler le fait que les parts sur les marchés principaux, obtenues par PSA Peugeot Citroën sur le graphique sont chiffrées pour les deux marques de Peugeot et aussi de Citroën, car tous les rapports annuels introduisent ces chiffres pour les deux marques.

Mais on peut nuancer les résultats si on sépare de ces chiffres la part concernant uniquement la marque Peugeot, laquelle est avec Škoda Auto le sujet principal de ce mémoire de licence. Selon ce graphique qui se trouve ci-dessous nous pouvons constater que les différences entre les parts des marchés, sur lesquels les deux marques automobiles dominant, ne sont pas si marquantes à un tel point comme dans le cas précédent. Ces indicateurs nous démontrent que la marque Škoda est devenue une marque fortifiant constamment sa position sur le marché européen grâce à sa stratégie d'expansion économique vers les marchés de l'Europe centrale et orientale où elle atteint une plus grande représentation que celle de Peugeot, laquelle est beaucoup plus connue dans le monde et obtient des revenus beaucoup plus élevés annuellement par rapport à la société Škoda Auto.

Selon ce graphique nous constatons que même les entreprises qui paraissent plus petites pour leurs capacités de production, leurs nombres de salariés ou la représentation de

leurs marques sur les marchés étrangers, etc. peuvent se placer au même niveau sur les nouveaux marchés (Pologne, Russie, etc.) que les entreprises qui sont devenues multinationales auparavant. Et selon les prévisions à long terme de la société Škoda Auto, elle va s'efforcer d'augmenter son développement dans le monde, concernant le climat économique et aussi le climat social de l'entreprise, pas seulement en Europe, ce que nous allons voir dans un chapitre suivant.

Graphique 5: La comparaison des parts des marchés principaux entre les marques Peugeot et Škoda en 2008 (en %)



Source: E-Auto.cz¹⁷

5. 5 Les entrées de capitaux vers les marchés étrangers hors de l'Europe

Il est évident que le processus d'internationalisation est un facteur menant directement au développement constant et stabilisé d'une entreprise, ce que les deux entreprises automobiles analysées gardent à l'esprit, et elles pèsent sur cette tendance économique contemporaine.

En cherchant dans les ambitions stratégiques du groupe PSA Peugeot Citroën assignées pour les années suivantes nous trouverons également une ambition « *d'être un acteur global, dont la première priorité du Groupe est d'atteindre une taille critique en*

¹⁷ Source: Peugeot je první francouzskou značkou u počtu celosvětově přihlášených vozidel. *E-Auto* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Disponible sur: WWW: <<http://www.e-auto.cz/ostatni/peugeot-je-prvni-francouzskou-znackou-v-poctu-celosvetove-prihlasenych-vozidel.htm>>

Amérique latine et en Asie, notamment en Chine ». ¹⁸ Et également comme l'entreprise française, il est sûr que Škoda Auto ne puisse pas rester en retard et cette société a créé « *La stratégie 2018* » qui est une partie inséparable du procédé de planification du groupe Škoda Auto et même de tout le consortium Volkswagen. « *Le but stratégique dans le cadre des marchés est un autre renforcement des positions en Europe occidentale auprès du maintien actuel de la position dominante en Europe centrale. Dans le cadre de la dite **Go east stratégie** il est prioritaire de rentrer sur les marchés en développement de l'Europe orientale et de l'Asie* ». ¹⁹ Et justement, dans ce chapitre je voudrais renouer avec le marché final potentiel de ces deux groupes et comparer leurs possibilités d'y réussir.

5. 5. 1 L'activité commerciale de PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto vers le marché chinois

Le marché qui nous intéresse se trouve en Chine. Il serait convenable d'éclaircir pourquoi le marché chinois est tellement attractif pour les firmes multinationales du monde occidental en général.

Depuis 1978 le Parti communiste gouvernant la Chine a ratifié le programme de quatre modernisations et la conception de l'ouverture au monde (la politique de porte ouverte), ce qui s'est porté sur les domaines de l'agriculture, l'industrie, la science et la technologie et l'armée. Il s'est approché progressivement à la transformation d'entreprises de l'Etat aux sociétés anonymes, mais pas encore dans un tel degré qui pourrait nous permettre de nommer privatisation.

Pendant cette époque un autre type de firmes s'est développé – les entreprises avec une participation de propriété étrangère. L'objectif de ces entreprises était l'établissement de zones économiques dans lesquelles les investisseurs étrangers étaient avantagés, surtout par les instruments fiscaux. La réalisation pratique des implantations en Chine est devenue moins difficile qu'auparavant grâce aux nombreuses réformes mises en place, notamment après l'adhésion à l'OMC en 2001. La transformation du caractère de l'économie se déroule progressivement, au début il s'agissait particulièrement des grands investissements et la création de « *joint ventures* », et tout cela a mené jusqu'à la phase de la consolidation

¹⁸ Citation: *PSA Peugeot Citroën : Résultat semestriels 2009 : Un acteur global*, p. 27 [online]. 2009 [cit. 2010-01-23]. Disponible sur WWW: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/Results%20Slides_H109%20Final%2020h00%20GB%20SANS%20commentaires1248849878.pdf>

¹⁹ Citation: *Škoda Auto : Résultats annuels 2008: Kam směřujeme*, p. 81 [online]. 2008 [cit. 2010-01-23]. Disponible sur WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocn_i_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>

contemporaine et l'interconnexion avec les entreprises chinoises par le moyen de fusions et acquisitions. Le climat d'investissement s'est amélioré surtout dans les domaines instaurés:

- la réduction de tarifs douaniers
- la libéralisation de certains secteurs de l'économie
- l'amélioration du climat commercial
- l'administration de l'Etat (plus de contrôle, lutte contre la corruption)
- l'enregistrement des entreprises (moins cher et plus facile)
- l'amélioration d'infrastructure (surtout de transport)
- la main-d'œuvre (augmentation de qualité)
- la stabilité politique (le renforcement de l'équipe gouvernante contemporaine, plus d'emphasis sur la solution de problèmes)

En général, il faut affirmer que l'économie chinoise augmente à un rythme rapide, ce que montre l'agence de presse Reuters. En 2009, le PIB de Chine a crû de 8,7 % et l'office des statistiques chinois a signalé que le rythme de croissance de l'économie chinoise au trimestre dernier s'est accéléré de 10,7 %, ce qui a été la plus grande croissance après les deux dernières années. Dans le trimestre précédent elle était 8,9 %.

Sur la base de ces valeurs la prospérité du marché chinois augmente. Et même si les IDE mondiaux sont tombés de 1,7 billions de USD à 1 billion de USD en 2009, particulièrement dans les secteurs sensibles aux variations cycliques (la production d'automobiles, d'articles de luxe, etc.), le fait est que la Chine et les Etats-Unis sont les plus grands destinataires des IDE dans le monde. Néanmoins, la chute des investissements aux Etats-Unis se monte à 57 %, de 316,1 milliards de USD à 135,9 milliards de USD, et les investissements en Chine ont réduit de 2,6 %, de 92,4 milliards de USD à 90 milliards de USD.²⁰

Les deux marques automobiles figurant dans ce mémoire agissent sur le marché chinois depuis relativement longtemps, notamment le groupe PSA Peugeot Citroën. Néanmoins, il faut aviser le fait que la première marque du groupe représentée sur le marché chinois était Citroën (depuis 1985), que la production de la marque Peugeot la plus marquante a été mise en place en 2002 représentant une nouvelle étape pour Peugeot. Tous les deux producteurs automobiles, Peugeot aussi bien que Škoda, utilisent pour la réalisation de leurs activités commerciales des accords de coopération avec d'autres

²⁰ CNUCED: *Global Investment Trends Monitor : Global and Regional FDI Trends in 2009* [online]. New York et Genève : 2010 [cit. 2010-01-28]. Disponible sur WWW: <http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20101_en.pdf>

producteurs automobiles. Ceci est un point principal des stratégies des deux groupes qui consiste aussi dans l'acquisition de nouveaux marchés par la coopération avec d'autres constructeurs automobiles et équipementiers (Škoda Auto: Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd., PSA Peugeot Citroën: Dong Feng Peugeot Citroën Automobiles), ce qui est lié aussi avec l'autre raison pour laquelle les firmes veulent devenir multinationales – la réduction des coûts, ce qui sera décrit plus tard. Ces accords avec différents partenaires permettent aux groupes de renforcer leur compétitivité tout en conservant leur indépendance.

Si il s'agit de partenariat, dans certains cas, les partenaires chinois ne sont que des partenaires financiers. C'est le cas du groupe PSA avec le groupe chinois Dongfeng. L'inconvénient est que la conduite de la joint-venture au niveau stratégique peut poser parfois problème. L'avantage est que les entreprises chinoises peuvent avoir, via l'État, d'importantes réserves d'argent pour investir.

Il est aussi nécessaire de mentionner le phénomène des multipartenariats. Les géants chinois sont d'une taille telle qu'ils peuvent se permettre d'avoir plusieurs partenariats avec différents groupes occidentaux. Cela leur permet d'obtenir des sources variables de technologie et de croissance. Ce phénomène est observé particulièrement dans le secteur de l'automobile, ce qui est démontré également dans le cas du groupe Dongfeng qui est partenaire à la fois des groupes PSA, Honda, Kia et Nissan.

Le procédé de Škoda Auto pour atteindre le marché automobile chinois se distingue par la façon de la conclusion de partenariat contractuel. Alors que le groupe PSA utilise la fusion avec un producteur chinois automobile pour pénétrer le marché chinois, le groupe Škoda Auto utilise le contrat de licence²¹ avec Shanghai Volkswagen Automotive qui appartient au consortium de Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC). Dans le cadre de ce consortium, Škoda Auto produit les automobiles Octavia, Fabia et Superb.

²¹ Les contrats de licence de droits de propriété industrielle

Tableau 1: Le partenariat entre les usines d'automobiles mondiales et chinoises

L'entreprise	La Fusion	Le Contrat de la Production
BMW	BMW Brilliance Aut.	
DaimlerChrysler	Beijing Benz - DaimlerChrysler Aut	
	Fujian Mot. Ind.	
Fiat	Nanjing Fiat	
Ford	Changan Ford	
	Jianling Mot.	
GM	SAIC GM Vuling	Pan Asia Tech. Autom. Center
	Shanghai GM	Shanghai GM Dongyue Motor
	Shanghai GM Dongye	
	Shanghai GM Norsom	
Honda	Dongfeng Honda Aut.	
	Guangzhou Honda Aut.	
	Honda Automobile	
Hyundai	Beijing Hyundai Motor	
Mitsubishi	Beijing Aut. Ind.	
PSA	Dongfeng Peugeot Citroen	
Renault	Dongfeng	
	Chongqing Changan Suzuki	
Suzuki	Jiangxi Change Suzuki	
Toyota	Guangzhou Toyota .	FAW Toyota Changchun
	Sichuan Toyota	Guangqui Toyota Engine
	Tianjin FAW Toyota	Tianjin Fenjin Auto Parts
		Tianjin Toyota Motor
Volkswagen	FAW - Volkswagen Auto.	
	Shanghai Volkswagen Aut.	

Source: Automotive News, Forbes, Telegraph Motoring, archives

En raison de cette stratégie nous pouvons affirmer que le groupe Škoda Auto a évité les frais excessifs connexes avec l'édification d'une nouvelle usine, l'embauche de la main-d'œuvre, etc. L'entreprise tchèque a évité tout d'abord les frais primordiaux concernant l'acquisition d'informations sur un marché étranger potentiel en ce qui concerne l'utilisation des services d'une entreprise s'occupant de recherche marketing et de cette manière prévenir les risques éventuels. Parmi ces risques nous pouvons nommer les problèmes du dumping²², le climat judiciaire mal compréhensible et notamment la corruption. Plusieurs représentants chinois considèrent ce phénomène négatif comme un

²² La pratique consistant, pour une entreprise ou pour un Etat, à vendre un produit déterminé moins cher à l'étranger que sur le marché intérieur pour conquérir un marché nouveau, éliminer un concurrent sur le marché, etc.

sous-produit inévitable de la croissance économique rapide. Et concernant premièrement l'industrie automobile, nous ne pourrions pas oublier le problème de la production illégale des pièces automobiles faux.²³

Pour rapprochement de la situation entre Peugeot et Škoda sur le marché chinois, nous pouvons utiliser le graphique ci-dessous qui nous montre l'évolution des ventes des deux marques automobiles. Ce graphique commence dans la période de 2007 jusqu'à 2009, même si l'histoire de Peugeot sur le marché chinois est plus longue que depuis 2007, mais pour être comparable, l'année 2007 était le début du lancement de Škoda Octavia sur le marché chinois.

Le but de ce mémoire est de démontrer que même une entreprise tchèque beaucoup plus petite en comparaison avec une telle société économiquement vaste en Europe peut atteindre plus de succès sur un marché international, que ce soit dans le cadre des ventes, des chiffres d'affaires, d'une part de marché ou de la popularité de la marque. Et le marché chinois présente un de ces cas, ce que nous pouvons analyser par rapport au graphique.

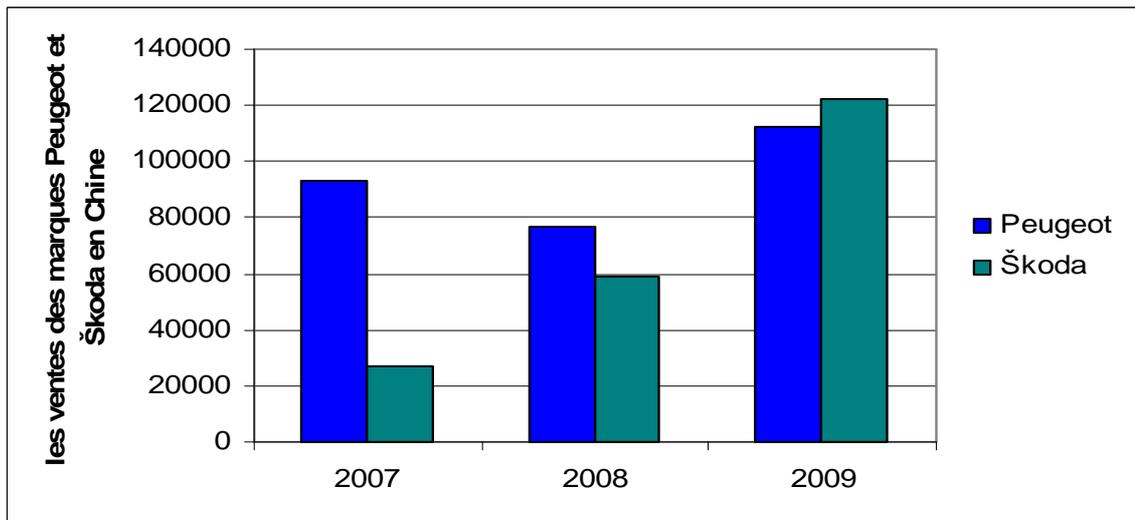
Nous pouvons observer que pendant ces trois années le groupe Škoda Auto augmente ses ventes de plus en plus et en 2009 les ventes des voitures Škoda en Chine ont crû de 107 %. Nous pouvons référer ce succès de la marque Škoda aux résultats excellents dans les crash tests, notamment le fait que les voitures Škoda sont appropriées aux demandes spéciales des clients chinois qui s'orientent tout d'abord à l'aspect de luxe – cet aspect est perçu sur la base de l'utilisation de matériaux brillants, surtout de chrome.

Les clients chinois prevoient avec sensibilité les possibilités technologiques du produit. De l'autre côté ils oublient souvent le sens de caractère fonctionnel et de sécurité. Cela peut être considéré comme la raison pour laquelle il n'y a pas beaucoup de voitures de la variante de combi.

Les crash tests de voitures des marques chinoises finissent avec des résultats défavorables et l'état technique du parc automobile est médiocre malgré sa jeunesse. Dans ce cas il faut mentionné que le groupe Škoda Auto a été obligé de faire plus de modifications dans ses modèles et du point de vue du client européen, ces changements paraissent inutiles et non-traditionnels. Par contre, le groupe PSA bénéficie de sa position d'investisseur français dirigeant en Chine qui se déplace sur ce marché plus longtemps que le deuxième groupe automobile, sans compter que les modèles Peugeot n'ont pas été tellement obligés de se modifier du côté de leurs aspects.

²³ Plagiaires falsifient annuellement les marchandises pour 500 milliards d'euros .

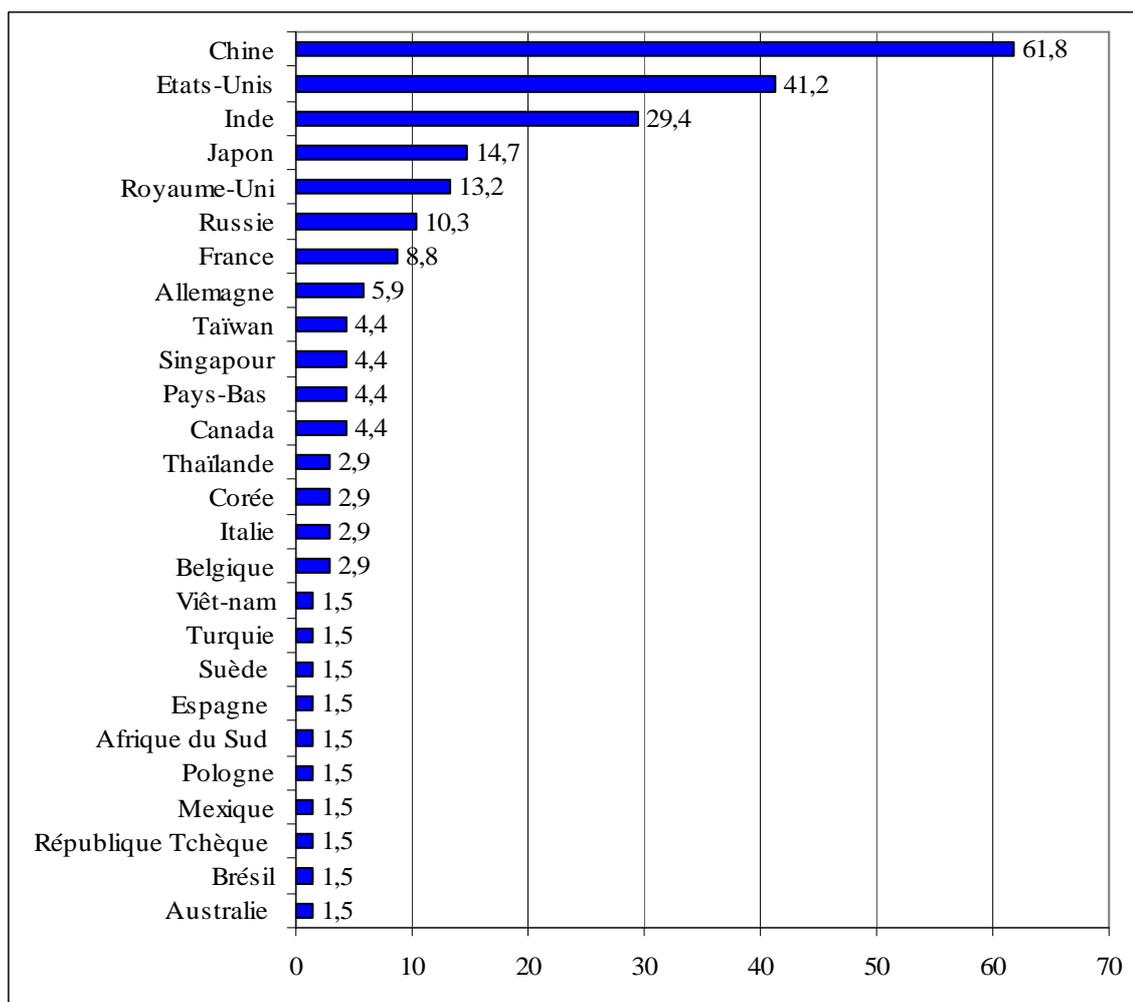
Graphique 6: Les ventes des marques Peugeot et Škoda en Chine (2007 – 2009)



Source: Rapport annuels PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto (2007 – 2009)

Sauf le fait de l'ouverture progressante vers les autres économies mondiales, il faut mentionner que la Chine est devenue la localisation la plus attirante et prospective de la R&D dans le monde. Ce facteur cause de façon significative l'augmentation de l'intérêt de ce pays, ce que nous pouvons remarquer dans le graphique suivant.

Graphique 7: Les localisation les plus attirante et prospective de la R&D, 2008



Source: CNUCED, Le Rapport sur l'investissement de la R&D dans le monde 2008

5. 5. 2 Le phénomène de l'internationalisation vers les pays en développement

La notion de « *pays en développement* » qui désigne les pays moins développés n'est pas tout à fait précise. Néanmoins l'utilisation de cette notion s'est stabilisée pendant la décennie dernière, principalement grâce à la pression des pays en développement, eux-mêmes. Il faut aborder la caractéristique de pays en développement plus d'un point de vue dynamique que statique. C'est-à-dire qu'il faut aborder les pays en développement en considération de la phase du processus de développement de longue durée.

Le processus de l'internationalisation est inséparablement attaché à la notion d'IDE qui apparaît aujourd'hui comme un facteur clé du développement et de la prospérité des pays. Ce facteur cause aussi une concurrence acharnée des pays en développement dans le but d'attirer les nouvelles sources d'investissements que sont les IDE.

Selon le cas de la Chine nous pourrions considérer que le problème du pays, qui a diminué l'intérêt des investisseurs étrangers à développer leurs activités commerciales sur ce territoire, ne repose pas sur la pauvreté, mais plutôt dans l'impénétrabilité du système politique et judiciaire qui a été installé par le parti communiste gouvernant. Par contre, le problème des autres pays, qui sont aujourd'hui considérés comme des pays en développement, reste sur les effets de la pauvreté, la famine, l'infrastructure insuffisante, etc.

Mais comme nous l'avons déjà mentionné, certains pays en développement s'ouvrent à la croissance économique rapide et ils deviennent des localités avec des conditions favorables pour les investisseurs étrangers. PSA et Škoda Auto captent la même attitude vers ce phénomène et elles s'efforcent d'intervenir sur les marchés des pays en développement, néanmoins elles se distinguent dans les territoires vers lesquels elles s'orientent. Dans les chapitres suivants nous allons nous orienter sur les pays de l'Inde dans lequel Škoda Auto a pénétré et dans le cas de PSA nous allons nous concentrer sur le marché de l'Argentine.

Avant de commencer le chapitre suivant, il faut mentionner le fait que dans le processus de l'internationalisation les entreprises sont tout d'abord influencées par leur origine, ce qui est parfaitement prouvable dans le cas des deux groupes automobiles considérés. Ce fait se démontre aussi dans le cadre des pays en développement. Le groupe Škoda Auto s'oriente particulièrement vers les pays de l'est, principalement en Inde, pendant que PSA Peugeot Citroën est représenté surtout dans les pays de l'ouest. Nous pouvons attacher cette situation aux certaines consciences de coutumes locales, des habitants, tout autant que la similarité de la langue, etc.

5. 5. 2. 1 Les principaux déterminants de l'intervention du groupe de PSA Peugeot Citroën en Argentine

Ensemble avec la Chine et la Russie, l'Amérique Latine (quelques pays du Mercosur²⁴) appartient aux trois zones prioritaires. Afin d'adapter son offre de véhicules à la demande locale, PSA a renforcé ses capacités de production, sa R&D et les réseaux commerciaux de ses marques. En ce qui concerne l'Argentine, le groupe PSA a assigné un objectif à terme de produire 500 000 véhicules par an en ayant l'ambition de devenir un

²⁴ Mercosur (en français Marcosud) est la communauté économique des pays de l'Amérique du Sud (MARché Commun du SUD). PSA y possède deux sites d'assemblage, l'un en Argentine et l'autre au Brésil.

groupe leader en Amérique Latine. En Argentine concrètement, ce but est de devenir un leader incontesté.

Au début il faut mentionner que l'Argentine est considérée comme un pays développé mais pauvre. Les profondes lacunes qui, depuis des décennies, caractérisent la gouvernance du pays sont incontestablement l'une des causes de la persistance de la pauvreté dans un pays riche en matières premières, en espace, en main d'œuvre qualifiée et même en capitaux. Malgré l'infléchissement vers plus de réalisme, la politique économique reste essentiellement orientée sur le court terme. Pour la première fois depuis des générations, les Argentins semblent entrevoir non sans raison un futur meilleur. La crise de 2001 a induit l'intégration d'une dose de réalisme.

Pour analyser le développement de l'économie en Argentine il faut mentionner que même si l'Argentine a été touchée par la crise économique, elle a réussi à retenir une relativement haute croissance du PIB à hauteur de 6,8 % dans le cadre de ce territoire en 2008.

Pendant la période après l'installation de la stabilité après la crise financière dans les années de 2003 à 2008, la croissance du PIB atteint 8,5 %. Le succès de l'économie de l'Argentine est la diminution significative de l'endettement étranger qui a présenté 166 % du PIB en 2002, par contre en 2008 cet endettement a diminué à 48,8 % du PIB.

L'intervention du groupe PSA sur le territoire de l'Argentine a une longue histoire, qui a ses origines dans les années cinquantes quand le groupe a établi son usine mécanique à Jeppener et après une fabrique à Buenos Aires. En plus de l'existence indépendante sous forme de la délocalisation, le groupe de PSA inclut également dans sa stratégie la coopération avec les autres constructeurs automobiles pour conserver sa compétitivité et pour la réduction des coûts, ce qui est aussi appliqué dans le cadre de ce pays, parce qu'en 1981 PSA a conclu un contrat avec le constructeur de Fiat pour la fabrication du modèle de Peugeot 505 et en 2006 PSA et Fiat ont signé un nouvel accord industriel pour produire une boîte de vitesses assemblée dans l'usine Fiat Auto de Cordoba.

Il y a plusieurs déterminants qui poussent le groupe PSA à intervenir en Argentine, notamment les coûts des salaires bas. Pour démontrer cette réalité il suffira de montrer la différence entre les salaires minimum mensuels en France et en Argentine. Le smic²⁵ en

²⁵ La définition du Smic par l'INSEE: le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) est le salaire horaire minimum légal en France métropolitaine ainsi que dans les départements d'outre-mer (Dom) et dans la collectivité territoriale de Saint-Pierre- et-Miquelon. Il a été institué par une loi du 2 janvier 1970 et il a pris, avec le minimum garanti, la succession du SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti), créé en 1950. Le Smic est revalorisé au 1er juillet de chaque année en fonction de l'évolution de l'indice des prix à la consommation (IPC) – indice pour les ménages urbains dont le chef est ouvrier ou employé, hors tabac -, à laquelle on ajoute la moitié de la croissance du pouvoir

France est 1343,77 EUR²⁶, lorsqu'en Argentine le salaire minimum mensuel est 1204 ARS²⁷, ce qui fait 236,76 EUR²⁸ et cela montre un décalage de cinq fois inférieur. Une autre raison concernant les ressources humaines est le manque de main-d'œuvre qualifiée. L'Argentine peine aujourd'hui encore à conserver au pays l'élite de ses universités. A cela s'ajoute une importante pénurie de techniciens, qualifiés et d'ingénieurs dans les secteurs clés de l'industrie, tels que l'énergie, la sidérurgie, la métallurgie, l'automobile, l'informatique et les nouvelles technologies de l'information. Dans ce cas là, il est possible d'estimer que l'intervention du groupe PSA est favorable pour maintenir les ressources humaines capables et talentueuses.

Nous pouvons aussi considérer que le groupe PSA a pris une bonne décision en choisissant Buenos Aires comme la localisation de son usine, car selon une recherche de Mercer Human Resources Consulting cette métropole a les coûts de vie les plus bas, ce qui est très favorable principalement dans le cas où la direction délèguerait ses managers dans ce pays pour y travailler.

Le procédé d'acquisition d'un permis de séjour et de l'autorisation de travail a été considérablement simplifié par la loi sur l'immigration de l'année 2004²⁹, par laquelle l'acquisition d'un droit au séjour donne le droit à travailler en même temps.

Le marché de l'Argentine est aussi facile à atteindre grâce au grand nombre d'institutions qui offrent les informations utiles pour les investisseurs étrangers ce qui leurs permet de se préparer suffisamment contre des influences désavantageuses éventuelles.

Le problème se produit dans le cas des conditions de l'emploi des étrangers et de la main-d'œuvre locale, parce qu'une firme étrangère est obligée de s'occuper non seulement des formalités concernant la fondation de son entreprise propre, mais également des questions de permis de séjour en Argentine pour ses travailleurs, s'ils sont étrangers. La loi d'immigration établit que les entreprises sont obligées de demander des visas d'entrée et des permis de séjour pour leurs techniciens et pour le personnel qualifié lorsqu'elles veulent déléguer en Argentine et elles sont obligées de s'enregistrer à l'Office d'immigration du ministère de l'intérieur. Dans la demande il faut que soit données les dates personnelles de chaque employé et de sa famille et l'explication des raisons pour

d'achat du salaire, salaire mesuré par le salaire horaire de base ouvrier (SHBO). Il est également revalorisé à chaque hausse d'au moins 2 % de l'indice des prix (hors tabac). Le gouvernement peut aussi ajouter "un coup de pouce" à ces augmentations.

²⁶ Smic mensuel brut en euros pour 151,67h de travail par l'INSEE

²⁷ Peso argentin

²⁸ Source: <http://www.mataf.net/> : convertisseur

²⁹ Ley 25871 de Migraciones

lesquelles les entreprises n'ont pas employé le personnel local. Les firmes doivent inclure la proportion du personnel locale et étranger.

Dans ce cas nous sommes obligés de mentionner le règlement concernant la répercussion de l'activité économique dans la présence territoriale qui dit que PSA Peugeot Citroën, dans chaque pays dans lequel il intervient activement, priorise l'embauche d'employés locaux et s'il est possible, soutient l'intégration locale.³⁰

Une grande menace demeure dans le cas du travail au noir.³¹ Même si le chômage a été de 7,3 %³² et par rapport aux analyses économiques, le chômage en Argentine exclue la tendance décroissante. Néanmoins, plus de 40 % des employés travaillent au noir. L'activité légale déclarée est souvent doublée d'une activité au noir afin d'augmenter les revenus mensuels tout en échappant à l'impôt. Ceux qui bénéficient d'un emploi déclaré perçoivent parfois une partie de leur rémunération de la main à la main. Cette situation de non-droits prévaut jusque dans la fonction publique.

Jusqu'à présent le capital étranger a la même position que le capital local, compte tenu du fait que la plupart du capital étranger est entré dans ce pays principalement dans la dernière décennie par rapport la privatisation des entreprises d'Etat argentines. Parce qu'avant les investisseurs étrangers ont été accusés de la crise économique dans les années 2001 et 2002.

Dans le développement d'une firme au niveau international vers quelque pays étranger il faut apprécier les faits comme la sécurité de la conservation des droit d'une firme³³ ou les coûts de la promotion, ce qui est une condition indispensable au succès commercial, et pour plus de succès les entreprises sont obligées de payer plus cher.

Et comme dans le cas de la Chine, l'Argentine progresse de la même manière, particulièrement dans le support des investissements étrangers, dont les instruments de soutien sont:

- les régimes particuliers pour le soutien de la production industrielle

³⁰ En mars 2006, PSA Peugeot Citroën signe un accord cadre mondial relatif à la responsabilité sociale du Groupe avec la Fédération Internationale des Organisations de Travailleurs de la Métallurgie (FIOM) et la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM). PSA Peugeot Citroën formalise ainsi ses engagements en faveur des droits humains fondamentaux. Cet accord engage également près de 85 organisations syndicales adhérentes à ces fédérations.

³¹ Emploi irrégulier sans droits sociaux et avec une rémunération moindre de celle d'un travailleur déclaré

³² Source: INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la Republica Argentina)

³³ L'Argentine est membre des sociétés d'assurance internationales comme Multilateral Investment Guarantee Agency, Overseas Private Investment Corporation et Center for the Settlement of Investment disputes qui couvrent les risques des investisseurs, dont des risques politiques.

- les dégrèvements (la récupérabilité accélérée de la TVA, la possibilité de l'amortissement accéléré, une TVA plus basse – 10,5 % par rapport la TVA ordinaire 21 %)
 - les taxes d'énergies préférentielles, le soutien dans le domaine de l'infrastructure, la facilitation de procédé dans le cadre des acte d'administration, etc.
- les zones de libre-échange
 - les encouragements d'investissement en général
 - les encouragements d'investissement sectoriels

Par rapport à ces faits nous pouvons estimer que le groupe PSA a décidé son implantation tout d'abord en raison des encouragements et de l'aide spécialisée pour les investisseurs étrangers, et des coûts de salaire moins chers qu'en Europe en général, qui sont considérés comme les principaux instruments du phénomène de l'internationalisation.

5. 5. 2 Le climat d'investissement en Inde et ses facteurs qui attirent la société Škoda Auto

Une autre économie du monde qui augmente rapidement est celle de l'Inde. Son développement dans les dernières années est comparé au développement de l'Allemagne au 19ème siècle et des Etats-Unis au 20ème siècle. Dans la presse étrangère l'Inde est appelée comme le nouveau tigre asiatique et elle est considérée comme exemple de la croissance réussie et rapide.³⁴

Le gouvernement de l'Inde s'efforce d'évoquer la confiance des investisseurs étrangers, car la modernisation du pays sans les IDE est impensable. Malgré les barrières bureaucratique il est possible de constater qu'on atteint progressivement plus de consensus sur l'urgence de soutenir les IDE.

Selon une étude de la firme AT Kearney, l'Inde est le deuxième pays le plus préféré dans le monde (le premier est la Chine) pour les investisseurs étrangers, et le troisième dans le cadre de la R&D, ce qui a été montré dans le graphique 7. La confiance dans les investissements en Inde est constamment influencée négativement par l'infrastructure insuffisante et les fournitures d'énergie instables. Un autre problème est que les règlements indiens et les partenaires indiens demandent l'implication considérable de l'industrie locale (par exemple dans la production des voitures, etc.), ce qui est aussi un des facteurs de flux

³⁴ Citation: KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ E. a kol. *Světová ekonomika – nové jevy a perspektivy*. Praha : C. H. Beck, 2006, page 283

d'investissements lents et tellement faibles par rapport à la grandeur du territoire de ce pays.

Les IDE se concentrent dans les états fédérés avec le PIB le plus haut, avec la plus grande alphabétisation et avec le plus grand nombre d'universités, comme Maharashtra³⁵, Tamilnadu et Karnataka.

Les facteurs de succès de l'économie de l'Inde sont tout d'abord le ralentissement de la croissance de la population³⁶ qui est maintenant en âge de travailler et il y a un pourcentage inférieur d'enfants. Ce fait aurait mené à l'augmentation des salaires pour les habitants, parce que le gouvernement a commencé à investir plus dans l'éducation et les soins médicaux, ce qui a causé la diminution de la natalité à trois enfants pour une mère³⁷.

On développe rapidement l'infrastructure moderne et technologique comme la conséquence d'une décennie d'investissements dans la R&D. L'Inde augmente le nombre des centres de technologies informatiques. L'Inde a intensivement investi dans les universités avec une base scientifique vaste et leurs diplômés travaillent en Inde et aux Etats-Unis, ce qui a contribué de façon significative à la renommée du secteur informatique indien au niveau international. Les Indiens sont en plus une population anglophone ce qui est très important pour les activités commerciales au niveau global.

La main-d'œuvre bien formée et bien instruite et les coûts de salaire moins chers ont mené au fait que l'Inde a obtenu un avantage dans le cadre de la sous-traitance ou l'externalisation.³⁸

Le groupe de Škoda Auto se spécialise vers les pays de l'Est dans le cadre de sa stratégie « *Go east* », qui est exaltée par les dirigeants de la société Škoda Auto comme un instrument de l'augmentation de bénéfices de l'entreprise. Par exemple, la société a doublé sa production de 15000 à 30000 véhicules par an sur le territoire de l'Inde, ce qui représente également la capacité de production de l'usine de montage à Aurangabad.

Les stratégies des groupes PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto s'accordent dans le fait, que toutes les deux s'efforcent de poursuivre un objectif de lancer un nouveau modèle

³⁵ Dans cet état est la ville d'Aurangabad où se trouve l'usine de montage de la société Škoda Auto.

³⁶ Le nombre des habitants en Inde a augmenté pendant le 20ème siècle de 200 millions d'habitants sur 1 milliard.

³⁷ Source: SACHS, J. D. *Indie mífí do středú světového hospodářského dění. Project Syndicate (an Association of Newspapers around the World)* [online]. 2000-08-24 [cit. 2010-03-19].

Disponible sur WWW: <<http://www.project-syndicate.org/commentary/ag30/czech/>>

³⁸ L'externalisation (outsourcing en anglais), désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités jugées non-essentiels et non stratégiques: pour une entreprise, il s'agit de celles qui sont les moins productrices de revenus. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités: ses compétences de base et son cœur (core business en anglais).

chaque année sur le marché étranger concentré. Dans ce cas là nous pouvons dire que les deux entreprises remplissent jusqu'à présent les buts de leur stratégie particulière.

Pour obtenir un succès au niveau mondial, les entreprises sont obligées d'attirer les clients potentiels essentiellement par la publicité, et la façon par laquelle elles sont capables de s'adapter aux besoins des clients les distingue par rapport la situation économique du pays. En Inde la société Škoda Auto, dans le cas de la génération nouvelle pour le petit véhicule de Škoda Fabia, s'est décidée pour le slogan: « *Essayez le premier hatchback en Inde. Une fois que vous vous y promènerez – vous réaliserez son caractère exceptionnel.* »³⁹ Ce fait est encore renforcé par l'effort de l'entreprise de s'adapter à la demande des clients et à l'infrastructure de transport qui n'est pas tellement développée comme dans les autres pays. Pour cela les automobiles Škoda sont adaptées au voyage tout terrain par leur châssis plus haut, etc.

La marque Škoda Auto, grâce à son équipement (airbag pour le chauffeur et passager, la conduite assistée, climatisation, auto-radio, lecteur de CD-ROM, lecteur de MP3, etc.) et bien sûr par rapport à sa promotion, est perçue comme une marque de luxe comparable avec les automobiles des marques Volkswagen ou Mercedes – Benz. Mais par contre cette marque se range parmi les marques qui sont populaires chez les clients qui ont un pouvoir d'achat suffisamment haut pour les acheter.

Sur les routes indiennes qui sont pleines de petits véhicules de la marque Fiat ou des marques indiennes Tata ou Maruti, le modèle Octavia domine par sa taille. Les médias indiens le considèrent comme la concurrence des marques comme Toyota Corolla ou Chevrolet Optra.

Le problème représente le prix de cette classe qui dépasse 1,2 millions de roupies indiennes (19 911 euros), ce qui limite la tranche de la population concentrée (la classe supérieure riche), ce qui pourrait présenter un problème d'une couverture optimale du marché. Mais le marché indien augmente rapidement. Lorsqu'au tournant du siècle 80 millions d'habitants se rangent par leurs revenus dans la classe moyenne, aujourd'hui c'est 400 millions d'habitants. L'intérêt se manifeste tout d'abord par les automobiles au prix d'environ 200 milles de roupies indiennes (3 318 euros). Dans ce cas il faudrait que Škoda Auto soit plus adapté aux clients avec des revenus plus bas, parce que sinon, les ventes vont diminuer à cause de la concurrence qui produit des véhicules moins chers comme le consortium indien Tata présentant la plus nouvelle version commerciale d'une voiture

³⁹ Source: Škoda Auto dobývá Indii. *Hospodářské noviny* [online]. 2008-01-08 [cit. 2010-02-27]. Disponible sur WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-22719380-skoda-auto-dobyva-indii>>

« *le Nano* » la moins chère qui a été co-produite avec le producteur automobile Fiat et le prix de cette voiture sera d'environ 120 milles de roupies indiennes, ce qui est en recomptage vers 48 milles couronnes tchèques (1 991 euros).

Pour cela, la société Škoda Auto devrait étendre davantage le marché contemporain qui a confiance en la marque Škoda aussi par un autre segment de marché concernant principalement les clients qui cherchent des véhicules moins chers. Cette situation pourrait ensuite déboucher sur l'augmentation de la capacité de production nécessaire (ce qui implique l'augmentation des coûts de construction, de main-d'œuvre en plus, etc.), mais comme on l'envisage dans la théorie économique, plus de risques apporte plus de bénéfices sous forme de ventes plus importantes.

Malgré les nombreux changements, il faut compter sur quelques barrières. Et comme presque dans tous les pays en développement, le problème de ces pays est principalement la bureaucratie et la corruption. Comme nous l'avons déjà accentué, les grands problèmes se manifestent dans l'infrastructure du pays, la garantie des fournitures d'énergie et la désobligance à continuer les privatisations à cause de la résistance du parti de gauche, car la coalition gouvernementale est basée sur le soutien de ce parti. Malgré tous ces inconvénients, le gouvernement indien s'efforce de les résoudre par la déclaration de programmes d'amélioration de l'infrastructure.

Le tableau 2: Les stratégies du PSA Peugeot Citroën en Argentine et de Škoda Auto en Inde

	PSA Peugeot Citroën en Argentine	Škoda Auto en Inde
Date d'entrée sur le marché	1980	1999
Stratégie d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> - des projets sur la base de plates-formes communes (avec Fiat) à Buenos Aires - 1998: incorporation de l'usine mécanique à Jeppener au PSA - 2004: inauguration des nouvelles lignes de production sur le site industriel de Buenos Aires 	<ul style="list-style-type: none"> - avant la filiale subsidiaire Škoda Auto Private Limited avec la participation de plus de 20 % - depuis 2001 Škoda Auto est un propriétaire avec 100 % de participation de Škoda Auto Private Limited
Stratégie actuelle	<ul style="list-style-type: none"> - produire 500 000 véhicules par an - devenir un groupe incontesté en Argentine - développer localement des modèles adaptés au marché (207 Mercosur, 207 Pick up, C4 tricorps, 307 tricorps) - acheter sur place grâce à une politique d'intégration locale croissante - l'ouverture d'une Ecole d'Achat Mercosur 	<ul style="list-style-type: none"> - produire 300 000 véhicules par an - devenir un leader parmi les autres concurrents automobiles étrangers sur le marché indien - lancer un nouvel modèle chaque année - développer localement des modèles adaptés au marché
Nombre de modèles lancés	Peugeot: 206 Génération, 207 Compact, 207 (berline, CC, Sedan et SW), 307 (berline et Sedan), 407 (Sedan), 807, Partner, Boxer, Expert Tepee Citroën: C3, Xsara Picasso, Berlingo, Jumper, Grand C4 Picasso, C4 VTS, C4 berline et Sedan, C5, C6	<ul style="list-style-type: none"> - Fabia II - Octavia - Octavia Tour - Superb II - VW Jetta - VW Passat - Audi A6 - Audi A4
Nombre de site de production	2 sites de production: <ul style="list-style-type: none"> - Jeppener - Buenos Aires 	1 site de production en Aurangabad
Principe de gamme	haut de gamme (dans ce cas le PSA préfère de diminuer le prix de voiture et augmenter ses ventes, il y a des produits haut de gammes mais avec des prix favorables pour la classe moyenne)	haut de gamme
Nombre de véhicules vendus en 2009	60 000	14 535
Image marque	populaire	luxe
Coopérations locales	Fiat (depuis 2007 à l'usine de Cordoba pour la production la production de boîte de vitesse)	Volkswagen, Audi
Obstacles locaux	<ul style="list-style-type: none"> - la bureaucratie - la corruption - l'infrastructure - les coûts de promotion très élevés - la loi d'immigration stricte 	<ul style="list-style-type: none"> - l'infrastructure - la corruption - la bureaucratie
Recommandation stratégique personnelle	construit un centre de R&D	produire des véhicules moins chers pour rendre ses gammes plus accessibles aux utilisateurs avec des revenus moins élevés ⁴⁰

Source: Les Rapports annuels de Peugeot Citroën et Škoda Auto (2000 – 2009)

⁴⁰ La société Škoda Auto veut construire un véhicule, parce que la plupart des utilisateurs se décident par rapport le prix de véhicules. La société veut offrir un véhicule, dont le prix sera moins cher en Inde aussi bien qu'en Europe. Mais la raison pourquoi la société n'a pas encore construit ce véhicule est que la marque Škoda était longtemps considérée comme une marque au prix bas de l'Est et cela a duré aussi longtemps de se dessaisir cette perception chez les utilisateurs potentiels et elle veut pas le perd par la production massive des véhicules au prix bas. Škoda Auto veut s'inspiré de véhicule Dacia Logan qui a été déterminé seulement pour l'Ukraine et le Balkans. (Source: Škoda Auto : chystáme nové levné auto [online]. 2007-02-20 [cit. 2010-04-15].

Disponible sur WWW: <http://www.tipcars.com/applications/magazin/clanek.php?id_clanek=2411>

6. La diminution des coûts par le processus d'internationalisation

Parmi les motifs principaux pour la réalisation des investissements étrangers, nous pouvons nommer l'effort de trouver des marchés nouveaux, matières premières, technologies nouvelles, efficacité, éviter les barrières de régulation et politiques, ou tout simplement différencier les produits ou services d'une entreprise, mais ce qui représente un facteur très significatif dans la décision si une entreprise va s'internationaliser est la diminution des coûts.

La notion de diminution des coûts est trop vaste pour inclure tous ses éléments particuliers dans un mémoire de licence et c'est pourquoi nous allons nous concentrer juste sur quelques éléments principaux qui permettent de diminuer les coûts de la production de façon significative. Parmi ces coûts nous pouvons ranger les coûts salariaux, les coûts de transport et les coûts sur les matériaux, l'énergie et les services.

6. 1 Les coûts salariaux, un facteur déterminant dans la délocalisation

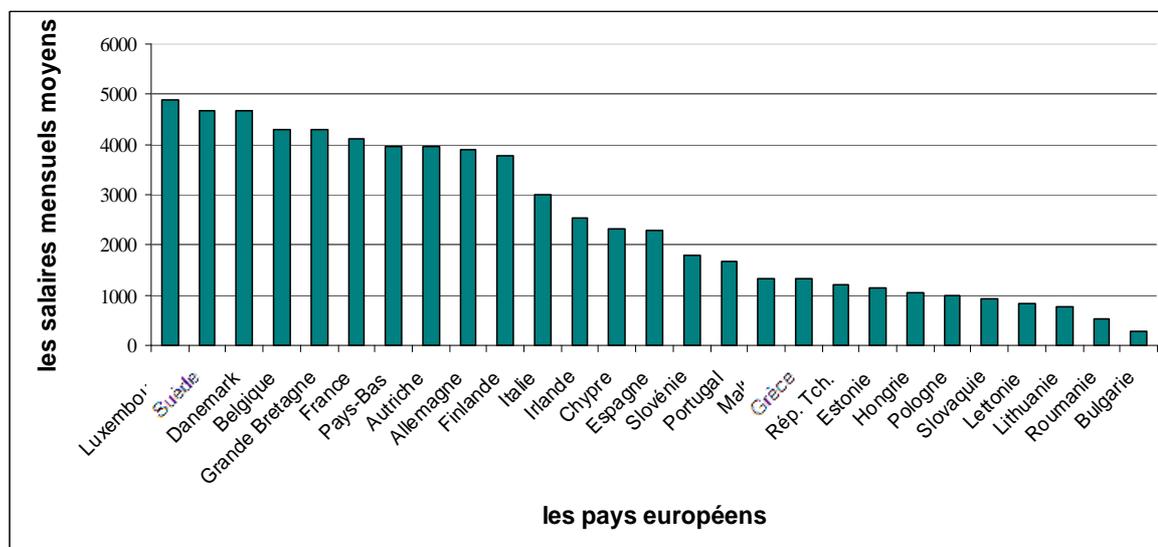
Les coûts de la main-d'œuvre appartiennent aux facteurs qui influent sur la décision d'une entreprise lors du choix de s'internationaliser ou pas. La main-d'œuvre comprend les salaires et les traitements, les charges sociales obligatoires (telles que les régimes publics de retraite et d'assurance maladie), et tous les autres avantages sociaux offerts par l'employeur. Les coûts de la main-d'œuvre représentent en moyenne entre 58 % et 74 % des coûts d'ensemble sensibles à l'emplacement pour les entreprises de fabrication, et entre 79 % et 88 % pour les entreprises de service. Les coûts de la main-d'œuvre affichent d'importantes différences d'un pays à l'autre.⁴¹

Pour mieux esquisser les différences parmi les coûts salariaux dans les pays européens, nous pouvons nous adresser aux statistiques de l'Eurostat vers ces types de coûts, ce qui peut nous aider à comprendre les avantages des autres pays européens, particulièrement en Europe de l'est et dans les autres pays en développement.

⁴¹ Citation: KPMG: *Le guide de KPMG sur la localisation des entreprises à l'échelle internationale* [online]. 2008 [cit. 2010-03-13]. Disponible sur WWW: <<http://www.choixcurrenciels.com/highlights/components.html>>

Graphique 8: Les salaires mensuels moyens dans les pays européens en 2008

(en euros)



Source: Eurostat

Les données de l'année 2009 ne sont pas encore disponibles. Par rapport au graphique numéro 7 nous pouvons estimer que les rémunérations mensuelles sont les plus basses dans les pays de l'Europe de l'Est. Cela nous démontre également pourquoi ces pays deviennent les plus favorables pour les entreprises développant leurs positions au niveau international.

Dans ce cas il faut aussi noter le fait que les salaires en Europe vont augmenter constamment et une des façons comment une usine d'automobiles peut s'adapter est la délocalisation dans les autres pays; en présence de cette donnée nous pouvons estimer que l'expansion internationale est nécessaire dans le cadre de la réduction des coûts.

Mis à part la réduction des coûts de rémunération, il existe également une constatation conventionnelle des représentants des gouvernements dans le monde et des représentants des investisseurs étrangers qui dit que les IDE de pays divers vont créer des dizaines, des centaines et dans quelques cas aussi des milliers d'emplois; et pour cela les encouragements d'investissements sont nécessaires (contributions pour la création de nouvelles positions de travail, dégrèvements, préparation de chantier, etc.).

Les IDE sont formés par deux types. Tout d'abord nous reconnaissons les investissements d'acquisition (l'acquisition d'entreprises locales par la privatisation ou l'achat direct par un investisseur étranger). Ce type d'investissement a un effet sur la réduction des coûts de la main-d'œuvre. Les investisseurs étrangers augmentent la

productivité dans les entreprises obtenues par des changements organisationnels, par des investissements qui économisent le travail, etc. Comme une conséquence les économies sur la main-d'œuvre atteignent de l'ordre de dizaines de pour-cent en comparaison avec la situation avant l'entrée du propriétaire étranger dans une entreprise.

Le deuxième groupe d'investissements étrangers sont les investissements entièrement nouveaux « *green field* ». Ceux qui auraient abouti à la création de nouvelles positions de travail, donc à l'augmentation de l'emploi (à la diminution de chômage), nonobstant le fait que l'investisseurs étrangers ont besoins des services de sous-traitance (les fournisseurs, les producteurs des pièces complémentaires, etc.) ce qui peut aussi augmenter le nombre d'emplois. Néanmoins, la construction d'une nouvelle capacité de production est quelquefois accompagnée aussi par la disparition des concurrents plus faibles ou par « suction » de la main-d'œuvre qualifiée des entreprises existantes.

Les deux entreprises tiennent compte du fait qu'il faut se concentrer vers ces deux types d'investissements de façon équilibrée, parce qu'édifier chaque fois une nouvelle usine dans chaque pays n'est pas favorable pour les coûts totaux d'une entreprise, abstraction faite d'une inaccessibilité de certains marchés, particulièrement dans le cas de Chine. Dans ce pays les investisseurs étrangers sont obligés de nouer une relation solide avec un intermédiaire pour réussir sur ce marché, parce qu'il faut qu'ils connaissent leurs coutumes, le type de communication, la perception des relations hiérarchiques, etc.

Les deux entreprises priorisent la stratégie d'augmentation des salaires pour motiver suffisamment son personnel, même pendant une période de chute économique. Par exemple, la société Škoda Auto maintient une augmentation constante des salaires de ses ouvriers de 1 % par an, même si c'est considéré comme un acte ridicule par rapport aux responsables des autres concurrents étrangers. Mais les syndicalistes considèreraient même une telle augmentation des salaires comme un acte prospère, parce qu'un tiers des firmes en République tchèque proclame une stagnation des salaires de la main-d'œuvre. La stagnation des bénéfices n'a jamais touché un tel grand nombre de travailleurs. Plusieurs entreprises préfèrent investir pour assurer assez de travail pour leurs salariés.

Pour mieux décrire ce procédé de notre producteur automobile tchèque nous pouvons citer l'évaluation du partenaire de KPMG Jan Linhart: « *Les usines automobiles et les équipementiers, sauf à des rares exceptions, luttent contre la diminution de la*

production et ne peuvent pas se permettre de consentir à une croissance des salaires marquante. La hausse des salaires serait plutôt symbolique. »⁴²

Il faut également mentionner que les hypothèses de taux d'augmentation des salaires correspondent, pour chaque pays, à la somme des hypothèses d'inflation et des prévisions d'augmentations individuelles. En France, l'hypothèse retenue pour PSA est une augmentation de l'inflation plus 1,0 % pour 2009, et de l'inflation plus 0,5 % pour les années suivantes.⁴³

En ce qui concerne la comparaison des salaires en République tchèque avec les salaires en Inde, le salaire moyen d'un ouvrier en usine automobile est d'à peu près 22 992 CZK, dont dans le cas de Škoda Auto, un ouvrier gagne mensuellement une rémunération de 26 500 CZK (1060 euros); tandis qu'en Inde le salaire moyen est un dixième de salaire moyen dans l'Europe de l'Ouest, ce qui fait environ 5000 INR⁴⁴ (2000 CZK ou 85 euros), néanmoins les universitaires sont capables de gagner environ 30000 INR.⁴⁵ En comparant ces montants, nous pouvons constater que dans le cas de l'Inde la société Škoda Auto est toujours capable de diminuer ses coûts salariaux de presque 50 %.

La situation concernant les coûts salariaux en Argentine, qui est l'un des principaux pays pour le groupe PSA, a déjà été décrite dans la section des déterminants principaux de l'intervention du groupe PSA Peugeot Citroën en l'Argentine.

6. 2 Les coûts de transport et leur effet sur la décision des investisseurs étranger de la délocalisation ou de l'exportation

Le coût de transport représente la dépense nécessaire pour expédier un bien de son lieu de production à son lieu de consommation. Ces coûts dépendent de la distance et de la manière dont les matériaux sont expédiés. L'évolution des coûts de transport passe également par une réduction des coûts de maintenance et par une meilleure gestion des facteurs qui provoquent des charges supplémentaires. Pour cela les grandes entreprises possèdent des centres logistiques qui s'occupent de la question du transport de marchandises.

⁴² Source: Třetina firem zmazá lidem platy. *iDnes.cz* [online]. 2010-03-19 [cit. 2010-03-21]. Disponible sur WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/tretina-firem-zmazi-lidem-platy-d4r-ekonomika.asp?c=A100319_1353532_ekonomika_spi>

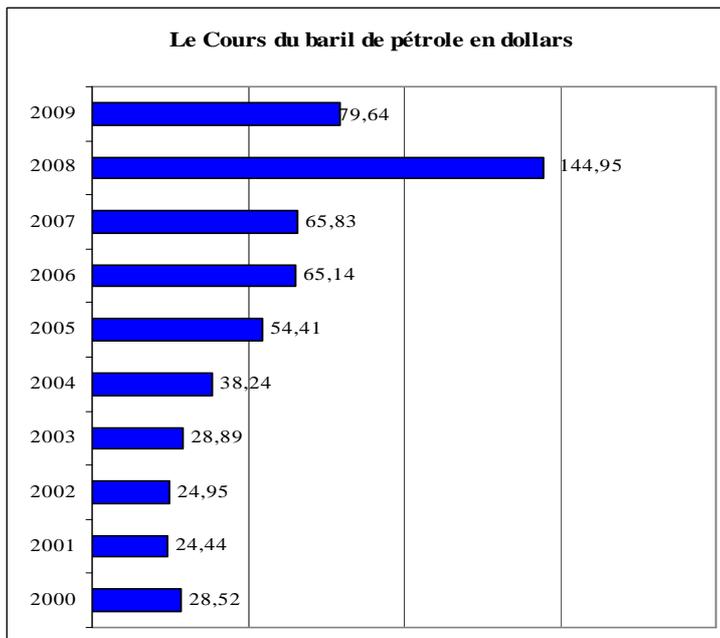
⁴³ Source: Résultats annuels de PSA Peugeot Citroën 2008, page 78 [online]. 2008 [cit. 2010-04-18]. Disponible sur WWW: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/rapport_fichier/PSA%20RA%20POUR%20MISE%20EN%20LIGNE%20FR%2017%2002%20091234882111.pdf>

⁴⁴ Roupie Indienne, par rapport les taux de change de la Banque d'Etat tchèque 100 INR font 41,458 CZK, ces données viennent de la date 2010-03-22

⁴⁵ Source: www.businessinfo.cz

Par contre, il y a aussi des catégories parmi les autres coûts de transport qui ne diminuent jamais. Au contraire, ils continuent d'augmenter constamment. Cette catégorie est représentée par les coûts de carburant, dont leur évolution pendant les années 2000 et 2009 est illustrée sur le graphique ci dessous.

Graphique 9: L'évolution des prix du baril de pétrole en dollars (2000 – 2009)



Source: DIREM, Prix du baril

La prévision pour la première moitié de l'année 2010 est de 90 à 100 USD le baril du pétrole, et pour la deuxième moitié, un trend inversé à 72 USD par baril.

Nous pourrions objecter contre l'internationalisation, et particulièrement contre sa partie inséparable – la délocalisation – que c'est une affaire très dispendieuse et qu'il serait

moins coûteux pour une entreprise si elle utilisait uniquement l'exportation comme façon principale pour se développer au niveau international. Mais nous ne pouvons pas oublier qu'il faut observer la délocalisation dans un pays étranger comme un investissement de longue durée qui rapporte plus de bénéfices; par contre l'exportation n'est pas tellement coûteuse mais ne rapporte pas autant de revenus.

Par exemple, la société Škoda Auto en commençant à exporter en Inde a utilisé, pour transporter ses véhicules, des containers de transport qui sont capables de contenir quatre véhicules au total; le but de Škoda Auto étant de produire plus de 50000 véhicules en Inde, alors si le nombre des véhicules qui sont prévus à produire en Inde, étaient transportés dans ce pays dans les containers qui sont capables de contenir quatre véhicules), dont le prix par véhicule coûte en moyenne environ 60000 CZK, ce qui fait 240000 CZK en total par container. Ce prix comprend que le prix du container, pas le droit d'importation, le prix des services des fournisseurs et les autres coûts d'importation. Alors,

si on compterait tous ces coûts supplémentaires qui diffèrent de pays et de leurs taxes d'importation et des autres restriction, le montant donné sera encore plus haut.

Actuellement quand la crise financière s'est installée sur les marchés mondiaux, les entreprises sont plus qu'avant forcées à chercher des mesures d'austérité et d'optimiser les processus de firme. L'une des sources d'économies peut être le processus de diminution des prix d'achat des matériaux d'entrée qui sont nécessaires pour la production suivante. Ces coûts directs constituent en moyenne de 60 jusqu'à 70 % des coûts totaux d'une entreprise.

C'est la raison pourquoi ce domaine offre un grand potentiel en cherchant des économies possibles. La diminution d'un facteur proportionnel de 1 % et plus peut avoir une influence significative sur l'exploitation des entreprises moyennes et grandes; cela délie des ressources financières pour d'autres investissements dans la R&D, l'achat de nouvelles machines ou l'expansion sur les marchés étrangers. Il s'agit tout d'abord d'économies directes liées aux coûts moins grands dans le domaine de la gestion des fournisseurs, l'achat stratégique ou les coûts personnels par les acheteur professionnels qui sont suffisamment formés linguistiquement.

La période la plus avantageuse pour des nouvelles négociations avec les fournisseurs est la période de la crise quand les entreprises sont obligées de maintenir la production à toute force pour couvrir au moins les coûts fixes et ceci met les acheteurs en forte position de négociateurs. En plus il est possible de commencer avec le processus de réduction des coûts dans les prix d'achat immédiatement. Une des solutions est d'arrêter de se concentrer seulement sur les fournisseurs locaux et de commencer à demander le matériel chez les fournisseurs sur le marché global. Il est important de se concentrer sur les composants A (par rapport à la classification ABC⁴⁶) qui ont la valeur la plus haute qui offrent également les plus grandes économies. L'achat international et le portefeuille de fournisseurs du monde entier sont une très bonne prévision pour le benchmarking⁴⁷

⁴⁶ La classification ABC favorise la maîtrise et la régulation économique des niveaux de stocks dans le magasin. Elle se fait à la suite d'une analyse des consommations sur une période délimitée. Cette technique de découpage regroupe les articles dans trois classes:

- Classe A – les 20 % des articles consommés qui représentent environ 80 % de la valeur totale du stock consommé
- Classe B – les 65 % des articles suivants qui représentent environ 15 % de la valeur totale du stock consommé
- Classe C – les 15 % des articles restants qui représentent environ 5 % de la valeur totale du stock consommé

L'analyse ABC qui aboutit à un découpage des classes A, B et C pousse cependant à des conclusions différentes suivant la destination des articles pour lesquels l'étude est faite. Pour les magasins placés en amont ou à l'intermédiaire de l'entreprise, les articles stockés sont destinés à une consommation interne par les unités de production. Le but d'une analyse ABC serait d'optimiser le coût de stockage.

⁴⁷ Le benchmarking, en français référentiation est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en

international de ces fournisseurs et aussi une autre façon pour diminuer les prix des matériaux d'entrée.

Les économies typiques des prix d'achat circulent entre 5 et 10 %. Actuellement lors de la crise financière il est possible d'atteindre jusqu'à 30 % des économies chez quelques fournisseurs. Le domaine de l'optimisation des procédés d'achat offre d'autres économies potentielles entre 5 – 10 % (comme dans le cas des containers de transport, il est mieux de payer plus pour le container qui inclura 4 véhicules que pour un container qui a seulement une capacité de deux véhicules comme cela a été au début quand la société Škoda Auto a commencé à transporter ses véhicules en Inde).

Par contre il faut prendre en considération les coûts liés au flux du matériel hors du continent européen qui peuvent être marquants, particulièrement lors des demandes sur le continent asiatique. Les économies dans le cadre de l'achat global sont conditionnées au réglage optimal des processus et à l'organisation réussie de flux de matériel du fournisseur étranger jusqu'à la place de consommation, soi-disant inbound transportation.

Dans le cadre de la conclusion de contrat avec un fournisseur extraeuropéen il faut choisir les conditions de livraison qui influent les coûts totaux liés à l'achat du matériel global. La majorité des cas le contrat ou la demande va contenir une référence sur les Incoterms⁴⁸ une variante EXW (EX Works quand le vendeur met les marchandises à la disposition de l'acheteur dans ses propres locaux et l'acheteur rembourse tous les frais d'expédition); FOB (Free on Board quand le vendeur remet les marchandises à un transporteur désigné, il n'aquitte pas le transport principal, les risques et frais sont assumés par le vendeur, cet incoterm doit être réservé au transport maritime). Pour cette raison nous sommes obligés de définir précisément avec quel transporteur et à quelle vitesse un envoi sera envoyé. Selon la fréquence des envois d'un fournisseurs ou des autres fournisseurs de la même localité il est possible de réfléchir à la réalisation de benchmarking de services de transport de fournisseurs particuliers ou l'utilisation de consolidation des envois par une société-mère dans le pays de l'achat. Ce procédé est également utilisé par la société Škoda Auto qui inclue le benchmarking dans le cadre du « *global sourcing* » qui est le processus

retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

⁴⁸ Les Incoterms sont 13 termes qui constituent les définitions standards des conditions de vente pour les échanges internationaux qui sont les plus utilisées dans les contrats internationaux, qui sont regroupés en 4 groupes:

- EXW (Groupe I)
- FCS, FAS, FOB (Groupe II)
- CFR, CIF, CPT, CIP (Groupe III)
- DAF, DES, DEQ, DOU, DDP (Groupe IV)

Les Incoterms sont reconnus dans la plus part des pays, mais attention: en cas de conflits entre les règles décrites par les incoterm et les lois nationales, ce sont les lois nationales qui l'emportent.

par lequel la société vérifie continuellement la compétitivité des fournisseurs actuels, ce processus est pratiqué par la demande électronique qui est envoyée aux fournisseurs. Ce processus est utilisé dans le cas d'augmentation de capacités, de problèmes avec les fournisseurs actuels et dans le cadre du benchmarking mondial.⁴⁹

Les sociétés PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto organisent tous leurs mouvements intercontinentaux par les sociétés-mères dans les pays incombés, ce qui présente tout d'abord un avantage dans l'économie des coûts de transport. Les deux entreprises disposent de conventions avec leurs grands fournisseurs qui les fournissent gratuitement dans le cadre de continent, la société Škoda Auto dispose aussi d'un avantage d'avoir les services de transport express gratuits en République tchèque; il est également possible d'avoir la consolidation de toutes les commandes et leur expédition hebdomadaire par le transporteur qui a été choisi dans le cadre du benchmarking des services de transport.

Grâce aux termes de transport de matériel entre les entreprises sur le continent européen qui sont déterminé pour une semaine, les entreprises sont capables d'économiser le temps des travailleurs individus responsables de l'expédition, les coûts de transport et d'assurer mieux l'organisation du processus entier.

L'achat de matériel international offre un grand potentiel d'économies et donne une possibilité d'offrir effectivement un produit final identique pour les meilleurs prix et ainsi de renforcer la position de la société par rapport à la concurrence sur le marché. On fait des économies à la condition que tout le flux matériel dans le cadre de la chaîne fournisseurs-acheteur soit organisé et coordonné le plus efficacement possible.

6. 3 La réduction des coûts d'énergies et son effet sur l'environnement

Nous pouvons dire que les énergies sont des coûts fixes que nous pouvons ranger, comme dans le cas de pétrole, parmi les charges inévitables. Dans ce cas, les entreprises sont subordonnées à la consommation des énergies (électricité, gaz, etc.) totale qui est influencée par le cycle économique. La façon pour diminuer ce type de coûts est surtout les économies d'énergies, l'utilisation de machines qui contribuent à la réduction des coûts et à l'économie d'énergies et d'environnement.

Même le groupe PSA et Škoda Auto se concentrent sur la diminution des coûts, mais pour de si grandes entreprises industrielles il est plutôt beaucoup plus principal

⁴⁹ Source: JANKŮ, R. *Nákup, Forward a global sourcing*, p. 8 [online]. 2009 [cit. 2010-04-18]. Disponible sur WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/1-automobilovy-prumysl/nakup-forward-a-global-sourcing.pdf>>

d'assurer que leurs productions automobiles ne présentent pas de risque majeur pour l'environnement.

La consommation d'énergie et d'eau, la production de déchets, etc. – sont des facteurs qui sont encore multipliés par la taille des sites, liés à la nécessité de production en série inséparablement.

La crise financière à évincer nous a fait presque oublier le problème du changement climatique et ses conséquences. Par contre il n'est pas possible de séparer les deux sujets dans la plupart des firmes: la protection climatique est très onéreuse, mais les charges supplémentaires sont très difficiles par rapport à la situation contemporaine dans le domaine des commandes de la plupart des branches industrielles. Et la législation exige le respect de directives d'émission. Avec cela il est possible d'économiser des charges potentiellement par la stratégie menant à la réduction de la consommation d'énergies.

Les sociétés et les organisations implantent des programmes verts avec raison, comme réduire les déchets et faire une utilisation des sources plus efficace, maintenir les mêmes valeurs avec les revendications de régulation et limiter les charges d'énergie et de matériel. Ils augmentent aussi la demande de la part des consommateurs et des partenaires commerciaux pour les produits qui sont fabriqués et distribués en harmonie avec les principes de l'environnement et la responsabilité sociale. Le software d'une firme peut aider les organisations à resoudre ces deux revendications et en même temps générer des possibilités pour l'augmentation de la rentabilité.

Nos deux entreprises utilisent beaucoup des applications qui soutiennent ces revendications pour la diminution des coûts d'énergie. Dans le cas de PSA, cette entreprise s'investit dans une politique de protection de l'environnement volontariste. Le groupe utilise un système de management environnemental (SME) qui se base sur la norme ISO 14001 dans tous les sites de production du groupe dans le monde. Chacun de ces sites dispose d'un responsable pour la protection de l'environnement. 500 personnes participent à la gestion environnementale du groupe. Toutes ces données font du groupe PSA le leader en France et en Europe pour la protection de l'environnement.

Le même système est utilisé également par la société Škoda Auto qui s'oriente vers la protection de développement durable. Škoda Auto dispose aussi d'une autre façon pour diminuer la pollution de l'environnement avec des programmes verts quand les entreprises lancent de nouveaux véhicules avec une consommation plus écologique (PSA – véhicules décarbonés comme des véhicules électriques dès 2010, Peugeot Ion et Citroën C-Zéro, la technologie Hybride4 en 2011 sur Peugeot 3008 et Citroën DS5, suivie d'une version Plug-

in de la 3008 en 2012).⁵⁰ Škoda Auto dispose d'un programme qui sert pour la motivation des conducteurs pour conduire d'une façon moins polluante pour l'environnement, s'il y a un conducteur qui peut prouver qu'il conduit de cette façon, il est gratifié par exemple par la réduction de prix pour l'achat d'un nouveau véhicule de la marque Škoda. Nous pouvons constater que cette incitation peut encore augmenter l'intérêt des conducteurs vers la marque Škoda et de cette façon renforcer sa compétitivité sur le marché national.

Ici nous pouvons voir que la diminution des coûts n'est pas entièrement une question de différence des prix d'énergies dans le monde, parce qu'on sait que ces prix sont plus hauts dans les pays occidentaux que dans les pays orientaux, mais dans le cas des énergies il faut que nous nous rendions compte que la réduction de ces charges est tout d'abord dans la régie des entreprises, elles-mêmes. En ce qui concerne les énergies, elles sont aussi liées à la protection de l'environnement. Et si une entreprise veut réduire ses frais et en même temps préserver la nature, il faut qu'elle investisse tout d'abord dans des moyens qui vont contribuer à la réduction de ces coûts, comme dans la théorie économique: pour avoir les sorties il faut mettre les entrées.

⁵⁰ Source: PSA: Actualité – Environnement [online]. 2010-04-01 [cit. 2010-04-19]. Disponible sur: <www.psa-peugeot-citroen.com/fr/actualites/tmp_environnement_details_a.php?d=590>

Tableau 3: La comparaison des méthodes de la protection de l'environnement chez le groupe PSA Peugeot Citroën et chez la société Škoda Auto

	PSA Peugeot Citroën	Škoda Auto
réduction des émissions atmosphériques et la réduction de la consommation d'énergie et les émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> – réduction de la consommation de peintures et de solvants par la mise en oeuvre de matériel à meilleur rendement d'application – choix de peintures à teneur en solvants réduite – recyclage de solvants usés – mise en oeuvre de technologies propres (peintures hydrodiluable, apprêts poudre) – traitement de l'air par incinération des COV⁵¹ – la modernisation des installations de combustion – remplacement du fioul par le gaz naturel et mise en place du système de cogénération 	<ul style="list-style-type: none"> – réduction de la consommation de peintures et de solvants par la mise en oeuvre de matériel à meilleur rendement d'application – les émissions de COV sont dépannés par la combustion avec le grisou et la chaleur décongestionnée est utilisé pour le réchauffement – optimisation du procédé de peinture métallisée - élargissement de la robotisation de projection de couleurs – la diminution de quantité des émissions de COV en recomptage en 1 m² de panneau laqué profondément sous la limite légitime
préservation de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> – comptage généralisé des utilisations – la promotion des modes opératoires les plus économes – la mise en oeuvre de systèmes de recyclage – chaque site est raccordé au réseau public de traitement des eaux usées ou équipé en interne d'une installation complète d'épuration 	<ul style="list-style-type: none"> – avec les matières polluantes des sources de l'eau la société charge seulement dans les espaces qui sont équipés techniquement – pour ces espaces la société a créé les plans d'avarie avec les moyens de la liquidation des évènements éventuels
résultats	<ul style="list-style-type: none"> – réduction de 25 % des émissions de CO₂ entre 1995 et 2008 – les véhicules émettant moins de 140 g de CO₂/km – émissions de COV par véhicule des usines terminales du groupe ont été divisées par deux en moins de 15 ans – une baisse des émissions de NO₂ et SO₂ entre 1995 et 2008 (-43 et -99 % respectivement) 	<ul style="list-style-type: none"> – les véhicules émettant 136 g de CO₂/km⁵² – l'énergie consommée par véhicule produit sur le périmètre consolidé sous la limite de 2 MWh – à la fin de l'année 2008 la société a liquidé les dommages exigeant l'intervention de renflouage pour 570 millions CZK

Source: Les rapports annuels de PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto 2009

⁵¹ COV – composés organiques volatiles

⁵² Il s'agit seulement de plusieurs modèles qui font partie de la série GreenLine (par exemple modèle Škoda Superb en configuration écologique)

Conclusion

La mondialisation a créé progressivement de nouvelles pratiques dans l'économie mondiale, comme l'intégration, l'interdépendance ou le régionalisme, et tout d'abord l'internationalisation qui représente la volonté des entreprises de délocaliser, dans le cadre de la division du travail, toute ou partie de la production dans un pays étranger. Les raisons de départ de ces entreprises sont multiples : encouragements fiscaux, réduction des coûts de production (main-d'œuvre moins chère), accès aux matières premières, etc.

C'est une façon de conserver la compétitivité d'une entreprise et également de mieux suivre les tendances dans l'économie mondiale. Cela peut être facilité par les nouvelles technologies de la télécommunication et d'informations. Et plus les entreprises utilisent ces technologies, plus elles sont capables de survivre sur les marchés mondiaux.

Concernant les groupes automobiles de PSA Peugeot Citroën et Škoda Auto, ces entreprises se trouvent dans un environnement fortement concurrentiel. Néanmoins, pour réussir sur le marché international il faut tout d'abord réussir sur le marché local. Dans ce dernier cas, les groupes PSA et Škoda ont atteint les plus grandes parts sur leurs marchés locaux. En revanche, comme nous l'avons mentionné dans la première partie, la mondialisation apporte aussi des conséquences négatives comme la délocalisation de la production locale vers les autres pays, ce qui mène à l'augmentation du chômage, la diminution du PIB et enfin la diminution du rendement de l'économie du pays concentré. Pour éviter ces inconvénients, les gouvernements de la plupart des pays octroient des subventions pour maintenir les entreprises locales. En revanche, ces soutiens étatiques avoisinent quelquefois le protectionisme.

Les entreprises PSA et Škoda Auto s'efforcent d'intervenir sur tous les marchés de l'Europe. Leur succès est en revanche influencé tout d'abord par leur position géographique, puis par leur histoire de développement particulière. Au regard de ce fait, nous pouvons dire que dans ce cas PSA se trouve dans une position avantagée par rapport Škoda Auto qui avait le problème de se dessaisir de la qualification d'une firme de l'Est qui produisait des véhicules moins chers et de mauvaise qualité.

Malgré le mauvais impact de cette perception des consommateurs vers la marque Škoda, la société Škoda Auto est devenue le leader dans la production automobile sur le marché local de la République tchèque, même s'il y a d'autres grands producteurs automobiles qui interviennent sur ce marché comme Toyota, Peugeot, Citroën (TPCA à Kolín) et Hyundai à Nošovice. Mais cette marque pénètre progressivement aussi sur les

autres marchés de l'Europe occidentale et elle atteint même de meilleurs résultats sur les marchés de l'Europe centrale et orientale que le groupe PSA, ce qui est aussi une conséquence de la proximité de ces marchés et leur connaissance plus profonde que chez les consommateurs de l'Europe occidentale. Et ce cas se déroule également chez le groupe PSA en ce qui concerne sa proximité des marchés de l'Europe occidentale et ses difficultés de pénétrer sur les marchés de l'Europe centrale et orientale, où Škoda Auto occupe une plus grande part de marché que PSA. Dans ce cas nous pouvons nous demander pourquoi le développement de la société Škoda Auto est tellement fructueux par rapport aux difficultés qui se sont produites après la libération de la Tchécoslovaquie du communisme (ce fait a représenté le début pour toutes les entreprises)? C'est que l'internationalisation n'est pas seulement la conservation de la compétitivité; c'est aussi la coopération des entreprises (voir le cas de Škoda Auto avec Volkswagen, aussi bien chez PSA avec Fiat, Mitsubishi, Tofas, Toyota, Karsan, BMW, Ford et Renault). Par cela les entreprises peuvent utiliser les capacités des autres entreprises et dans quelques cas aussi pénétrer les marchés étrangers comme dans le cas de Škoda Auto qui a utilisé le contrat de licence avec Volkswagen pour produire ses véhicules sur le marché chinois.

A l'époque contemporaine, les entreprises réalisent l'importance des marchés étrangers dans les pays en développement. Ces marchés attirent les investisseurs étrangers pour la possibilité de réduire les coûts des énergies, de la distribution, et tout d'abord du travail (qui sont dans ces pays – Inde, Argentine, Chine - significativement moins élevés qu'en Europe de l'Ouest) et en même temps, cela permet de maintenir dans le pays la main-d'œuvre qualifiée qui, par rapport à la possibilité d'emploi très faible qui ne répond pas à leur éducation, migrent dans d'autres pays qui offrent plus d'opportunités pour trouver un travail.

Ce qu'une entreprise doit réaliser est le fait, qu'il n'y a pas que les investissements directs sur l'édification d'une usine, l'embauche des travailleurs, le paiement d'impôts, etc., mais qu'il y a avant chaque investissement une recherche qui s'oriente vers les barrières de l'entrée sur le marché étranger, comme la corruption, la bureaucratie, la politique d'immigration, la recherche de demande des consommateurs potentiels, des fournisseurs, quels sont les réseaux de distribution, etc. Cette recherche et les informations rassemblées peuvent sauver l'existence d'une firme avant sa disparition sur le marché étranger.

L'internationalisation est un phénomène qui accompagne toutes les entreprises qui veulent se développer au niveau étranger. Il ne s'agit plus de passer les frontières d'un pays

à l'autre, il s'agit aussi de passer d'un continent à l'autre, ce qui peut assurer la prospérité des entreprises ayant fait une bonne recherche et la détermination d'une stratégie de pénétration convenable. PSA et Škoda Auto ont réalisé que leur management était trop eurocentrique et qu'il fallait l'internationaliser. De cette façon ils se sont décidés à passer ces frontières et ils ont commencé à se développer hors du territoire de l'Europe. Ils ont commencé à s'orienter vers les marchés de l'Asie (principalement en Chine, en ce qui concerne PSA et Škoda Auto) et de l'Amérique Latine qui représente l'un des marchés principaux surtout pour PSA.

Pour augmenter les volumes de ventes sur ces marchés, il faut tout d'abord analyser les demandes des clients potentiels : il y a des caractéristiques spécifiques pour chaque marché, et toutes ces demandes sont différentes dans chaque pays (par exemple, en Amérique Latine PSA produit des véhicules avec des boîtes automatiques, et des moteurs à essence; en Chine les clients exigent un design spécifique riche en chrome; en Inde les clients demandent des véhicules petits et moins chers, etc.).

L'internationalisation est un phénomène qui force toutes les entreprises à se développer. Actuellement c'est une question de survie sur le marché. Les entreprises de PSA et de Škoda Auto prennent acte de ce fait et elles suivent les innovations technologiques et le développement de l'économie mondiale. Même malgré la crise financière, ces deux entreprises restent toujours enthousiastes pour le futur et elles augmentent constamment leurs capacités de production pour obtenir plus de profits.

Pour conclure cette analyse, nous pouvons nous poser quelques questions. La première: est-ce que les constructeurs automobiles européens arriveront à faire face à la concurrence des constructeurs des pays émergents, en particulier sur leurs marchés traditionnels (pour PSA Peugeot Citroën ces sont les marchés de l'Europe occidentale, pour Škoda ces sont les marchés de l'Europe centrale et orientale)?

Par rapport aux analyses précédentes dans le dans le texte du mémoire de licence, nous pouvons constater que ces deux entreprises atteignent un grand succès sur le marché chinois grâce à la réalisation de la coopération avec les constructeurs automobiles locaux (dans le cas de Škoda Auto, le constructeur a pénétré le marché chinois dans le cadre de partenariat avec Volkswagen par le contrat de licence). De ce point de vue, nous pouvons dire que ces deux entreprises ont bien profité de moment de l'ouverture progressive de l'économie chinoise et elles ont bien déterminé les demandes des clients potentiels, nonobstant le fait que le groupe de PSA soit devenu l'un des principaux constructeurs implantés en Argentine (avec sa part de marché, il est le troisième groupe automobile en

nombre d'immatriculations des véhicules particuliers et utilitaires sur ce marché). En ce qui concerne la société Škoda et sa pénétration sur le marché de l'Inde, les immatriculations ne sont pas si marquantes comme dans le cas de PSA Peugeot Citroën, mais la marque Škoda est toujours populaire et considérée comme une marque de luxe et la marque figure parmi des leaders automobiles sur le marché indien. Toutes ces données nous démontrent le fait que ces entreprises sont vraiment capables de faire face à la concurrence dans des pays émergents.

Est-ce que les marques européennes arrivent-elles à satisfaire la demande spécifique des consommateurs des pays émergents?

Dans ce cas, nous pouvons nommer quelques exemples, surtout dans le cas de la Chine. Il y a un grand problème avec les émissions des véhicules, ce qui présente un avantage pour les marques européennes qui incluent dans leur stratégies aussi la protection d'environnement et pour cela ils adaptent leurs modèles.

Nous pouvons aussi mentionner que la plupart des véhicules chinois ne passent pas les crash tests ce qui augmente pourtant la renommée des marques européennes, tout d'abord de la marque Škoda Auto, qui emploie une groupe de spécialistes qui évaluent toutes les causes des accidents automobiles, dont les participants ont été les modèles de Škoda; et par rapport à ces analyses, ils s'efforcent de trouver des solutions pour augmenter la sécurité des modèles de Škoda.

Par rapport à ces analyses marketing, les marques automobiles sont bien capables de satisfaire des demandes spécifiques, tout d'abord en ce qui concerne les innovations techniques et écologiques qui présentent surtout les atouts de ces entreprises pour se développer sur les marchés étrangers.

Résumé en français

Le but de ce mémoire de licence est d'analyser le processus d'internationalisation et les raisons qui sont déterminantes dans le processus décisionnel des entreprises qui le suivent en se concentrant sur l'exemple de deux firmes multinationales – le groupe français PSA Peugeot Citroën et la société tchèque Škoda Auto.

La première partie théorique explique les phénomènes comme la mondialisation et ses parties subordonnées. Ce mémoire de licence se concentre tout d'abord sur le processus d'internationalisation comme une tendance contemporaine dans l'économie mondiale qui côtoie le développement des entreprises multinationales et le transvasement des investissements directs étrangers (IDE) dans le monde.

La deuxième partie traite des positions actuelles de ces deux entreprises sur leurs marchés principaux et la transmission de leurs sites de production sur les marchés hors d'Europe dans le cadre de la modification du management trop eurocentrique, particulièrement vers les marchés de l'Asie (la Chine et l'Inde – dans le cas de Škoda Auto) et vers les marchés d'Amérique Latine (surtout l'Argentine dans le cas de PSA Peugeot Citroën).

Le dernier chapitre décrit les possibilités de la réduction de certains coûts grâce à la délocalisation des sites de production sur les marchés étrangers et surtout dans les pays en développement. Ces coûts incluent les coûts salariaux, les coûts de transport et les coûts d'énergies.

Résumé česky

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat proces internacionalizace a důvody, které jsou stěžejní v rozhodovacím procesu jednotlivých podniků při jejich snaze se internacionalizovat, a to na příkladu dvou nadnárodních firem – francouzského podniku PSA Peugeot Citroën a české společnosti Škoda Auto.

První teoretická část vysvětluje fenomény jako globalizace a části jí podřízené. Tato bakalářská práce se zaměřuje především na proces internacionalizace jako současnou tendenci ve světové ekonomice, která souvisí s postupným rozvojem nadnárodních podniků a přelévání přímých zahraničních investic ve světě.

Druhá část pojednává o aktuálních pozicích těchto dvou podniků na jejich hlavních trzích a umístování jejich výrobních závodů na trzích mimo Evropu v rámci modifikace jejich příliš evrocentrického managementu, obzvláště na asijských trzích (v Číně a v Indii – v případě Škoda Auto) a na trzích latinské Ameriky (především Argentina v případě PSA Peugeot Citroën).

Poslední kapitola popisuje možnosti snížení určitých nákladů díky přemístování výrobních závodů na zahraniční trhy a především do rozvojových zemí. Tyto náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na dopravu a energetické náklady.

Abréviations utilisées

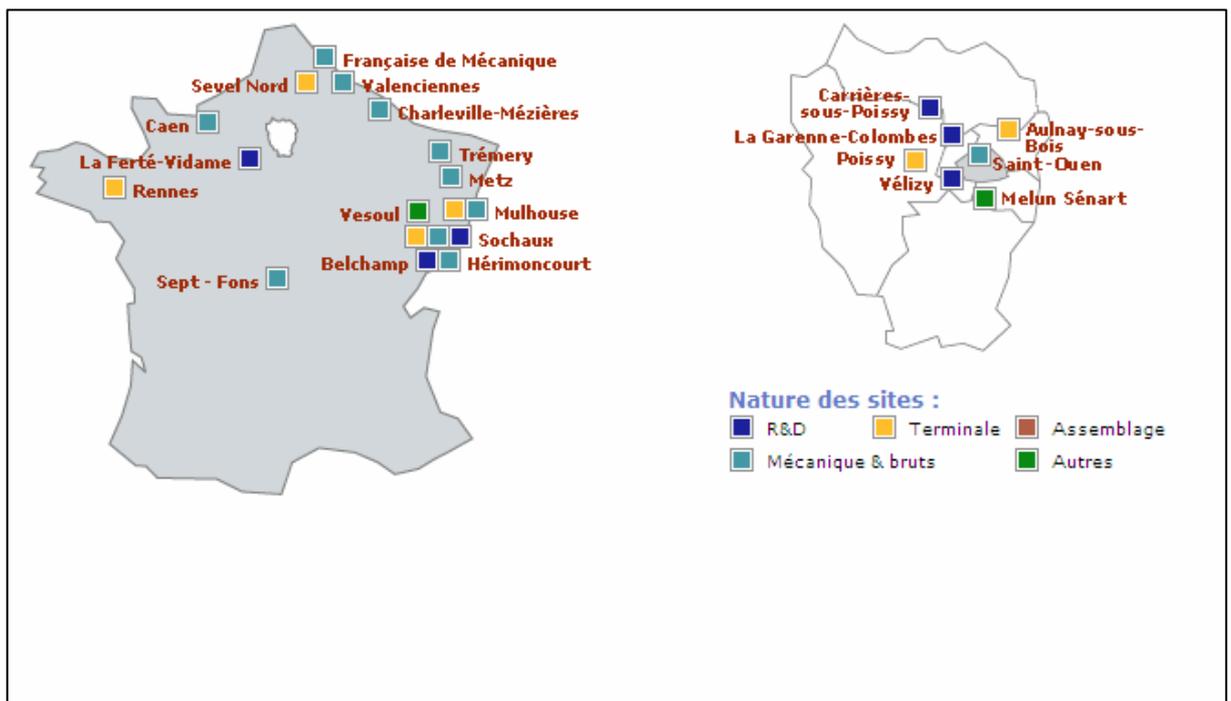
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FMN	Firme Multinationale
IDE	Investissements Directs Étrangers
ISO	Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization en anglais)
Mercosur	La Communauté économique des pays de l'Amérique du Sud (MERCado COMún del SUR en espagnol)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PSA	Peugeot Citroën Automobile
R&D	Recherche et Développement
SME	Système de management environnemental
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
FIOM	Organisations de Travaileurs de la Métallurgie
FEM	Fédération Européenne des Métallurgistes

Annexes

Annexe 1: Liste des sites de production de PSA Peugeot Citroën

PSA Peugeot Citroën	
Europe	
France	- annexe 2 (la carte des sites de PSA Peugeot Citroën en France)
Portugal	- Mangualde - (Peugeot Citroën Automoveis Portugal SA)
Espagne	- Vigo - Madrid - (PSA Peugeot Citroën)
Italie	- Val di Sangro - (Sevel SpA)
République Tchèque	- Kolín - (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech - TPCA)
Slovaquie	- Trnava - (PCA Slovakia, s. r. o.)
Turquie	- Bursa - (Karsan Otomotiv)
Amérique Latine	
Argentine	- Buenos Aires - Jeppener - (PSA Peugeot Citroën)
Brésil	- Porto Real - (PSA Peugeot Citroën)
Asie	
Chine	- Xiang Fan - Wuhan - (Dong Feng Peugeot Citroën Automobile - DPCA)

Annexe 2: Liste des sites de production de PSA Peugeot Citroën en France



Annexe 3: Liste des sites de production de Škoda Auto

Škoda Auto	
Europe	
République Tchèque	- Mladá Boleslav - Kvasiny - Vrchlabí
Slovaquie	- Bratislava
Bosnie-et-Herzégovine	- Sarajevo - (Volkswagen Sarajevo d. o. o.)
Ukraine	- Solomonovo - (ZAT Evrocar)
Russie	- Kaluga - (Volkswagen Rus OOO)
Asie	
Kazakhstan	- Ust'-Kamenogorsk - (JSC Azia Avto)
Chine	- Shanghai - (Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd.)
Inde	- Aurangabad - (Škoda Auto India Pvt. Ltd.)

Annexe 4: Les 3 premiers modèles fabriqués de PSA Peugeot Citroën et de Škoda Auto en Chine



Škoda Octavia Mingrui



Škoda Fabia Jingrui



Škoda Superb Haorui



Peugeot 307
(bicorps + tricorps)



Citroën C-Elysée



Citroën C-Triomphe

Annexe 5: Le Nano (producteur Tata), la voiture la moins chère sur le marché indien



Nano (100 000 INR – 1 690 EUR)



Škoda Laura (dont son prix surmonte
1 000 000 INR – 16 890 EUR)

Anotace

Jméno a příjmení:	Kateřina CAKLOVÁ
Katedra:	Romanistiky na FF UP v Olomouci
Název práce:	Internacionalizace a její vliv ve firmách PSA Peugeot Citroën a Škoda Auto
Vedoucí práce:	Ing. Michel VILAND

Počet stran:	62 str. + 3 str. příloh
Počet slov/znaků:	21 782/118 636
Počet příloh:	5
Počet titulů použité literatury:	24
Klíčová slova:	internationalisation entreprise multinationale mondialisation exportations intégration investissements directs étrangers industrie automobile pays en développement pays d'Europe occidentale pays d'Europe centrale et orientale (PECO) réduction des coûts Argentine Chine Inde
Charakteristika:	Bakalářská práce si klade za cíl analyzovat vývoj procesu internacionalizace a jeho vlivu na rozhodování nadnárodních společností. Na základě ekonomických teorií přináší rozbor analýz a rozhodnutí týkajících se přesídlování firem do zahraničí, snižování nákladů, strategie posilování pozic a konkurenceschopnosti na stávajících domácích trzích a na trzích zahraničních, tyto rozbor jsou aplikovány na francouzskou automobilku PSA Peugeot Citroën a českou automobilovku Škoda Auto. Značná část analýz se soustřeďuje především na trhy evropské, dále na trh Číny, Indie a Argentiny. Srovnáváním jednotlivých faktorů ekonomického prostředí a investičního zázemí těchto zemí a způsob možného snižování nákladů v rozvojových zemích ovlivňují rozhodnutí těchto automobilových výrobců týkající se jejich zahraničních investic a také jsou jim v závěru práce doporučeny možnosti případného snížení nákladů právě prostřednictvím implementace jejich výrobních závodů v těchto zemích.

Bibliographie

Ouvrages

- [1] BLOT, F., CHAILLOT, H.: *Le commerce international*. Toulouse : Techniplus, 1992. 208 pages. ISBN : 2-85232-732-5.
- [2] BRUNN, D.: *Le commerce international dans le monde au XXe siècle*. 2^e édition. Montreuil : Bréal éditions, 1991. 252 pages. ISBN : 2-85394-446-8.
- [3] ADDA, J.: *La mondialisation de l'économie. Genèse et problèmes*. 7^e édition. La Découverte, 2006. 256 pages. ISBN : 2-7071-4818-0.
- [4] MUCCHIELLI, J-L.: *Multinationales et mondialisation*. 1^e édition. Paris : Seuil, 1998. 373 pages. ISBN : 2-02-020007-4.
- [5] KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a spol.: *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. Praha : C. H. Beck, 2006. 319 pages. ISBN : 80-7179-455-4.

Sites Internet

- [6] PSA Peugeot Citroën: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/>
- [7] Škoda Auto: <http://www.skoda-auto.cz/>
- [8] Business Info: <http://businessinfo.cz/>
- [9] Toyota Peugeot Citroën Automobile: <http://www.tpca.cz/cz/>
- [10] Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- [11] INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques):
<http://insee.fr/fr/default.asp>
- [12] CNUCED: <http://www.unctad.org/>
- [13] OCDE: <http://www.ocde.org/>
- [14] KPMG: <http://www.choixcuncurrentiels.com/highlights/components.html>
- [15] E-Auto: <http://www.e-auto.cz/>

Articles et publications électriques

- [16] MATTELART, A. *Vers une globalisation?*[online]. In: Réseaux, 2000, volume 18 n°100. 2000 [cit. 2010-01-10].pages 24. Disponible sur WWW: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751_7971_2000_num_18_100_2213.
- [17] Etude Accenture sur l'entreprise performante [online]. 1996, 2010-01-14 [cit. 2010-01-15]. Disponible sur WWW: http://www.accenture.com/Countries/France/High-Performance_Business/default.htm.
- [18] SACHS, J. D. Indie míří do středu světového hospodářského dění. *Project Syndicate (an Association of Newspapers around the World)* [online]. 2000-08-24 [cit. 2010-03-19].
Disponible sur WWW: <http://www.project-syndicate.org/commentary/ag30/czech/>.
- [19] Škoda Auto dobývá Indii. *Hospodářské noviny* [online]. 2008-01-08 [cit. 2010-02-27]. Disponible sur WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-22719380-skoda-auto-dobyva-indii>.
- [20] Škoda Auto : chystáme nové levné auto [online]. 2007-02-20 [cit. 2010-04-15].
Disponible sur WWW: http://www.tipcars.com/applications/magazin/clanek.php?id_clanek=2411
- [21] Třetina firem zmrazí lidem platy. *iDnes.cz* [online]. 2010-03-19 [cit. 2010-03-21].
Disponible sur WWW: http://ekonomika.idnes.cz/tretina-firem-zmrazi-lidem-platy-d4r-ekonomika.asp?c=A100319_1353532_ekonomika_spi.
- [22] JANKŮ, R. *Nákup, Forward a global sourcing*, p. 8 [online]. 2009 [cit. 2010-04-18]. Disponible sur WWW: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/1-automobilovy-prumysl/nakup-forward-a-global-sourcing.pdf>.

- [23] Peugeot je první francouzskou značkou u počtu celosvětově přihlášených vozidel. *E-Auto* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Disponible sur: WWW: <http://www.e-auto.cz/ostatni/peugeot-je-prvni-francouzskou-znackou-v-poctu-celosvetove-prihlasenych-vozidel.htm>.
- [24] Hrozi automobilovému průmyslu protekcionismus? Z Francie přichází znepokojivé zprávy. *Euractiv.cz* [online]. 2009-02-05 [cit. 2009-02-20]. Disponible sur WWW: <http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/hrozi-automobilovemu-prumyslu-protekcionismus-z-francie-prichazi-znepokojive-zpravy-005583>.