

**Lectures géoéconomiques et géostratégiques des firmes
transnationales dans l'économie internationale : une revue de
littérature narrative**

**Geoeconomic and Geostrategic Perspectives on Transnational
Corporations in the International Economy: A Narrative
Literature Review**

Mostafa EL-KHANCHOUFI

*Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations, École Nationale de
Commerce et de Gestion de Kenitra, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.*

Abdelah DERKAOUI

Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Résumé. Dans un contexte marqué par l'intensification des tensions géopolitiques, les ruptures technologiques et les crises systémiques récentes (pandémie, guerre en Ukraine, rivalités sino-américaines), les stratégies des firmes transnationales (FTN) connaissent une profonde recomposition. Cet article propose une revue de littérature narrative visant à analyser les principales approches théoriques mobilisées pour penser les dimensions géoéconomiques et géostratégiques de l'action des FTN dans l'économie internationale. En mobilisant de manière critique les concepts de géoéconomie, de géostratégie et de chaînes de valeur mondiales (CVM), l'étude explore les interactions entre les logiques de puissance étatiques et les stratégies globales des firmes. Elle met en lumière les tensions entre rationalités économiques, enjeux territoriaux et sécuritaires, tout en soulignant les reconfigurations à l'œuvre dans les trajectoires d'internationalisation. Dans une perspective analytique élargie, le cas du Maroc est évoqué comme illustration d'un espace en quête de repositionnement stratégique, à la croisée des dynamiques de régionalisation productive, de diversification des risques globaux et de recherche de compétitivité structurelle. Ce travail vise ainsi à enrichir la compréhension des articulations entre États et FTN dans un monde en mutation, tout en identifiant les principaux courants théoriques utiles à l'analyse de cette dynamique.

Mots-clés: *Firme transnationale ; Géoéconomie ; Géostratégie ; Théorie de l'économie internationale ; Chaînes de valeur mondiale.*

Abstract. In a context marked by escalating geopolitical tensions, technological disruptions, and recent systemic crises (pandemic, war in Ukraine, U.S.-China rivalry), the strategies of transnational corporations (TNCs) are undergoing profound transformation. This article presents a narrative literature review aimed at analyzing the main theoretical approaches used to examine the geo-economic and geo-strategic dimensions of TNCs' actions in the international economy. By critically mobilizing the concepts of geo-economics, geostrategy, and global value chains (GVCs), the study explores the interactions between state power logics and corporate global strategies. It highlights the tensions between economic rationalities, territorial and security concerns, and sheds light on the ongoing reconfigurations in internationalization trajectories. Within a broader analytical perspective, the case of Morocco is discussed as an illustration of a country seeking strategic repositioning, at the crossroads of productive regionalization dynamics, global risk diversification, and the pursuit of structural competitiveness. This work thus contributes to a deeper understanding of the evolving relationships between states and TNCs in a changing world, while identifying key theoretical frameworks relevant to the analysis of these dynamic.

Keywords: *Transnational corporation; Geoeconomics; Geostrategy; International economic theory; Global value chains.*

1. Introduction

Dans un contexte mondialisé caractérisé par l'intensification de la concurrence économique et à la baisse des marges bénéficiaires, les firmes transnationales cherchent à assurer leur pérennité et à garantir leur croissance et développement ; elles sont ainsi contraintes à innover, chercher des nouvelles sources d'approvisionnement et trouver de nouvelles pistes de baisse des coûts (Chassagnon, 2018).

Les FTN sont des acteurs majeurs de la mondialisation économique, déployant leurs activités dans plusieurs pays et jouant un rôle crucial dans la circulation des capitaux, des technologies et des ressources à travers les frontières (Carroué, 2019). Leur présence mondiale leur permet de générer d'importants revenus et d'exercer une influence considérable sur les marchés internationaux.

La gestion des risques géopolitiques liés aux zones d'implantation de l'entreprise est essentielle, ainsi que la diversification géographique et l'expansion vers de nouvelles régions. Les partenariats avec des acteurs locaux peuvent améliorer la compréhension des marchés locaux et faciliter la navigation dans des environnements complexes (Belhoste & Nivet, 2018). L'adaptation aux contextes culturels et réglementaires est également cruciale pour développer des stratégies commerciales adaptées. Une géostratégie d'entreprise agile et adaptable permet de surveiller les évolutions géopolitiques, économiques et technologiques, et d'ajuster les stratégies en conséquence (Frimousse & Peretti, 2024).

Si de nombreuses études se sont intéressées aux déterminants économiques des stratégies d'implantations des firmes, la dimension géopolitique et géoéconomique reste encore moins explorée, au moins dans les pays émergents. Cet article s'interroge sur la façon dont les FTN intègrent les dynamiques géopolitiques et géoéconomiques dans leur choix de s'implanter. Pour cette visée, notre étude propose une revue de littérature narrative visant à explorer les dimensions géopolitiques et géoéconomiques des FTN, en s'appuyant sur les principaux courants théoriques contemporains. Il met en lumière les tensions entre les intérêts économiques des FTN et les logiques souveraines des États, tout en illustrant, à travers le cas du Maroc, comment les États tentent de capter ces dynamiques à des fins de repositionnement stratégique dans les chaînes de valeur mondiales.

Trois questions vont guider cette recherche : d'abord, quels sont les déterminants historiques qui expliquent l'implantation et le développement des FTN ? Ensuite, comment les FTN intègrent les risques géopolitiques dans leurs stratégies d'internationalisation ? Enfin, comment des États, comme le Maroc, peuvent-ils se repositionner au niveau stratégique sur la scène internationale en mobilisant ce dynamisme ?

Ce travail est original par sa mise en dialogue des approches géopolitiques et géostratégiques appliquées dans le champ des FTN. Cela permet un éclaircissement des tensions entre une logique souveraine des États et une logique des stratégies des FTN. La valeur ajoutée de cet article réside donc dans l'articulation entre analyse théorique et application empirique pour offrir une perspective sur les rapports entre les FTN et souveraineté nationale.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la naissance, le développement historique et les principaux déterminants d'implantation des FTN, en mettant en évidence les facteurs économiques, technologiques et politiques qui ont favorisé leur expansion. Nous examinerons en détail la naissance et le développement des FTN. Nous retracerons leur origine depuis le XIXe siècle, une époque où les FTN ont commencé à s'étendre à l'étranger pour exploiter les

ressources naturelles et accéder à de nouveaux marchés. Nous explorerons les facteurs qui ont favorisé leur croissance au cours du XXe siècle, tels que la libéralisation du commerce et des investissements, les progrès technologiques et l'émergence des économies émergentes. L'analyse approfondie de la naissance, du développement et des déterminants d'implantation des FTN nous permettra de mieux comprendre leur place et leur rôle dans l'économie mondiale contemporaine.

Ensuite, nous analyserons l'évolution des approches géostratégiques et géoéconomiques des FTN, en examinant la manière dont ces entreprises intègrent les dynamiques territoriales, les risques globaux et les opportunités géopolitiques dans leurs stratégies de localisation et d'internationalisation. Cette section examine l'évolution de la géostratégie et de la géoéconomie des FTN. Elle met l'accent sur la création d'une géostratégie adaptée à une entreprise, en tenant compte de sa localisation géographique et des opportunités et défis qui en découlent. La géostratégie d'entreprise vise à maximiser les avantages compétitifs à l'échelle mondiale. L'élaboration d'une géostratégie adaptée implique l'évaluation de l'impact des facteurs géographiques sur les opérations, les chaînes d'approvisionnement, les marchés ciblés et les concurrents (Martre et al., 1994).

Les entreprises doivent également identifier les avantages compétitifs offerts par leur situation géographique, tels que l'accès à des ressources naturelles, des marchés en croissance et des infrastructures de transport et de communication (BASSE, 2016).

En somme, l'article s'organise comme suit : dans un premier temps, nous revenons sur la naissance, le développement et les déterminants d'implantation des FTN. Dans un deuxième temps, nous analysons l'évolution des approches géostratégiques et géoéconomiques mobilisées par ces entreprises. Enfin, une discussion critique permettra de croiser les apports théoriques et empiriques recensés, tout en interrogeant les nouvelles configurations des rapports entre FTN et États dans un contexte marqué par l'instabilité géopolitique, la fragmentation des chaînes de valeur mondiales et la quête de souveraineté économique.

2. De la naissance des FTN à leurs stratégies globales d'implantation : fondements et facteurs explicatifs

a. Naissance et développement des FTN

Une Firme Transnationale est une entité économique qui déploie ses activités dans plusieurs pays, détenant des filiales et des opérations dans différentes régions du monde. Ces FTN sont souvent associées à des marques de renommée mondiale et peuvent générer d'importants revenus tout en exerçant une influence considérable sur les marchés internationaux (Rioux, 2012).

En tant qu'acteurs majeurs de la mondialisation économique, les FTN jouent un rôle crucial dans l'économie mondiale en favorisant la circulation des capitaux, des technologies et des ressources à travers les frontières. Leur présence sur les marchés internationaux leur permet de bénéficier d'économies d'échelle, d'accéder à de nouveaux marchés et de tirer parti des avantages comparatifs offerts par différentes régions du monde (Mahamat & Toubal, 2019).

Les FTN représentent des acteurs incontournables de la mondialisation économique, mais leur rôle et leur impact nécessitent une analyse approfondie et nuancée pour appréhender pleinement leur place dans l'économie mondiale contemporaine (Guay & Bélanger, 2005).

L'origine des FMN remonte au XIXe siècle, une époque où elles ont commencé à s'étendre à l'étranger pour exploiter les ressources naturelles et accéder à de nouveaux marchés. Des géants pétroliers tels que Shell et British Petroleum ont joué un rôle prépondérant dans l'émergence de FTN qui opèrent dans divers pays (Baudrand & Henry, 2006).

Au long du XXe siècle, la progression des FTN a été encouragée par une variété de facteurs, comprenant la libéralisation du commerce et des investissements, les progrès technologiques simplifiant les communications et les déplacements, ainsi que l'essor des économies émergentes (Aniche, 2014).

Au cours des années 1960 et 1970, les FTN ont connu une croissance rapide, avec des sociétés comme Coca-Cola, IBM et McDonald's qui ont étendu leur présence sur de nouveaux marchés et élargi leur influence à l'échelle mondiale. Pendant cette période, ces firmes étaient fréquemment sujettes à des critiques en raison de leur manque d'engagement social et environnemental, ainsi que de leur domination sur les marchés locaux (Gallois, 2021).

Depuis lors, les FTN font face à une pression grandissante pour intégrer des pratiques commerciales plus responsables et durables, en réponse aux attentes des consommateurs et des gouvernements. De nombreuses FTN ont élaboré des initiatives de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) afin de répondre à ces demandes, bien que le débat persiste quant à l'efficacité et à la sincérité de ces programmes (Frimousse & Peretti, 2015).

L'idée d'une "firme mondiale" demeure largement mythique : dans la plupart des cas, la majorité des actifs financiers, des ventes et de la main-d'œuvre restent concentrés dans le pays d'origine (Gueslin, 1999).

b. Définition de la firme transnationale

Une firme transnationale est une entreprise qui opère dans plusieurs pays et qui coordonne ses activités à l'échelle mondiale de manière intégrée, en cherchant à maximiser les avantages de sa présence internationale tout en favorisant la standardisation des processus et la centralisation des décisions au niveau mondial (Nicoletti, 1999).

Les firmes transnationales sont celles qui opèrent dans plusieurs pays simultanément. Les programmes éducatifs tendent à promouvoir l'utilisation du terme "firmes transnationales" ou son acronyme "FTN", alors que le langage courant se contente souvent du terme "multinationales". Parfois, on utilise également l'acronyme "FMN" pour désigner ces entreprises. Toutes ces expressions font référence à la même réalité. L'utilisation du terme "transnationales" souligne que ces entreprises ne se limitent pas à une simple présence dans plusieurs pays ; elles franchissent les frontières afin d'optimiser leurs profits, traversant ainsi les frontières nationales sans pour autant annuler le rôle des États dans l'économie (Jacquier-Roux & Le Bas, 2008).

Les grandes entreprises, en tant qu'acteurs clés de la mondialisation, font souvent l'objet de critiques pour leur capacité à exercer une influence disproportionnée sur les États et les populations, alimentée par leur immense richesse, parfois confondue avec du pouvoir absolu (Tellenne, 2019).

Un exemple frappant est celui d'Apple, dont la capitalisation boursière peut dépasser le produit intérieur brut de nations entières comme l'Indonésie, la classant ainsi au 18e rang mondial en termes de richesse (Tellenne, 2019).

Les FTN sont définies par la CNUCED depuis 1973 comme des FTN opérant dans au moins six pays, avec au moins 25 % de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et un seuil financier minimal de 500 millions de dollars. Bien qu'elles déploient leurs chaînes de valeur à l'échelle mondiale, la plupart ne sont pas réellement "globales". Seulement 1 % des FTN possèdent plus de 100 filiales à l'étranger, générant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans ces pays (Mostafa et al., 2023).

Une FTN est une entreprise qui a des activités commerciales et des filiales dans plusieurs pays

du monde, ces FTN ont généralement leur siège social dans un pays d'origine, mais elles possèdent et contrôlent des filiales et des succursales dans d'autres pays (Boccaro et al., 2013).

ce sont de grandes entreprises opérant dans de nombreux secteurs tels que l'automobile, les produits pharmaceutiques, l'alimentation, les technologies de l'information, les produits chimiques et l'énergie (Roberge-Maltais, 2020).

elles ont souvent des responsabilités économiques et politiques importantes dans les pays dans lesquels elles opèrent, ce qui peut avoir un impact significatif sur leur travail, Situation, pratiques environnementales et marchés locaux (Amelon & Cardebat, 2010).

Les FTN sont souvent soumises à des réglementations internationales et nationales qui peuvent limiter leurs activités et leur impact sur les économies et les sociétés dans lesquelles elles opèrent, sont également soumises à un examen public accru, car leur influence peut avoir un impact significatif sur la politique nationale et internationale (Wong & Kiswend-Sida, 2011).

Parmi les différentes définitions avancées par les dirigeants d'entreprise, les universitaires et les organisations internationales, aucune n'a été officiellement agréée pour définir clairement une société multinationale, en partie à cause de la non-standardisation du vocabulaire utilisé. Parmi les termes anciennement employés, on peut citer : une union monopolistique internationale de capitalistes partageant le globe, une compagnie internationale et une entreprise supranationale. (Graiche, 2012).

Tous ces termes ont été proposés par différents auteurs pour désigner la même réalité. Cette divergence de points de vue rend difficile la détermination d'une définition optimale pour les caractéristiques des entreprises multinationales. Par conséquent, ces FTN sont enregistrées conformément aux lois du pays où elles ont leur siège, y compris la société mère (Delapierre, 1996). C'est à partir des années 50, avec l'instauration d'un cadre économique et politique international favorable aux activités économiques à l'étranger (Delapierre & Milelli, 1994), que les chercheurs se sont penchés sur l'étude de la FMN de manière profonde.

Maurice BYE définit en 1953 « les grandes unités inter territoriales » comme « Un ensemble intégré des organisations de production contrôlées en divers territoires, par un centre unique de décision » (Byé, 1987).

Cette définition a été ensuite enrichie en 1960 par Stephen HYMER, qui met l'accent sur l'importance du contrôle dans la caractérisation d'une entreprise étrangère, en se basant sur deux principes qui peuvent encourager un investisseur à chercher à obtenir le contrôle.

Tout d'abord, l'investisseur doit garantir la sécurité de son investissement et exercer un contrôle sur l'ensemble des rendements des capitaux investis. Ensuite, les structures concurrentielles entre les FTN seront modifiées, ce qui nécessite que les FTN établissent une coordination avec leurs filiales étrangères. Cela implique une organisation interne des filiales en un réseau d'échanges internationaux, visant à altérer favorablement les conditions de la concurrence internationale au sein des grands groupes oligopolistiques (Mucchielli, 1998).

En 1966, Perlmutter a formulé une typologie des orientations des FTN, les distinguant en fonction de leur mode de gestion et d'organisation : l'ethnocentrisme, le polycentrisme, le régio-centrisme et le géocentrisme (CAZAL, 2010).

Une entreprise ethnocentrique se concentre sur elle-même et prend ses décisions stratégiques en référence à son marché domestique. Ainsi, la culture, les valeurs et les intérêts de la maison mère influencent ses choix, privilégiant le marché national par rapport aux marchés étrangers (Dumitriu 1 & Capdevila 2, 2012).

D'autre part, une entreprise polycentrique considère tous les marchés comme équivalents. Par

conséquent, elle adapte ses stratégies à la culture du pays hôte, favorisant ainsi la connaissance du management local. Elle reconnaît les différences et les particularités des marchés étrangers, adoptant une approche "pays par pays", ce qui l'amène à adapter ses produits en fonction des exigences et des préférences locales (Nicoletti, 1999).

L'entreprise géocentrique adopte une approche mondiale pour la planification et la prise de décisions, opérant à l'échelle globale en mettant en place des stratégies qui visent à améliorer sa position concurrentielle à l'échelle mondiale (Douglas, 2011).

En outre, l'entreprise régiocentrique segmente les marchés en sous-groupes homogènes, regroupant parfois les marchés mondiaux par continents ou en définissant des régions plus spécifiques. Cette approche de la multinationale s'approche du modèle géocentrique, cependant, à la différence de celui-ci, la multinationale régiocentrique se concentre principalement sur les activités à l'échelle d'une région spécifique (Beddi, 2004).

L'impératif de simplification pour coordonner efficacement les activités internationales, ainsi que la recherche d'un meilleur contrôle de l'expansion et de réduction des coûts, poussent ensuite les FTN vers une logique régiocentrique. Cette approche exploite d'abord les synergies au niveau régional, puis éventuellement au niveau mondial (géocentrisme). Cependant, les FTN véritablement géocentriques sont rares. Être géocentrique requiert de s'affranchir de son origine géographique et de se considérer avant tout comme une entité globale et mondiale (Nicoletti, 1999).

Le rapport WITKINS publié en 1968 propose une définition de la firme plurinationale, la qualifiant d'entreprise qui effectue des investissements directs à l'étranger. Cette entreprise coordonne les opérations de ses filiales réparties dans plusieurs pays et les intègre à divers degrés dans la plupart des cas. Le siège social joue un rôle essentiel dans la gestion des changements de financement et exerce un contrôle global pour coordonner efficacement les activités de l'entreprise (Graiche, 2012).

En 1971, KINDELBERGER a établi une classification des entreprises transnationales opérant à l'échelle mondiale en fonction de leurs relations avec les pays où elles sont implantées. Cette classification comprend les multinationales, les transnationales, les entreprises internationales mondiales (Rioux, 2012) :

- Les firmes nationales : ces entreprises sont des entités citoyennes qui produisent à l'étranger.
- Les sociétés internationales : ce sont des entreprises transnationales qui prennent des décisions uniquement en fonction du profit, sans se conformer aux législations et politiques des pays où elles opèrent (Nicoletti, 1999)
- Les entreprises transnationales : il s'agit d'entreprises qui produisent à l'étranger en suivant la législation des pays dans lesquels elles opèrent.

Certains auteurs ont formulé des définitions plus précises. En 1973, VERNON a avancé une définition selon laquelle une FTN doit posséder au moins une unité de production dans six pays différents et réaliser un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 100 millions de dollars (Pouemi, 2000), mais cette définition a été largement critiquée, pour cause, le nombre d'implantation est limité à 6 pays (cnuCED, 2004).

En effet, le choix arbitraire du nombre de pays requis par VERNON pour qu'une entreprise soit classée comme transnationale ne justifie pas pourquoi exactement six pays étrangers ont été choisis comme seuil minimum pour la transnationalisation.

On peut analyser davantage ce concept tout en prenant en considération les définitions

proposées par des organisations telles que l'Organisation des Nations unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques qui adoptent une approche différente pour définir le caractère "transnational" d'une entreprise, en se basant sur son impact sur le commerce et les investissements mondiaux. Elles qualifient de FTN "toute entreprise qui, quel que soit son statut juridique spécifique, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs détenus par une ou plusieurs FTN situées dans des pays différents de celui où elle a son siège social" (Mansouri & Berjaoui, 2020).

Les Nations Unies établissent une définition FTN en tant qu'importante entreprise transnationale" qui "détient ou contrôle des installations de production ou de service en dehors du pays où elle est établie». Il est clair que l'élément central de cette définition est le concept de contrôle.

La transnationalité de la production repose ainsi sur une gestion centralisée, opérant depuis le pays d'origine de l'entreprise (Graiche, 2012).

Muchielli considère comme multinationale «toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger » (Mucchielli, 1998), Cette unité de production est sa filiale, par conséquent, la logique de productivité prime sur une logique dimensionnelle.

D'après CAVES (1982), une entreprise ne sera qualifiée de multinationale que si elle assure le contrôle et la gestion de la production à l'étranger dans au moins deux pays. Selon cette perspective, une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'atteint le statut de multinationale que lorsqu'elle réalise une partie de sa production en dehors de son pays d'origine (Graiche, 2012).

L'intégration verticale au sein d'une FMN et la sujétion des filiales à l'autorité de la maison mère confèrent à chaque filiale le statut d'entité étrangère en relation à l'économie du pays d'accueil.

MICHALET (1985) avance une définition plus vaste et dynamique en décrivant la FMN comme une entreprise, généralement de grande envergure, qui, à partir de sa base nationale, établit plusieurs filiales à l'étranger dans divers pays. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie et une organisation qui sont élaborées à l'échelle mondiale (Tartarin, 1997).

De façon plus étendue, une FTN peut être caractérisée comme une entreprise qui détient ou supervise des entités opérationnelles dans divers pays et qui est capable de concevoir une stratégie prenant appui sur les disparités socioéconomiques existant entre ces nations (Crozet & Koenig, 2005). La production n'est que l'envers de l'Investissement Direct à l'étranger (IDE), que le FMI définit comme: «l'investissement qui permet aux firmes d'avoir plus de manœuvres stratégiques en dehors de son espace géographique de base par l'exploitation de nouvelles opportunités » (fonds monétaire international, 1993).

Dans le contexte actuel on considère les FTN comme étant les principales actrices de la mondialisation, d'après les définitions traitées on pourrait déterminer un indice de transnationalité qui différencie la FTN d'une simple entreprise, le Maroc depuis les années 1990 cherche à se positionner en tant que leader régional en matière d'attractivité territoriale pour ces firmes afin d'attirer plus d'investissement dans le domaine de l'industrie, le commerce, et l'agriculture.

Cette attractivité de notre pays contribue davantage au renforcement des partenariats stratégiques avec les pays originaires de ces firmes ; la France, la chine, les Etats unis.... sont tous des partenaires stratégiques sur le plan économique, diplomatique et sécuritaire.

Tableau 1: Distinction Entre FTN ET FMN

Firme Multinationale	Firme Transnationale
Une firme multinationale est une entreprise qui a des opérations dans plusieurs pays, mais qui reste largement organisée selon des lignes nationales.	Une firme transnationale est une entreprise qui va au-delà des frontières nationales et organise ses opérations de manière à maximiser les avantages de sa présence mondiale.
Chaque filiale ou unité opérationnelle peut avoir une certaine autonomie décisionnelle et une gestion relativement indépendante par rapport au siège social.	Contrairement aux firmes multinationales, les firmes transnationales ont tendance à avoir une structure plus intégrée et coordonnée à l'échelle mondiale.
Les activités des firmes multinationales peuvent être adaptées aux spécificités locales de chaque marché, avec des stratégies et des produits adaptés à chaque pays	Elles cherchent à rationaliser leurs opérations et leurs processus de décision à travers les différents pays où elles opèrent, souvent en adoptant des pratiques standardisées et en favorisant le partage des ressources et des connaissances à l'échelle mondiale.

Source : auteur

Le Tableau (1) propose une clarification conceptuelle en distinguant les firmes transnationales (FTN) des firmes multinationales (FMN), deux acteurs centraux de l'économie mondiale mais aux logiques d'action différenciées. Cette distinction met en relief les spécificités de chaque catégorie, qu'il s'agisse de leur mode d'organisation, de leur rapport aux territoires d'implantation, ou encore de leurs stratégies de production et de gouvernance.

c. L'implantation à l'étranger : résultat de la mondialisation

L'établissement d'une FTN à l'étranger est grandement facilité par le phénomène de la mondialisation. La mondialisation se caractérise par un processus économique, social et culturel favorisé par l'élimination des barrières commerciales, la libéralisation des marchés, la diffusion technologique et l'accroissement des flux financiers internationaux (CEPAL, 2002).

Les FTN ont saisi les opportunités offertes par la mondialisation pour étendre leurs opérations à l'échelle internationale. Le choix de l'implantation dans un pays étranger permet aux FTN d'accéder à de nouveaux marchés, de bénéficier de coûts réduits ou de ressources spécialisées, de diversifier leurs sources de revenus et de tirer profit des avantages fiscaux et réglementaires offerts par certains pays (Bolduc & Ayoub, 2000).

Néanmoins, l'établissement des FTN à l'étranger ne se déroule pas sans répercussions. Il peut engendrer des effets économiques, sociaux et environnementaux importants dans les nations d'accueil. Ces firmes ont la capacité d'exercer une influence significative sur les politiques et les institutions des pays où elles établissent leurs activités, ce qui peut générer des déséquilibres économiques, sociaux et politiques (N'GBESSO, 2010).

L'implantation internationale des entreprises résulte de la mondialisation, mais elle pose également des questions cruciales en matière de responsabilité sociale et environnementale. Les entreprises doivent être conscientes de l'impact qu'elles ont sur les nations d'accueil et œuvrer pour atténuer les effets négatifs de leurs opérations (Bouchoura & Benzazoua, 2023).

La mondialisation est un facteur important pour que les entreprises s'implantent à l'étranger.

La mondialisation exerce une pression sur l'ouverture internationale, cependant ce phénomène conduit à des changements dans la structure des FTN. La mondialisation complète l'approche paradigmatique à multiples facettes de Dunning. Car s'il n'y a pas d'avantages tangibles, il n'y a aucune raison pour qu'une entreprise s'implante (Torrès, 1999).

i. Les Gouvernements Aujourd'hui

La mondialisation a transformé la vision protectionniste des Etats, désormais, les FTN sont ressenties comme un vecteur de croissance et de développement économique des pays, notamment de leur rôle sur la création de l'emploi, la dynamisation du tissu industriel, l'accroissement des exportations et le développement technologique, Selon le Rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde, 2005, p.20.

« Les Etats cherchent à offrir les meilleures capacités concurrentielles en construisant des avantages comparatifs les plus attractifs pour le déploiement des acteurs économiques, les gouvernements tendent à construire ou à favoriser les dotations des facteurs les plus performants » (Graiche, 2012). Cette transformation de vision, fait participer les firmes à cette mondialisation par la mise en place de stratégies internationales pour bénéficier de cette globalisation.

ii. L'unification accentuée du marché mondial

Aujourd'hui, les FTN abordent les marchés de manière globale, principalement grâce à la levée des entraves relatives aux transports et à l'information qui, dans le passé, entravaient leur accès aux marchés internationaux (alassane, 2006). Cela a été largement facilité par les progrès technologiques de l'information et les outils informatiques. Le monde s'est transformé en un réseau interconnecté où la communication, la coordination, l'intégration et les échanges s'intensifient à une vitesse et à une ampleur considérable.

Cette intensification est à un point tel que les FTN peuvent parfois susciter un sentiment d'impuissance chez les États (Yergin & Stanislaw, 2000). Ainsi, les nouvelles technologies de l'information deviennent un moteur de productivité, agissant comme un catalyseur pour les changements au niveau stratégique des entreprises, les poussant davantage vers la transnationalisation (Zhang, 2019).

La mondialisation, un processus continu d'unification accentuée du marché mondial, vise à créer un marché global où les biens, les services, les capitaux, les informations, la technologie et les cultures circulent de manière interconnectée à travers les frontières nationales. Ce processus intègre divers éléments, notamment une intégration économique qui stimule les échanges internationaux en réduisant les barrières tarifaires et non tarifaires (christovabalkanska, 2024).

La libre circulation des capitaux qui encourage les investissements internationaux et la diversification des portefeuilles d'investisseurs, et les avancées technologiques (Hanane, 2018), en particulier dans les domaines de l'informatique et des communications, facilitant la connectivité mondiale en temps réel (Dahmani, 2004), et une mobilité accrue des personnes, qu'il s'agisse de raisons professionnelles, éducatives ou migratoires (Badie et al., 2008).

La mondialisation entraîne une interdépendance économique croissante entre les nations, où les événements économiques dans un pays peuvent influencer d'autres pays (Deblock, 2013). Elle favorise également la diffusion de la culture, des médias, des modes de vie, de la musique, de la nourriture et d'autres éléments culturels à travers le monde, entraînant parfois une convergence culturelle (Lipovetsky & Serroy, 2008).

Enfin, la mondialisation suscite des réactions variées et des débats, car elle présente à la fois des avantages, comme la croissance économique et l'accès à de nouveaux marchés, et des défis, notamment les inégalités, la concurrence mondiale et les préoccupations environnementales (Bolduc & Ayoub, 2000).

3. L'évolution de la géostratégie et la géoéconomie internationale des FTN

a. Vers la définition d'un concept de géostratégie propre à l'entreprise

La création d'une géostratégie spécifique à une entreprise implique une adaptation des principes de la géostratégie traditionnelle à son contexte particulier. Cette approche vise à identifier les opportunités et les défis découlant de la localisation géographique des activités de l'entreprise, tout en développant des stratégies visant à maximiser ses avantages compétitifs à l'échelle mondiale (Sanséau, 2005).

Les éléments fondamentaux à prendre en compte lors de la formulation d'une géostratégie adaptée à l'entreprise incluent l'examen des facteurs géographiques pour évaluer leur impact sur les opérations, les chaînes d'approvisionnement, les marchés ciblés et les concurrents.

Il est essentiel d'identifier les régions géographiques cruciales où l'entreprise est présente ou envisage de s'étendre (Challal & Saidi, 2017).

De plus, il convient de repérer les avantages compétitifs que l'entreprise peut exploiter grâce à sa situation géographique, comme l'accès à des ressources naturelles, des marchés en croissance, une main-d'œuvre qualifiée, des infrastructures de transport et de communication, entre autre (Boyer et al., 1998). Les risques et enjeux géopolitiques liés aux zones où l'entreprise est implantée doivent être évalués, en tenant compte de leur impact potentiel sur les opérations et les performances de l'entreprise (Dalmas et al., 2014). La diversification géographique et les stratégies visant à étendre ou à diversifier les activités dans de nouvelles régions sont également des points à considérer (Ikhlef, 2021).

En outre, il est important d'évaluer la pertinence de conclure des partenariats ou des alliances avec des entreprises locales ou des acteurs influents dans les zones clés, afin d'améliorer la compréhension des marchés locaux et de naviguer dans des environnements complexes (Lévesque, 2016).

Enfin, l'adaptation aux contextes culturels et réglementaires, y compris les variations culturelles, linguistiques et réglementaires dans les régions d'exploitation de l'entreprise, est essentielle pour élaborer des stratégies permettant d'adapter produits, services et pratiques commerciales en conséquence (Loth, 2006).

Le terme géostratégie d'entreprise fait référence à toutes les stratégies d'entreprise qui tiennent compte des préoccupations géopolitiques et géoéconomiques de l'environnement dans lequel l'entreprise opère. Ceux-ci incluent des facteurs géographiques, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux qui peuvent affecter les opérations commerciales (Goudalo, 2017).

La géostratégie d'entreprise vise à intégrer ces facteurs dans la planification et l'exécution des stratégies de l'entreprise pour maximiser l'avantage concurrentiel et minimiser les risques. Elle implique notamment une analyse de la géopolitique régionale et internationale, de la concurrence, des marchés, des partenaires et des fournisseurs potentiels (Jacob, 2016).

Bien que certaines définitions du géostratégique s'appliquent au domaine militaire ou politique, certaines de ces définitions peuvent être adoptées par analogie pour créer des homomorphismes appropriés à l'environnement des affaires (Andreff & Cot, 1982).

Ainsi, « la stratégie géographique s'intéresse à la façon dont la localisation des ressources dont disposent les acteurs, la mobilisation des émotions envers des territoires particuliers, les jeux de dissimulation et de surprise rendus possibles par le terrain et l'éloignement, etc., affectent le résultat d'un conflit » (Paul, 1996).

Selon Foundations of Advanced Defence Studies, la géostratégie peut être définie comme la manière dont la politique se déploie dans l'espace. Elle implique l'utilisation de connaissances sur les forces et les faiblesses qui découlent de la composition territoriale et de la distribution des acteurs (Baumard et al., 2002).

André Vigarié était un géographe de terrain avait défini la géostratégie comme un concept fondé sur la mondialisation du système mondial, il s'agit de « l'ensemble des comportements de défense aux plus vastes dimensions, et avec la plus grande variété des moyens d'action » (Quiec, 2018).

La géostratégie concerne donc l'ensemble des choix et des actions mis en œuvre par les acteurs étatiques pour protéger leurs intérêts face aux menaces et aux opportunités offertes par l'environnement international. Ces comportements peuvent prendre une grande variété de formes, allant de l'usage de la force militaire à la diplomatie, en passant par le renseignement, la coopération régionale ou la diplomatie (Faucheux & Nicolaï, 1998).

Le développement de la géostratégie d'entreprise est indispensable aujourd'hui dans la mesure où elle utilise l'espace avec ses différentes dimensions (géographique, humain, économique), et donc la réalité géographique de manière à servir la décision du chef d'entreprise. Enfin, il s'agit d'organiser son espace géographique, humain et économique, afin de développer les profits de l'entreprise et de mieux se positionner face à ses concurrents (Loilier, 2010).

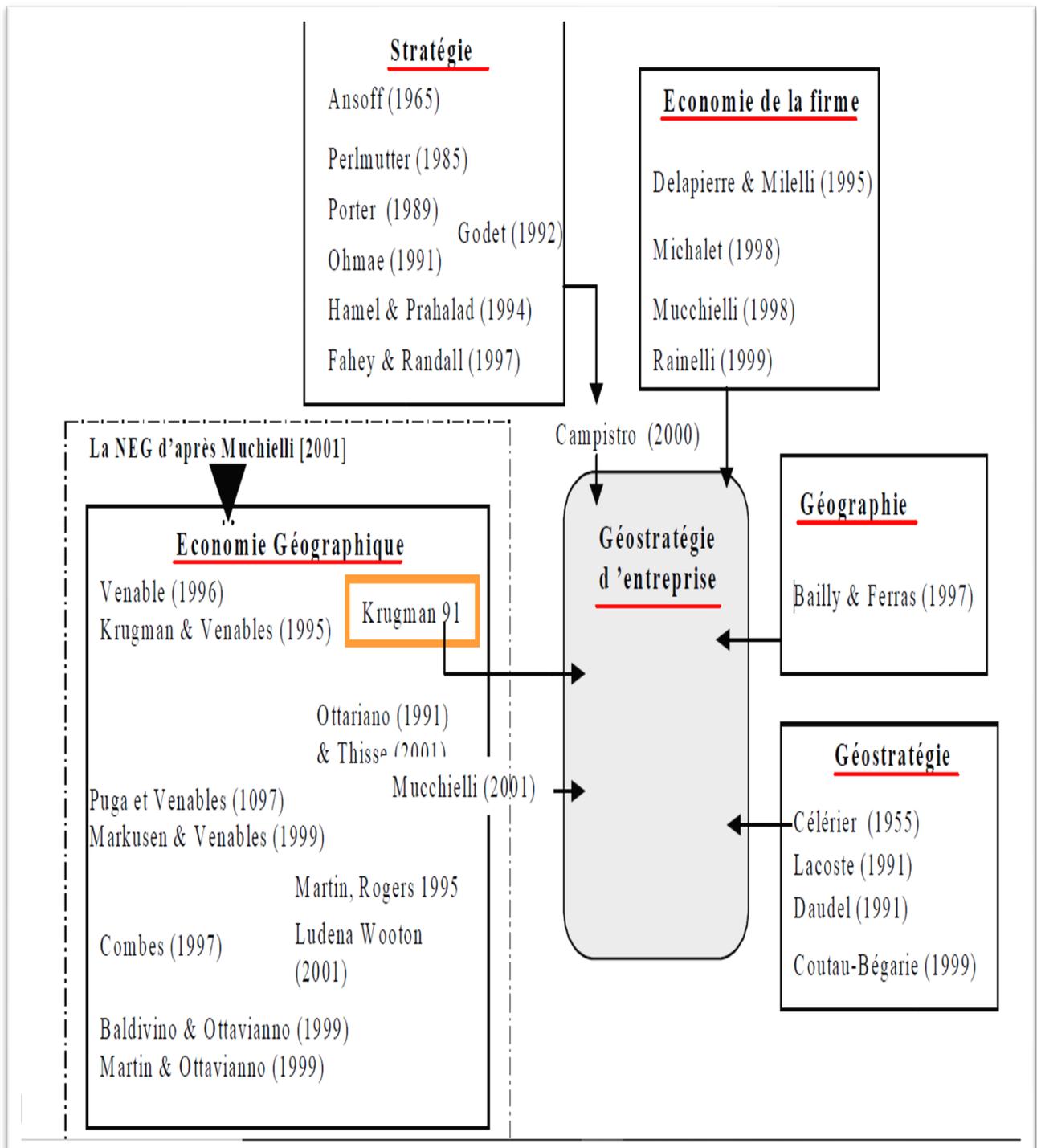
Cette approche géostratégique, qui implique la conception d'une stratégie en fonction de considérations géographiques, peut être appliquée au contexte des entreprises par une analogie avec la géostratégie dans les domaines politique et militaire (Rosière, 2021). Elle enrichit et complète les différents corpus de connaissances évoqués précédemment.

Dans ce contexte, la stratégie géographique de l'entreprise doit refléter deux principes fondamentaux. Tout d'abord, les entreprises intègrent des éléments d'analyse géographique dans leurs processus stratégiques. En outre, en raison de la mondialisation, la géographie ne dicte plus seulement la stratégie, mais elle impose également des conditions externes que les dirigeants d'entreprise doivent prendre en compte (Apenuvor, 2011).

Les entreprises qui adoptent une approche de géostratégie sont en mesure de prendre des décisions éclairées sur l'expansion de leurs activités à l'étranger, l'approvisionnement en matières premières, la sélection des partenaires commerciaux et la gestion des risques politiques et environnementaux (Dobson & Evans, 2015).

La géostratégie d'entreprise est particulièrement importante dans un monde globalisé où les entreprises doivent faire face à des défis et des opportunités de plus en plus complexes et variés. Elle leur permet de s'adapter aux changements rapides de l'environnement économique, politique et géopolitique et de renforcer leur positionnement sur les marchés internationaux (Martre et al., 1994).

Figure 1: les différents courants qui permettent d'appréhender le concept de géostratégie d'entreprise



Source : Simion, 2001

D'après cette figure (1) on peut constater la relation entre la géostratégie d'entreprise et son environnement, cette géostratégie évolue dans le cadre de plusieurs déterminants et courants tels que : l'économie géographique, la stratégie, la géostratégie, la géographie et l'économie de la firme. Adopter une géostratégie par une firme nécessite une combinaison de l'ensemble de ces courants qui permettent la conception d'une géostratégie propre à la l'entreprise.

Figure 2: Concept de géostratégie adapté à l'entreprise



Source : Auteur

La figure (2) montre que La géostratégie d'entreprise revient à élaborer des plans et des initiatives qui tirent parti de la localisation géographique de l'entreprise tout en minimisant les risques associés. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées et de conserver sa compétitivité à l'échelle mondiale (Deshaies, 2010, p. 2).

Plusieurs éléments géographiques essentiels influencent significativement la stratégie des FTN. Ces éléments incluent la gestion de l'espace comme un moteur majeur de croissance, la densité des réseaux de communication et de transport, la localisation des activités associées au transport, ainsi que les conditions de localisation et la distribution des ressources (telles que les matériaux, les talents, les marchés), ainsi que la répartition des activités de valorisation des ressources (naturelles, de production) (Dupuy, 1993).

Bien que les conclusions d'une analyse géopolitique puissent considérablement influencer les décisions des dirigeants, il est important d'incorporer d'autres critères d'évaluation à ces résultats. Plus spécifiquement, la géostratégie, souvent associée aux questions militaires, peut être envisagée comme un élément central d'analyse qui permet de connecter certains facteurs géographiques spécifiques de manière à contribuer à la formulation de la stratégie de l'entreprise

(Lorino & Tarondeau, 2015).

b. Les enjeux géoéconomiques des FTN dans le contexte de la mondialisation

La géoéconomie des FTN peut avoir des implications positives et négatives pour les économies locales et globales. Les avantages comprennent la création d'emplois, l'augmentation de la productivité, l'apport de capitaux étrangers, l'amélioration des normes de production et des technologies, et l'ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises locales (Gautier, 2012).

Cependant, les inconvénients peuvent inclure la concurrence déloyale, l'exploitation des ressources naturelles, l'évasion fiscale, la corruption, les externalités environnementales négatives et les pertes d'emplois dans les secteurs concurrents (Fontanel, 2016).

La géoéconomie des firmes est un domaine important d'analyse pour comprendre les dynamiques économiques et géopolitiques à l'échelle internationale. Elle peut avoir des implications significatives pour les économies locales et globales, soulignant la nécessité de réglementer et de contrôler ces acteurs économiques pour en limiter les effets négatifs (Bonnet et al., 2019).

Dans un contexte en perpétuel changement caractérisé par des mutations importantes observés dans l'environnement des FTN, certaines sont capables d'adopter des stratégies pertinentes et de se développer de manière agressive, mais n'ont pas réagi de la même manière ni adopté les mêmes stratégies dans la dynamique de la concurrence internationale et dans le cadre de ce contexte mondialisé (Remanda, 2022). Si face à la concurrence mondiale, chacun essaie de maintenir ou d'atteindre l'efficacité économique en élargissant le marché et en essayant de rester à une échelle critique, alors chacun a une stratégie de croissance géographique différente (Tozanli, 2015).

La mondialisation économique, dont un des aspects essentiels est l'extension du système capitaliste à l'échelle de la planète (Carroué Laurent, 2020), repose sur le processus d'internationalisation des firmes, définies comme des unités de production de biens et services à des fins de vente et de profit (Guibourg & Tellenne, 2021).

Ce processus est devenu graduellement « multinationalisation » (firme multinationale), voire pour certains auteurs « transnationalisation » (firmes transnationales). Quand on parle de grandes entreprises, on entend essentiellement les FTN, qui ont été définies par la CNUCED en 1973 comme des sociétés établies dans au moins six pays, avec un chiffre d'affaires d'au moins 25 % de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, et avec au moins 500 millions de dollars (Tellenne, 2019), au-delà d'un certain degré d'expansion des activités de la firme dans le monde.

L'économiste El Mouhoub Mouhoud met en lumière cinq grands types de flux engendrés par les firmes, au cœur de notre mondialisation : flux de délocalisation, flux d'échanges financiers, commerciaux (inter- et intra firmes), transferts de technologie, migrations de travail (Mouhoud, 2017).

On constate d'emblée que différentes écoles de pensée géopolitique ignorent souvent le rôle des firmes, insistant sur la primauté de l'État (réalisme) ou, à l'inverse, des individus et de leurs réseaux.

La principale raison en est que l'exercice du pouvoir n'est pas leur fonction principale, elles ne cherchent pas à concurrencer l'État à cet égard, ils sont à but lucratif ; de plus, les grandes entreprises, même transnationales, n'ont pas les moyens de s'organiser et de s'assurer l'ordre mondial. Cependant, cela ne signifie pas qu'elles n'exercent pas de pouvoir, même s'il n'y en a pas : c'est un aspect qui ne peut être exclu par l'analyse géopolitique (Guibourg & Tellenne,

2021), « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour les États-Unis (et vice versa) » (Aftalion, 2013). Ce qui peut être expliqué comme un intérêt commun entre la firme et l'État, l'affirmation et le développement d'une entité peut servir les intérêts de l'autre.

Les FTN jouent un rôle central dans le contexte de la mondialisation et ont des enjeux géoéconomiques importants. Les principaux enjeux liés aux FTN dans ce contexte sont :

➤ Accès aux marchés mondiaux et Concurrence internationale :

Les FTN cherchent à étendre leur présence à l'échelle mondiale pour accéder à de nouveaux marchés. Cela leur permet d'exploiter des opportunités commerciales, d'augmenter leurs ventes et de profiter de différentes conditions économiques et réglementaires dans les pays d'accueil (Harvey, 2015). Elles sont confrontées à une concurrence intense au niveau mondial. Elles doivent adapter leurs stratégies pour rivaliser avec d'autres acteurs mondiaux, y compris des concurrents locaux dans les pays où elles opèrent (Smyrniaios, 2016).

➤ Délocalisation et investissements directs à l'étranger :

Ces firmes peuvent choisir de délocaliser leurs activités vers des pays offrant des avantages économiques, tels que des coûts de main-d'œuvre moins élevés, des incitations fiscales ou des réglementations plus favorables. Ces investissements directs à l'étranger peuvent influencer la dynamique économique et sociale des pays d'accueil (DAHMANI & MOUMNI, 2023).

➤ Répartition des ressources et transferts de technologie :

Les FTN peuvent concentrer leurs activités de recherche et développement dans certains pays tout en déployant leurs activités de production dans d'autres régions. Cela peut avoir un impact sur la répartition des ressources et le transfert de technologies entre les pays (Wind & Douglas, 1986).

➤ Stratégies d'optimisation fiscale :

Les FTN peuvent mettre en œuvre des stratégies d'optimisation fiscale pour minimiser leur charge fiscale globale en tirant parti des différences dans les régimes fiscaux des pays où elles opèrent (Kerremans et al., s. d.).

➤ Pouvoir économique et influence politique :

En raison de leur taille et de leur portée mondiale, les grandes FTN peuvent exercer une influence significative sur les politiques économiques des pays d'accueil. Elles peuvent façonner les réglementations, les normes commerciales et les accords internationaux (Hennebert, 2010).

➤ Responsabilité sociale et environnementale :

Les FTN sont de plus en plus soumises à des attentes de la part des consommateurs, des investisseurs et des gouvernements en matière de responsabilité sociale et environnementale. Leurs pratiques en matière de durabilité peuvent avoir un impact sur leur réputation et leur rentabilité (Laville, 2009).

➤ Risques géopolitiques :

Les FTN opérant dans différentes régions du monde sont exposées à des risques géopolitiques tels que les conflits, les troubles civils, les sanctions internationales et les fluctuations monétaires. Ces facteurs peuvent affecter leurs opérations et leur rentabilité (Amewokunu, 2007).

Le *Tableau (2)* offre une synthèse détaillée des multiples interactions qui se déploient à l'interface des firmes transnationales (FTN), des États et de l'environnement international. Il met en évidence la manière dont les dynamiques géoéconomiques et géostratégiques se croisent

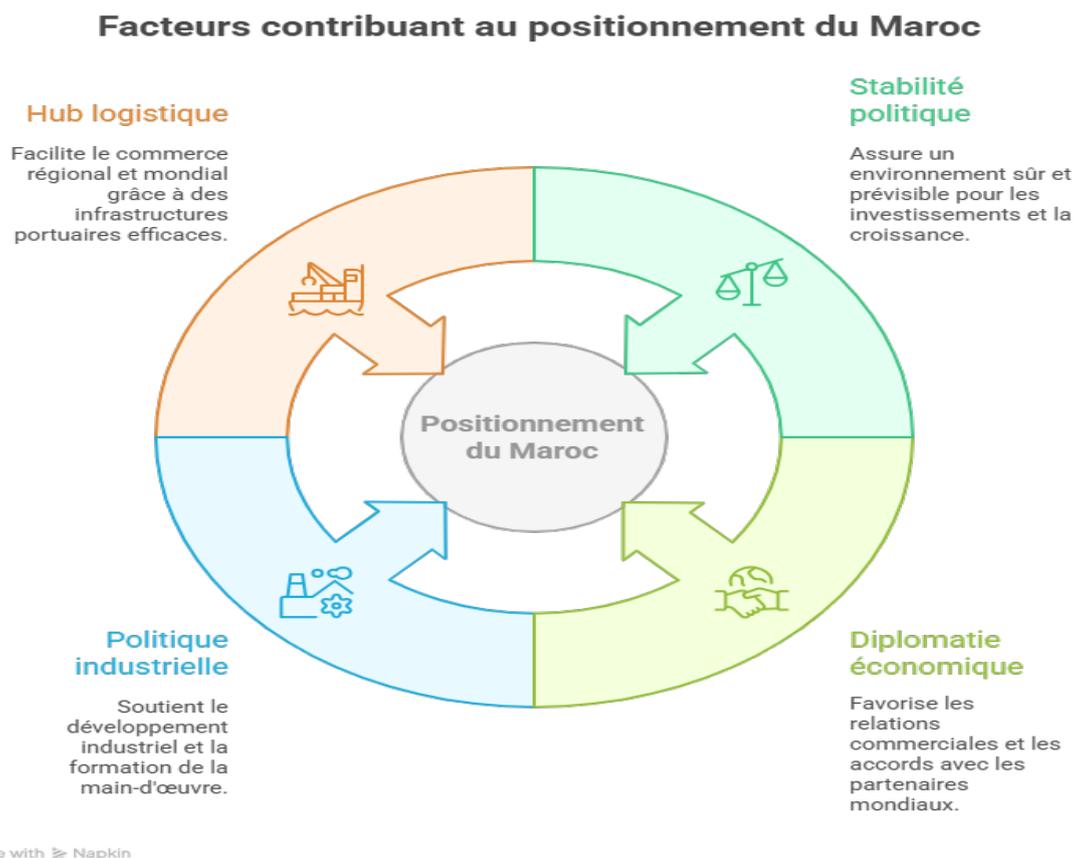
et s'articulent, en montrant, d'une part, comment les FTN adaptent leurs stratégies d'implantation, d'investissement et de production en fonction des politiques publiques et des avantages compétitifs nationaux, et, d'autre part, comment les États mobilisent leurs ressources diplomatiques, économiques et réglementaires pour attirer les capitaux, renforcer leur positionnement géopolitique et préserver leur souveraineté.

Tableau 2: Interactions Géoéconomiques Et Géostratégiques Entre FTN, États Et Environnement International

Acteurs / Dynamiques	Exemples / Enjeux	Stratégies / Réponses
États Puissants	USA, Chine	Politiques industrielles, sécurisation
Réorganisation des CVM	Nearshoring, Relocalisation	Adaptation des chaînes logistiques
Firmes Transnationales	Sécurité, IDE	Diversification des implantations
États Récepteurs	Maroc, ASEAN	Renforcement de l'attractivité

Source : auteur

Figure 3: Cadre Analytique Du Repositionnement Du Maroc



Source : auteur

La *Figure (3)* illustre un cadre analytique structurant autour de quatre facteurs majeurs qui façonnent le positionnement du Maroc sur la scène géopolitique mondiale. Elle met en évidence la manière dont ces déterminants, à la fois politiques, économiques, diplomatiques et

stratégiques, contribuent à renforcer l'image du pays en tant que modèle de stabilité et de dynamisme à l'échelle régionale et continentale.

4. Discussion

L'analyse des principaux courants théoriques met en évidence une évolution significative des stratégies des FTN, désormais façonnées autant par les opportunités économiques que par les contraintes géopolitiques. Les résultats soulignent que :

- Les FTN ne se contentent plus d'optimiser les coûts, mais cherchent désormais à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement face aux risques géopolitiques (guerre, sanctions, instabilité).
- L'influence croissante des États sur les trajectoires des FTN se manifeste par des politiques actives d'attractivité territoriale, comme le montre le cas du Maroc avec Tanger Med, ses zones franches et sa diplomatie économique proactive.
- La notion de géostratégie d'entreprise s'impose comme une grille d'analyse essentielle : elle révèle comment les FTN intègrent des logiques de maîtrise spatiale, de gestion des risques et de coopération stratégique à leurs déploiements internationaux.
- Les chaînes de valeur mondiales entrent dans une phase de recomposition : relocalisation, régionalisation, et diversification deviennent des réponses dominantes aux fragilités révélées par les crises successives.

Le tableau 3 synthétise les principales contributions théoriques et empiriques relatives aux stratégies géoéconomiques et géostratégiques des firmes transnationales dans l'économie internationale, en croisant plusieurs dimensions : positionnement des FTN, rapport aux États, contexte international et implications pour les pays émergents comme le Maroc.

Tableau 3: Approches géoéconomiques et géostratégiques des FTN dans l'économie internationale

Auteur / Source	Axe d'analyse	Concepts mobilisés	Implications pour les FTN	Lien avec les États / Maroc
Stéphane Rosière (2010) <i>Revue Géographique de l'Est</i>	Redéfinition du rôle géopolitique des FTN	Géopolitique, Géoéconomie, Acteurs non-étatiques	FTN comme nouveaux acteurs géopolitiques ; rivalité d'influence avec les États	Nécessité pour les États de repenser leur souveraineté face à des FTN globales
Dounia Rabhi (2013) <i>Revue de l'économie du développement</i>	Stratégies d'implantation des FTN au Maroc	IDE, Marché du travail, Régionalisation	FTN cherchent à exploiter un avantage en main-d'œuvre ; insertion asymétrique dans les CVM	L'État marocain intervient via politiques de formation et d'insertion
Aurélien Lambert (2023) <i>Politique étrangère</i>	Réactions des FTN face à la guerre en Ukraine	Risque géopolitique, Sanctions, Géoéconomie politique	FTN réorientent ou suspendent leurs activités en zone instable ; stratégies d'adaptation	États utilisent les FTN comme relais indirects de politique étrangère (sanctions)
Elkhanchoufi et al. (2022) <i>IJFAME</i>	Effets géoéconomiques de la guerre en Ukraine pour le Maroc	Repositionnement stratégique, Hub régional, Risque	Les FTN déplacent leurs investissements vers des zones stables (ex : Maroc)	Le Maroc cherche à capter les IDE via diplomatie économique et stabilité
Dominique Moïsi (2020) <i>Institut Montaigne</i>	Crises globales et interaction géopolitique-géoéconomie	Crise systémique, Souveraineté économique	Les FTN doivent intégrer les risques globaux (sanitaires, politiques) dans leurs stratégies	Les États doivent reprendre un rôle régulateur et protecteur (relocalisation, soutien)
Guiraudou (2024) <i>DG Trésor / Le Temps des Ruptures</i>	Réorganisation des chaînes de valeur mondiales	CVM, Nearshoring, Relocalisation, Fragmentation	Les FTN diversifient leurs supply chains pour éviter les risques politiques	Les États incitent à relocaliser, sécuriser les CVM ; le Maroc peut capter ces flux

Source : auteur

➤ **Vers une reconfiguration des rapports FTN–États**

Les travaux de Stéphane Rosière (2010) et Aurélien Lambert (2023) mettent en évidence la montée en puissance des FTN en tant qu'acteurs quasi-géopolitiques. Les firmes ne sont plus de simples opérateurs économiques, mais deviennent des entités capables d'influencer les équilibres géostratégiques (par leur pouvoir d'influence, de dissuasion ou de retrait). Les crises

récentes, comme la guerre en Ukraine, révèlent cette capacité des FTN à réagir de manière autonome aux logiques d'escalade politique, parfois en interaction ou en contradiction avec les décisions étatiques.

➤ **Une convergence entre rationalité économique et logique stratégique**

Plusieurs auteurs (Moïsi, Guiraudou) soulignent que les stratégies des FTN ne relèvent plus uniquement de la logique du profit ou de la compétitivité coût, mais s'inscrivent désormais dans une lecture élargie du risque global : géopolitique, sanitaire, technologique ou énergétique. Les FTN adaptent leurs décisions d'implantation et de gestion des chaînes de valeur à des critères de stabilité, d'alignement politique et de souveraineté réglementaire. Cela traduit un glissement vers une rationalité hybride, à la fois économique (optimisation) et stratégique (sécurisation, résilience).

➤ **Des chaînes de valeur mondiales en recomposition**

Les effets cumulatifs des crises (Covid-19, tensions USA/Chine, guerre en Ukraine) ont mis en évidence la fragilité des chaînes de valeur globalisées. Les FTN cherchent désormais à diversifier leurs implantations (stratégies de nearshoring, de régionalisation ou de relocalisation partielle). Cette recomposition ouvre des fenêtres d'opportunité pour des pays comme le Maroc, perçus comme des alternatives stables, proches de grands marchés et politiquement alignés. L'article de Guiraudou illustre bien ce basculement dans une mondialisation fragmentée, où le facteur géopolitique devient une variable clé de l'organisation productive mondiale.

➤ **Le rôle stratégique de l'État dans l'attractivité des FTN**

Les approches géoéconomiques insistent sur l'importance du cadre institutionnel, réglementaire et diplomatique mis en place par les États pour attirer les FTN. Dans le cas du Maroc, les analyses de Rabhi (2013) et d'El-Khanchoufi et al. (2022) montrent que l'État agit sur plusieurs leviers : infrastructures logistiques (ex. : Tanger Med), politiques d'éducation et de formation, incitations fiscales, partenariats public-privé, et diplomatie économique. L'État marocain n'est donc pas un simple spectateur, mais un acteur de la stratégie de captation des flux d'IDE et d'intégration dans les nouvelles chaînes de valeur régionales et globales.

5. Conclusion

À l'issue de cette revue de littérature, il apparaît clairement que les firmes transnationales (FTN) occupent une place centrale dans les dynamiques de transformation de l'économie mondiale contemporaine. Loin d'être de simples opérateurs économiques, elles s'affirment comme des acteurs géostratégiques, intégrant dans leurs choix d'implantation et de gouvernance des considérations relatives au pouvoir, à la sécurité, à la stabilité politique, et à l'ancrage territorial. Leurs stratégies reflètent désormais une rationalité hybride, à la croisée de l'optimisation économique et de la gestion des risques globaux.

Cette étude souligne également la manière dont les États, en particulier les économies émergentes comme le Maroc, s'efforcent de reconfigurer leur attractivité territoriale afin de capter des flux d'investissements productifs, s'insérer dans des chaînes de valeur en recomposition, et renforcer leur souveraineté économique. Cela redéfinit les rapports FTN–États, désormais marqués par des logiques d'interdépendance, de codétermination et parfois de tension stratégique.

Cependant, cette revue présente certaines limites méthodologiques. Le choix d'une approche narrative, bien qu'utile pour couvrir un large spectre théorique, comporte un biais de subjectivité dans la sélection et l'interprétation des sources. De plus, l'absence de données quantitatives ou d'analyse empirique comparative limite la portée généralisable des

conclusions.

À ce titre, plusieurs perspectives de recherche mériteraient d'être approfondies :

- Une analyse comparative interrégionale des stratégies de localisation des FTN (ex : Asie vs Afrique) permettrait de mieux cerner les logiques d'adaptation différenciées.
- Des études empiriques sectorielles, notamment sur l'industrie automobile, les télécoms ou l'énergie, pourraient éclairer les spécificités géoéconomiques propres à chaque domaine.
- L'évaluation de l'impact réel des politiques publiques nationales (zones franches, fiscalité, diplomatie économique) sur les décisions des FTN demeure un champ d'investigation à fort potentiel.

Enfin, ce travail invite les décideurs publics à intégrer pleinement les dimensions géopolitiques dans leurs politiques d'attractivité, en combinant stabilité institutionnelle, capacités logistiques et alliances stratégiques ciblées. Pour les entreprises, il est essentiel de développer des géostratégies d'entreprise adaptables, fondées sur une lecture fine des recompositions territoriales et des nouvelles vulnérabilités mondiales.

Ainsi, seule une approche interdisciplinaire mobilisant l'économie, la géopolitique, le management et les relations internationales permettra de mieux comprendre — et d'anticiper — le rôle structurant des FTN dans les nouvelles architectures de la mondialisation.

6. Bibliographie

- Aftalion, F. (2013). Une Nationalisation Temporaire : General Motors. *Commentaire*, 2, 269-274.
- Alassane, M. D. (2006). *Institut D'études Politiques De Toulouse Master 2 Recherche De Geopolitique Et Relations Internationales*.
- Amelon, J.-L., & Cardebat, J.-M. (2010). *Les Nouveaux Défis De L'internationalisation : Quel Développement International Pour Les Entreprises Après La Crise? De Boeck Supérieur*.
- Amewokunu, Y. A. (2007). *Repenser Le Concept Du " Risque-Pays " Dans Le Contexte De La Mondialisation* [Phd Thesis, Université Laval]. Andreff, W., & Cot, A. (1982). *L'économie Fiction : Contre Les Nouveaux Economistes*. Fenixx.
- Aniche, F. (2014). *Essai D'analyse De La Contribution Du Commerce Extérieur A La Croissance Economique* [Phd Thesis]. Université Mouloud Mammeri.
- Apenuvor, K. D. (2011). *Rapports De Pouvoir Et Stratégies D'acteurs Dans Les Relations Interorganisationnelles Nord-Sud. Etude De Cas : Les Partenariats De Brücke· Le Pont (Suisse), Eed Et Pain Pour Le Monde (Allemagne) Avec Les Ong Togolaises* [Phd Thesis]. Université De Franche-Comté.
- Badie, B., Brauman, R., Decaux, E., Devin, G., & Wihtol De Wenden, C. (2008). Pour Un Autre Regard Sur Les Migrations. *Construire Une Gouvernance Mondiale*.
- Basse, B. (2016). Les Déterminants Extra-Economiques De L'investissement Direct Etranger : Etude De Cas D'entreprises Multinationales Françaises Du Secteur Tertiaire Au Sénégal. *Revue Camerounaise De Management*, 32.
- Baudrand, V., & Henry, G.-M. (2006). *Comprendre La Mondialisation* (Vol. 633). Studyrama.
- Baumard, P., Harbulot, C., Huyghe, F.-B., Lucas, D., Moinet, N., Prats, C., Rainaudi, C., Tiffreau, A., & Valantin, J.-M. (2002). *La Guerre Cognitive*.

- Beddi, H. (2004). *La Relation Siège-Filiales : Confrontation De Deux Cadres Théoriques Avec Les Cas De Six Multinationales Et Identification D'éléments Additionnels*. 31.
- Belhoste, N., & Nivet, B. (2018). Les Entreprises Et La Guerre : Vers La Responsabilité Géopolitique Des Entreprises? *Revue Internationale Et Stratégique*, 3, 16-25.
- Boccara, F., Hecquet, V., D'isanto, A., & Picard, T. (2013). L'internationalisation Des Entreprises Et L'économie Française. *Les Entreprises En France*, 85-103.
- Bolduc, D., & Ayoub, A. (2000). *La Mondialisation Et Ses Effets : Revue De La Littérature*. Green, Département D'économique, Université Laval.
- Bonnet, C., Carcanague, S., Hache, E., Seck, G., & Simoën, M. (2019). *Vers Une Géopolitique De L'énergie Plus Complexe? Une Analyse Prospective Tridimensionnelle De La Transition Energétique* [Phd Thesis]. Ifpen; Iris-Institut De Relations Internationales Et Stratégiques.
- Bouchoura, A., & Benzazoua, A. E. (2023). *Impact Des Pratiques De La Rse Sur La Performance Sociale De L'entreprise* [Phd Thesis]. Boyer, R., Didier, M., Lorenzi, J.-H., & Bureau, D. (1998). *Innovation Et Croissance*. La Documentation Française Paris.
- Byé, M. (1987). *Relations Economiques Internationales*.
- Carroué, L. (2019). *Géographie De La Mondialisation-4e Ed. : Crises Et Basculements Du Monde*. Armand Colin.
- Carroué Laurent. (2020). *Atlas De La Mondialisation*.
- Cazal, D. (2010). Le Culturalisme En Management International. *Cazal, D., Davoine, E., Louart, P., Chevalier (Dir.), Critiques Et Ouvertures, Grh Et Mondialisation. Nouveaux Contextes, Nouveaux Enjeux*, 121-153.
- Cepal, N. (2002). *La Mondialisation Et Le Développement : Synthèse*.
- Challal, O., & Saidi, D. (2017). *L'analyse Des Etapes De Développement Des Entreprises A L'international : Cas De L'entreprise Etatique Electro Industries* [Phd Thesis, Université Mouloud Mammeri].
- Chassagnon, V. (2018). *Economie De La Firme-Monde : Pouvoir, Régime De Gouvernement Et Régulation*. De Boeck Supérieur.
- Christova-Balkanska, I. (2024). European strategies for improving the competitiveness of EU industrial production and challenges in the post-pandemic crisis period. *ECONOMIC DEVELOPMENT AND POLICIES: REALITIES AND PROSPECTS EUROPEAN INTEGRATION, CONVERGENCE AND COHESION*, 45.
- Cnuced. (2004). *Rapport Du Secrétaire Général De La Cnuced A La Treizième Session De La Conférence Des Nations Unies Sur Le Commerce Et Le Développement*.
- Crozet, M., & Koenig, P. (2005). Etat Des Lieux Du Commerce International. Le Rôle Des Firmes Multinationales Dans Le Commerce International. *Les Cahier Français*, 325, 13-19.
- Dahmani, A. (2004). Les Tic : Une Chance Pour L'Afrique. *Gabas Jj., Société Numérique Et Développement En Afrique, 1ère Edition, Paris, Ed. Karthala*, 13-34.
- Dahmani, M., & Moumni, B. (2023). Les Stratégies De Délocalisation Des Firmes Multinationales : Cas Des Fmn Marocaines En Afrique Subsaharienne. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 6(3).
- Dalmas, M., Nivet, B., & Spach, P. (2014). Ressources Humaines Et Risque Géopolitique. Un Enjeu Managérial Majeur, Un Agenda De Recherche A Construire. *Question (S) De Management*, 4, 37-49.

- Deblock, C. (2013). *De La Nationalisation Du Monde A La Globalisation*. Presses De L'université Laval.
- Delapierre, M. (1996). Les Firmes Multinationales : Evolutions Structurelles Et Stratégies Face A La Mondialisation. *Economie Rurale*, 231(1), 12-20.
- Delapierre, M., & Milelli, C. (1994). *Les Firmes Multinationales : Des Entreprises Au Coeur D'industries Mondialisées*. Vuibert.
- Deshaies, M. (2010). *Vol. 50/1-2 | 2010 Firmes, Géopolitique Et Territoires-Vol. 1*.
- Dobson, W., & Evans, P. (2015). *L'avenir Des Relations Canada-Chine*. Irpp, Institute For Research On Public Policy= Institut De Recherche En
- Douglas, S. P. (2011). Le Géocentrisme Politique/Stratégie Préférée Pour Le Marketing International. *Revue Française Du Marketing*, 231, 3.
- Dumitriu 1, C., & Capdevila 2, I. (2012). L'entreprise Multinationale A La Croisée De La Mondialisation Et Du Management Interculturel : Comment Relever Le Défi Posé Par La Distance Linguistique? *Revue Management Et Avenir*, 5, 103-124.
- Dupuy, G. (1993). Géographie Et Economie Des Réseaux. *L'espace Géographique*, 193-209.
- Fauchoux, S., & Nicolai, I. (1998). Les Firmes Face Au Développement Soutenable : Changement Technologique Et Gouvernance Au Sein De La Dynamique Industrielle. *Revue D'économie Industrielle*, 83(1), 127-146.
- Fonds Monétaire International. (1993). *Manuel De La Balance Des Paiements. 5ème Edition*.
- Fontanel, J. (2016). *La Science Economique En Débats Et En Défaut Face A La Crise*.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015). Regards Croisés Sur Engagement Rse & Performance. *Question (S) De Management*, 1, 65-89.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2024). Regards Croisés:«Quelle Organisation Demain Pour Fidéliser Les Collaborateurs?». *Question (S) De Management*, 1, 143-228.
- Gallois, F. (2021). *Spécialité Histoire-Géographie, Géopolitique Et Sciences Politiques-Première*. Editions Ellipses.
- Gautier, B. (2012). *Intégration Des Villes Par Les Réseaux Des Firmes Multinationales : Le Cas Du Secteur Agroalimentaire En Méditerranée [Phd Thesis]*. Université De Lausanne, Faculté Des Géosciences Et De L'environnement.
- Goudalo, W. (2017). *Vers Une Ingénierie Avancée De La Sécurité Des Systèmes D'information D'entreprise : Une Approche Conjointe De La Sécurité, De L'utilisabilité Et De La Résilience Dans Les Systèmes Sociotechniques [Phd Thesis]*. Université De Valenciennes Et Du Hainaut-Cambresis.
- Graiche, L. (2012). *Les Formes D'implantation Des Firmes Multinationales En Algérie [Phd Thesis]*. Université Mouloud Mammeri.
- Guay, P.-Y., & Bélanger, H. (2005). La Restructuration De L'urbain Planétaire Par La Mondialisation Economique. *La Ville Autrement. Sous La Dir. De Pierre Delorme*, 121-153.
- Gueslin, A. (1999). *Les Hommes Du Pneu : Les Ouvriers Michelin A Clermont-Ferrand De 1940 A 1980*. Editions De L'atelier.
- Guibourg, D., & Tellenne, C. (2021). *Géopolitique Et Géoéconomie Du Monde Contemporain Puissance Et Conflits (La Découverte)*.
- Hanane, B. (2018). *Le Système Financier International [Phd Thesis, Université De Mostaganem]*.
- Harvey, P.-A. (2015). *Les Entreprises Multinationales Et Les Politiques Publiques; Enquête Sur Leur Engagement Institutionnel Au Canada*.

- Hennebert, M.-A. (2010). Les Alliances Syndicales Internationales, Des Contre-Pouvoirs Aux Entreprises Multinationales? : Une Recherche Sur Trois Continents. *Les Alliances Syndicales Internationales, Des Contre-Pouvoirs Aux Entreprises Multinationales?*, 1-202.
- Ikhlef, A. (2021). *Le Processus De Développement Et Les Stratégies D'internationalisation (Cas Saidal)* [Phd Thesis, Université Mouloud Mammeri].
- Jacob, E. (2016). Sécurité D'entreprise : Le Défi Des Menaces Asymétriques. *Sécurité D'entreprise*, 1-244.
- Jacquier-Roux, V., & Le Bas, C. (2008). Localisation Des Activités De R&D Des Firmes Multinationales, Modes D'organisation En Réseaux Et Transfert Transnational Des Connaissances : Un Cadre D'analyse. *Région Et Développement*, 28, 11-38.
- Kerremans, O., Biro, M., & De Wolf, M. (S. D.). " *Analyse Des Stratégies D'optimisation Fiscales Des Mnes : Les Spécificités De L'économie Numérique Illustrées Par Le Cas Apple*.
- Laville, E. (2009). *L'entreprise Verte : Le Développement Durable Change L'entreprise Pour Changer Le Monde*. Pearson Education France.
- Lévesque, B. (2016). Economie Sociale Et Solidaire Et Entrepreneur Social : Vers Quels Nouveaux Ecosystèmes? *Revue Interventions Economiques. Papers In Political Economy*, 54.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2008). *La Culture-Monde : Réponse A Une Société Désorientée*. Odile Jacob.
- Loilier, T. (2010). Innovation Et Territoire : Le Rôle De La Proximité Géographique Ne Doit Pas Etre Surestimé. *Revue Française De Gestion*, 1, 15-35.
- Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2015). De La Stratégie Aux Processus Stratégiques. *Revue Française De Gestion*, 41(253), 231-250.
- Loth, D. (2006). *Marketing International*. Editions Publibook.
- Mahamat, Y. A., & Toubal, B. (2019). *La Stratégie D'internationalisation Des Firmes Multinationales Cas Du Partenariat Entre L'entreprise Ld Azouaou Eurl Et Le Groupe Mahindra&Mahindra* [Phd Thesis, Université Mouloud Mammeri].
- Mansouri, D., & Berjaoui, A. (2020). Climat Des Affaires Et Attractivité Des Ide Au Maroc : Revue De Littérature Et Etats Des Lieux. *International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management And Economics*, 1(2), 409-422.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence Economique Et Stratégie Des Entreprises. *Rapport Du Commissariat Général Au Plan, Paris, La Documentation Française*, 17, 82-94.
- Mostafa, E.-K., Anouar, A., & Ouhejjou, O. (2023). Les Effets De La Guerre Russo-Ukrainienne Sur Le Mouvement Des Firmes Multinationales Au Maroc : Une Nouvelle Opportunité Géoéconomique Et Géopolitique. *International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management And Economics*, 4(5-1), 249-266.
- Mouhoud, E. M. (2017). *Mondialisation Et Délocalisation Des Entreprises*. La Découverte.
- Mucchielli, J.-L. (1998). *Multinationales Et Mondialisation* (Vol. 41). Seuil.
- N'gbesso, D. J. K. (2010). *Impact Du Risque Politique Sur Les Investissements Directs Etrangers En Afrique Subsaharienne*.
- Nicoletti, V. F.-B. (1999). Investissements Dans Les Pays Etrangers Et Stratégie De Globalisation. *Revue Région Et Développement*, N°9, 35.
- Paul, C. (1996). *Géopolitique Et Géostratégie, La Pensée Politique, L'espace Et Le Territoire Au Xxe Siècle*. Nathan, Paris.

- Pouemi, J. T. (2000). *Monnaie, Servitude Et Liberté : La Répression Monétaire De L'Afrique*. Menaibuc.
- Quiec, A.-S. (2018). *Entreprises Privées Et Autorités Portuaires : Quelle Gouvernance Pour Les Places Portuaires De La Rangée Nord-Ouest Européenne?* [Phd Thesis]. Normandie Université.
- Remanda, L.-C. (2022). *Les Modes De Coordination Dans Le Processus De Régionalisation Des Multinationales Japonaises En Europe* [Phd Thesis]. Université Paris-Saclay.
- Rioux, M. (2012). Théories Des Firmes Multinationales Et Des Réseaux Economiques Transnationaux. *Cahier De Recherche Ceim*.
- Roberge-Maltais, I. (2020). *Les Accords-Cadres Internationaux : Métasynthèse Sur L'effectivité D'un Outil De Régulation Sociale Des Firmes Multinationales* [Phd Thesis, Hec Montréal].
- Rosière, S. (2021). *Géographie Politique Et Géopolitique. Une Grammaire De L'espace Politique*. Editions Ellipses.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les Récits De Vie Comme Stratégie D'accès Au Réel En Sciences De Gestion : Pertinence, Positionnement Et Perspectives D'analyse. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Simion, P. (2001). *Concept De «Géostratégie» De L'entreprise*.
- Smyrniaios, N. (2016). L'effet Gafam : Stratégies Et Logiques De L'oligopole De L'internet. *Communication Langages*, 188(2), 61-83.
- Tartarin, R. (1997). Andreff, Wladimir, Les Multinationales Globales. *Economic Systems*, 21, 201-202.
- Tellenne, C. (2019). *Introduction A La Géopolitique*. La Découverte.
- Torrès, O. (1999). *Les Pme*. Flammarion Paris.
- Tozanli, S. (2015). *Les Multinationales Françaises Et La Globalisation Des Marchés*. La Documentation Française.
- Wind, Y., & Douglas, S. (1986). Le Mythe De La Globalisation. *Recherche Et Applications En Marketing (French Edition)*, 1(3), 5-26.
- Wong, A., & Kiswend-Sida, U. Y. (2011). *Les Responsabilités Sociétales Des Entreprises En Afrique Francophone*. Eclm.
- Yergin, D., & Stanislaw, J. (2000). *La Grande Bataille : Les Marchés A L'assaut Du Pouvoir*. Odile Jacob.
- Zhang, B. (2019). *Stratégies D'internationalisation Des Multinationales Chinoises* [Phd Thesis, Université De Pau Et Des Pays De L'adour].