

Louvain School of Management

Recherche exploratoire sur la compréhension de la globalisation en tant que stratégie d'entreprise

Le cas des plateformes en ligne

Auteur : Aline Nollet
Promoteur(s) : Régis Coeurderoy
Année académique 2019-2020

J'adresse tout d'abord mes remerciements à mon promoteur, Régis Coeurderoy. Je le remercie d'avoir pris le temps de me conseiller et de me guider tout au long de ce mémoire.

Je remercie également mes amis, et plus particulièrement mon voisin, pour les relectures et remarques constructives qui m'ont permis de finaliser ce mémoire.

Je souhaite également remercier ma famille et mes proches pour leur soutien et leurs encouragements continus lors de l'élaboration de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE LA GLOBALISATION	4
CHAPITRE 2 : LES STRATÉGIES DE GLOBALISATION	5
<i>Section 1 : le concept de la distance</i>	<i>5</i>
<i>Section 2 : les modes de développement</i>	<i>8</i>
<i>Section 3 : les différents types de stratégies</i>	<i>10</i>
CHAPITRE 3 : COMPRÉHENSION DE LA GLOBALISATION	11
<i>Section 1 : les caractéristiques de la globalisation</i>	<i>11</i>
<i>Section 2 : les Born Global et les International New Venture.....</i>	<i>13</i>
<i>Section 3 : globalisation et régionalisation</i>	<i>14</i>
CONCLUSION DE LA REVUE LITTÉRAIRE ET LIMITES	15
PARTIE II : RECHERCHES EMPIRIQUES.....	17
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE LA SÉLECTION D'ENTREPRISE	17
CHAPITRE 2 : RECHERCHES EMPIRIQUES SUR LES PLATEFORMES EN LIGNE	19
<i>Section 1. Dropbox, Inc.....</i>	<i>19</i>
Section 1.1. Présentation de l'entreprise	19
Section 1.2. Répartition du revenu au cours du temps	19
Section 1.3. Répartition des actifs au cours du temps	20
Section 1.4. Répartition des filiales dans le monde.....	21
<i>Section 2 : Spotify Technology S.A.</i>	<i>22</i>
Section 2.1. Présentation de l'entreprise	22
Section 2.2. Répartition du revenu au cours du temps	22
Section 2.3. Répartition des actifs au cours du temps	23
Section 2.4. Répartition des filiales dans le monde.....	24
<i>Section 3 : Facebook, Inc.....</i>	<i>25</i>
Section 3.1. Présentation de l'entreprise	25
Section 3.2. Répartition du revenu au cours du temps	25
Section 3.3. Répartition des actifs au cours du temps	26
Section 3.4. Répartition des filiales dans le monde.....	27
<i>Section 4 : PayPal Holdings, Inc.</i>	<i>29</i>
Section 4.1. Présentation de l'entreprise	29
Section 4.2. Répartition du revenu au cours du temps	29
Section 4.3. Répartition des actifs au cours du temps	30
Section 4.4. Répartition des filiales dans le monde.....	31
<i>Section 5 : Twitter, Inc.....</i>	<i>32</i>
Section 5.1. Présentation de l'entreprise	32

Section 5.2. Répartition du revenu au cours du temps	32
Section 5.3. Répartition des actifs au cours du temps	33
Section 5.4. Répartition des filiales dans le monde.....	34
<i>Section 6 : Netflix, Inc.</i>	35
Section 6.1. Présentation de l'entreprise	35
Section 6.2. Répartition du revenu au cours du temps	35
Section 6.3. Répartition des actifs au cours du temps	36
Section 6.4. Répartitions des filiales dans le monde	37
<i>Section 7 : Freelancer Limited</i>	38
Section 7.1. Présentation de l'entreprise	38
Section 7.2. Répartition des actifs au cours du temps	38
Section 7.3. Répartition du revenu au cours du temps	39
Section 7.4. Répartitions des filiales dans le monde	40
<i>Section 8 : Baidu, Inc.</i>	42
Section 8.1. Présentation de l'entreprise	42
Section 8.2. Répartition du revenu au cours du temps	42
Section 8.3. Répartition des actifs au cours du temps	43
Section 8.4. Répartition des filiales dans le monde.....	44
<i>Section 9 : Tencent Holdings Limited</i>	46
Section 9.1. Présentation de l'entreprise	46
Section 9.2. Répartition du revenu dans le monde	46
Section 9.3. Répartition des actifs au cours du temps	46
Section 9.4. Répartition des filiales dans le monde.....	49
DISCUSSION DES OBSERVATIONS ET CONCLUSION DE LA PARTIE EMPIRIQUE.....	51
PARTIE III : ANALYSE ET INTERPÉTATION DES CAS	53
CHAPITRE 1 : NOUVEAUX CRITÈRES DE CLASSIFICATION D'ÉTAT DE GLOBALISATION.....	53
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES CAS DES PLATEFORMES EN LIGNE.....	55
Section 1 : <i>Dropbox, Inc.</i>	55
Section 2 : <i>Spotify Technology S.A.</i>	56
Section 3 : <i>Facebook, Inc.</i>	58
Section 4 : <i>PayPal Holdings, Inc.</i>	59
Section 5 : <i>Twitter, Inc.</i>	60
Section 6 : <i>Netflix, Inc.</i>	61
Section 7 : <i>Freelancer Limited</i>	63
Section 8 : <i>Baidu, Inc.</i>	63
Section 9 : <i>Tencent Holdings Limited</i>	65
CHAPITRE 3 : TENDANCES ET CONFRONTATION AVEC LA LITTÉRATURE.....	66
SYNTHÈSE DE LA PARTIE ANALYTIQUE	71
CONCLUSION GÉNÉRALE	72
BIBLIOGRAPHIE	75
RAPPORTS D'ENTREPRISES.....	79

ANNEXES	86
ANNEXE 1 : BASE DE DONNÉES DE DROPBOX, INC. EN MILLIONS DE DOLLARS US.....	86
ANNEXE 2 : BASE DE DONNÉES DE SPOTIFY TECHNOLOGY S.A. EN MILLIONS D'EUROS.....	87
ANNEXE 3 : BASE DE DONNÉES DE FACEBOOK, INC. EN MILLIONS DE DOLLARS US.	88
ANNEXE 4 : BASE DE DONNÉES DE PAYPAL HOLDINGS, INC. EN MILLIONS DE DOLLARS US..	89
ANNEXE 5 : BASE DE DONNÉES DE TWITTER, INC. EN MILLIONS DE DOLLAR US.	90
ANNEXE 6 : BASE DE DONNÉES DE NETFLIX, INC. EN MILLIONS DE DOLLARS US.	91
ANNEXE 7 : BASE DE DONNÉES DE FREELANCER LIMITED EN MILLIONS DE DOLLARS AUSTRALIENS.....	92
ANNEXE 8 : BASE DE DONNÉES DE BAIDU, INC. EN MILLIONS DE DOLLAR US.	93
ANNEXE 9 : BASE DE DONNÉES DE TENCENT HOLDINGS LIMITED. EN MILLIONS DE YUANS (RMB).....	95

Introduction générale

L'objectif de ce mémoire est d'aborder la notion de globalisation en termes de stratégie d'entreprise. En effet, la présence géographique des entreprises du digital est compliquée à déterminer. L'écosystème du digital est large et comprend de nombreux types de business, dont les plateformes en ligne, celles-ci étant définies par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2019, p. 21) comme *“a digital service that facilitates interactions between two or more distinct but interdependent sets of users (whether firms or individuals) who interact through the service via the Internet”*.

Depuis plusieurs années, nous voyons apparaître un nombre de plus en plus important de plateformes multifaces. Ces dernières trouvent une opportunité de marché : couvrir un besoin insatisfait de plusieurs parties (consommateurs, vendeurs, chercheurs, ...) en les connectant entre elles (Evans & Schmalensee, 2017). Bien que les plateformes puissent prendre plusieurs formes, ce mémoire se concentrera sur les plateformes en ligne, sans se perdre dans une multitude de sociétés, afin de comprendre les différentes stratégies de globalisation de ces entreprises high-tech et de les analyser avec précision et profondeur.

Les plateformes en ligne font dorénavant partie de nos activités quotidiennes. La révolution algorithmique et l'informatique de type “cloud” sont le fondement de l'économie des plateformes, ce qui leur permet également de se développer dans les plateformes (Kenney & Zysman, 2016, p. 64). Ces deux auteurs ont aussi avancé que les plateformes permettent une interaction économique et sociale en ligne. En 2015, 3,2 milliards de personnes dans le monde étaient connectées et en ligne notamment grâce à la présence des plus grandes plateformes partout dans le monde (Manyika & al., 2016, p. 30).

L'OCDE (2019, p. 11) note, que d'un point de vue économique, elles ont beaucoup de caractéristiques économiques similaires entre elles, même si ce type de business peut toucher de nombreux secteurs comme par exemple les loisirs, les paiements en ligne ou les transports. Les plateformes ont un impact très important sur le système économique mondial mais aussi sur divers aspects sociétaux. En effet, elles conditionnent le mode de vie quotidien et de consommation. Plus précisément, elles sont des acteurs importants dans la croissance du commerce international. Elles sont elles-mêmes des multinationales qui opèrent à l'international, et de plus, elles permettent à d'autres entreprises de s'étendre dans différents pays sans pour autant y ouvrir une nouvelle entité physique de leur business. Malgré certaines critiques qui démontrent que les plateformes peuvent causer un désavantage pour d'autres

industries, elles sont généralement un bon moyen pour les développer par le biais, par exemple, d'une immédiate présence en ligne ou d'un canal de distribution à coût réduit.

Mais si les plateformes ont beaucoup d'éléments en commun, elles ne sont pas pour autant les mêmes et elles servent des objectifs bien différents : les leaders mondiaux n'ont pas connu leur succès pour les mêmes raisons.

Les plateformes sont de nature multilatérale car elles visent à fournir un service à différents utilisateurs, comme des entreprises ou des particuliers. Les plateformes digitales offrent à leurs utilisateurs de nouveaux moyens de communiquer, d'apprendre, de collaborer, de développer leurs compétences, d'acheter et de vendre, etc. (Manyika & al., 2016 p. 51). En outre, les consommateurs prennent un rôle plus actif dans ce genre de business.

Selon l'OCDE (2019, pp. 60-68), il est possible de classer les plateformes sur base de leur typologie. L'approche considérée comme la plus intuitive est une approche fonctionnelle, qui peut être large ou restreinte. D'autres typologies peuvent être citées comme, par exemple, une typologie basée sur les utilisateurs d'une plateforme, le type de données qu'elle collecte et ce qu'elle en fait ; ou une typologie basée sur les sources de revenus.

Il est intéressant de comprendre la globalisation des plateformes en ligne parce qu'elles requièrent une attention politique qui tient compte de la perspective géographique étant donnée leur présence dans de nombreux pays. Nous pouvons dire que les plateformes en ligne rivalisent aussi avec les décisions politiques. La littérature de business international offrant une réflexion très limitée dans ce domaine, ce mémoire se propose d'élargir la recherche et l'analyse en répondant à la question de recherche suivante : *dans quelle mesure les plateformes en ligne redéfinissent-elles la compréhension de la globalisation en tant que stratégie d'entreprise abordée par la littérature de business international ?*

Afin de mieux appréhender les stratégies de globalisation des plateformes, il était nécessaire de sélectionner des entreprises assez grandes et internationales de prime abord. L'introduction, en expliquant ce que sont les plateformes en ligne, quel est leur rôle et leur intérêt dans le monde, avait pour but de faire comprendre le type de business qui fait l'objet de ce mémoire. La première partie de celui-ci sera consacrée à la compréhension du sujet dans la littérature. Une recherche minutieuse d'articles et documents scientifiques a été effectuée, avec comme objectif de mettre en place la théorie qui permettra de mener notre réflexion à bien. La seconde partie proposera une observation des faits concernant les entreprises sélectionnées. Finalement, la

troisième partie proposera une analyse, une explication et une interprétation des stratégies utilisées par les plateformes présentées, tout en abordant la question de la littérature.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie a pour objectif d'enrichir la réflexion autour du thème de la globalisation. Elle est aussi importante pour permettre, par la suite, une analyse approfondie et pertinente des cas qui seront exposés dans ce mémoire. Pour mieux comprendre les stratégies de globalisation, nous présenterons d'abord le contexte de celle-ci et l'apparition des plateformes, ensuite les stratégies de globalisation et un recueil de la littérature sur ce qu'est une entreprise globale, enfin nous clôturerons cette partie en proposant une critique de la littérature sur le sujet.

Chapitre 1 : le contexte de la globalisation

Le terme “globalisation”, lorsqu'il ne se rapporte pas à la globalisation des entreprises en tant que stratégie internationale, est différent du terme “globalisation” au sens large. En effet, la globalisation des entreprises s'insère dans un concept multidimensionnel qu'il est important de comprendre. Cambridge Dictionary définit la globalisation en anglais américain comme étant *“the development of closer economic, cultural, and political relations among all the countries of the world as a result of travel and communication becoming easy”*. Dans le dictionnaire d'anglais des affaires, globalisation se définit comme *“the way in which economies have been developing to operate together as one system”* et *“the process by which particular goods and services, or social and cultural influences, gradually become similar in all parts of the world”*. Ce qui signifie que, d'un point de vue non économique, la globalisation est une uniformisation des modes de vie et de consommation dans le monde.

Aujourd'hui, la globalisation s'est accélérée et est redéfinie par les flux de données qui comprennent des idées, des informations et des innovations, plutôt que par les échanges de biens transfrontaliers (Manyika & al., 2016, pp. 23-24). Le mouvement des biens et les flux financiers sont en déclin alors qu'à l'opposé le mouvement de la population est en hausse et est possible en partie grâce aux plateformes qui permettent aux individus de rester connectés avec leurs proches, même à l'autre bout du monde, et de gérer la logistique de distance (compte en banque par exemple). Depuis 2001, le flux d'informations qui correspond au partage international du trafic internet ne cesse d'augmenter, avec une croissance de plus de 250% en 2017 (Ghemawat & Altman, 2019, p. 3).

L'économie de plateforme joue un rôle important dans la globalisation. En fait, elle redéfinit ce processus. Parce que les plateformes grandissent, elles créent un marché global plus efficace et transparent (Manyika & al., 2016, p. 23). La technologie estompe les frontières nationales, ce qui augmente le flux de données transfrontalier (Choudary, 2018). La digitalisation change la façon dont nous travaillons et socialisons, ainsi que les moyens de créer de la valeur. Plus précisément, dans la globalisation, les plateformes ont des conséquences économiques telles que, premièrement, une redéfinition de la création de valeur et des acteurs qui la capturent ; et deuxièmement, un réaménagement du travail (Kenney & Zysman, 2016, p. 66). Nous sommes dans un processus de réorganisation de l'économie, dans laquelle les plateformes ont de plus en plus de pouvoir, plus encore que les usines lors de la révolution industrielle (Kenney & Zysman, 2016, p. 62).

Chapitre 2 : les stratégies de globalisation

Section 1 : le concept de la distance

La globalisation, d'un point de vue stratégique, peut être définie comme "*the production and distribution of products and services of a homogenous type and quality on a worldwide basis*" (Rugman & Collinson, 2009, p. 675). Pour comprendre les différentes stratégies de globalisation utilisées par les entreprises, il est nécessaire d'introduire le concept de distance. En effet, même si Internet a permis la création de marchés globaux et de nouvelles opportunités de croissance pour de nombreuses industries, il n'est pas possible d'effacer complètement la barrière de la géographie et la distance est toujours une donnée à prendre en compte (Manyika & al., 2016, p. 38).

La distance est un concept multidimensionnel (Moalla, 2011, p. 36). Le phénomène de distance est aussi présenté dans la littérature sous le terme de *liability of foreignness*. Cette *liability of foreignness* est moins élevée dans la région de l'entreprise qu'en dehors (Asmussen, 2009, p. 1195).

Le modèle d'Uppsala a été développé par Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul en 1975 et 1977. Selon ce modèle, l'expansion internationale d'une entreprise est un processus en étapes et est assez incrémental. Une entreprise va commencer à échanger avec des pays ayant une

faible distance psychique, avant de développer son internationalisation vers des pays plus lointains. Ensuite, l'entreprise pourra implanter des filiales dans ces pays. Ce modèle a été remis en question et approfondi dans la littérature. En effet, la mise en avant uniquement de la distance psychique reste une vision très restreinte de la distance. Ghemawat (2001) propose une autre perspective de la distance, en créant un cadre conceptuel appelé "*CAGE (cultural, administrative, geographic, economic) distance framework*". Selon lui, ces multiples dimensions de la distance permettent la compréhension des différents facteurs qui peuvent influencer le processus d'internationalisation.

Moalla (2011, pp. 42-48) a développé un cadre conceptuel qui reprend les éléments du modèle d'Uppsala et du modèle de CAGE, dans le but de proposer un cadre conceptuel le plus complet possible comprenant des variables macros et micros.

En ce qui concerne **les attributs de niveau macro**, la distance culturelle est fortement débattue dans la littérature. Cela comprend de nombreux paramètres tels que la langue, l'ethnie, les croyances, les normes sociales. Hitt, Li et Xu (2016, pp. 62-64) ont mis en avant l'influence de la différence de culture dans l'internationalisation. En effet, moins il y a de barrières culturelles, comme un langage différent, plus vite les entreprises peuvent s'internationaliser en entrant sur ce nouveau marché. Par ailleurs, les entreprises opérant dans le secteur de la technologie (intensive) sont plus propices à l'internationalisation. Cela va aussi influencer le contrôle que la multinationale exercera sur la filiale qui se trouvera sur le nouveau marché.

La distance géographique est la donnée la plus évidente selon Moalla (2011, p. 44) mais elle est subjective. Elle peut se mesurer en distance kilométrique entre deux pays, en variable de type binaire (loin ou près), mais elle peut également être mesurée de manière relative en tenant compte des infrastructures de transport utilisables entre deux pays.

La distance économique représente la différence de richesse économique entre deux pays. C'est un facteur important qui affecte énormément l'attrait des marchés étrangers.

La distance administrative comprend trois axes : historique (passé colonial), institutionnel (institutions réglementaires, normatives et cognitives) et politique (stabilité du pays). L'environnement institutionnel joue un rôle important car la culture peut varier entre les différentes régions mais parfois aussi au sein même d'un pays comme les États-Unis ou la Chine (Hitt, Li & Xu, 2016, p. 60). Par ailleurs, les multinationales sont influencées à différents niveaux (puisque les industries ne sont pas toutes touchées de la même façon) par tout changement dans l'environnement institutionnel. Une distance institutionnelle - comme par exemple une distance ou des différences culturelles - a des effets sur les décisions des

entreprises de pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux pays) en termes de choix de mode d'entrée (Hitt, Li & Xu, 2016, p. 62).

Du point de vue micro, la perception de l'individu tient compte du fait que la décision d'internationaliser une entreprise est influencée par le décideur, et l'expérience internationale va jouer un rôle clé dans la prise de décision (Moalla, 2011, pp. 46-48). Un entrepreneur avec expérience internationale est plus enclin à vouloir internationaliser son entreprise (Hitt, Li & Xu, 2016, p. 67). D'un point de vue stratégique, les entreprises doivent continuer à prioriser une internationalisation sur de nouveaux marchés en évaluant leurs opportunités sur base du modèle de distance CAGE. Cependant, un élément à prendre en compte est le fait que les distances, l'administratif et la politique changent plus rapidement qu'avant (Ghemawat & Altman, 2019, p. 5).

D'autres auteurs soulignent l'importance de la dimension technologique, moins étudiée dans la littérature et absente dans le modèle de CAGE développé par Ghemawat (2001). L'environnement technologique est important à prendre en compte dans l'internationalisation des entreprises. *“La distance technologique correspond à l'écart entre les degrés de développement technologique des pays des partenaires”* (Angué & Mayrhofer, 2010, p. 13). De manière générale, la globalisation et la technologie vont jouer un rôle qui va diminuer l'importance et l'influence des frontières nationales (Cavusgil & Knight, 2015, p. 13). Les plateformes qui continuent à s'étendre à travers le monde ont tendance à diminuer les barrières dues à la distance, aux langues et aux normes culturelles, en créant un monde plus unifié (Manyika & al., 2016, p. 41).

Ghemawat (2018, p. 7) part du principe qu'il est important de considérer les similitudes entre les différents pays, mais les distances restent un enjeu important lorsqu'on cherche à comprendre les stratégies internationales. Selon lui (2018, p. 15), la technologie permet à certaines industries de mieux se globaliser. Chaque élément du modèle de CAGE peut être considéré à différents niveaux, comme par exemple au niveau d'un pays ou d'une industrie. Les entreprises ont tout intérêt à préférer une compréhension de la distance par industrie, car la distance entre pays est conditionnée par les caractéristiques d'une industrie (Ghemawat, 2018, p. 63).

Une entreprise peut choisir de s'internationaliser pour plusieurs raisons : ajouter du volume ou de la croissance, diminuer les coûts, se différencier ou augmenter l'envie de payer pour le produit, améliorer l'attractivité de l'entreprise ou le pouvoir de négociation, normaliser et optimiser les risques, générer du savoir et des ressources (Ghemawat, 2018, pp. 77-78). En fait,

il y a plus à gagner en considérant plusieurs options et en effectuant une évaluation de la distance riche et complète.

Pour dépasser ce problème de distance, Ghemawat (2018, p. 139) propose d'utiliser en même temps une stratégie d'adaptation au marché local, d'agrégation et d'arbitrage (enthousiasme lié à la globalisation). Le point d'agrégation, sur plusieurs années, signifie inventer et implémenter des mécanismes transfrontaliers à un niveau qui se situe entre un pays et le monde entier. Les régions peuvent déjà représenter une base d'agrégation.

Sur base de cette compréhension de la distance, nous pouvons avancer que plusieurs facteurs entrent en jeu et influencent le choix d'une rapide internationalisation. La taille du marché domestique, les nouvelles conditions de marché dans le monde, le développement technologique de communication et de production, l'émergence de réseaux et d'alliances globales sont des facteurs externes aux organisations. D'autres facteurs comme l'expérience internationale, l'attrait pour l'innovation, la vision et une adaptabilité aux conditions de marché qui changent régulièrement, y compris à l'étranger, contribuent à la capacité de l'entreprise à rapidement s'internationaliser (Cavusgil & Knight, 2015, p. 9).

En fait, l'internationalisation est de nature multidimensionnelle : globalisation et régionalisme (Asmussen, 2009, p. 1201). Plus précisément, le phénomène de globalisation d'entreprise peut présenter trois perspectives : une économie d'échelle, une combinaison appropriée de ressources ou une stratégie plus régionale. Pour ce qui concerne l'économie d'échelle, la digitalisation a permis de réduire drastiquement l'échelle minimum requise pour se développer à l'international (Manyika & al., 2016, p. 43). Par rapport au régionalisme, il est en effet plus simple d'avoir une stratégie optimale dans une zone géographique plus restreinte et homogène (Verbeke, Coeurderoy & Matt, 2018, p. 4). Nous observons encore à l'heure actuelle, malgré que le monde soit connecté, que les flux de données et le trafic internet tendent à être plus régionaux par nature (Manyika & al., 2016, p. 40).

Section 2 : les modes de développement

Avant de considérer les différents modes de développement à l'international, la dimension temporelle est un important facteur à prendre en compte car il influencera la performance de l'expansion : d'une part, le temps de latence entre la création de l'entreprise et son

internationalisation ; d'autre part, la vitesse à laquelle une entreprise élargit son internationalisation (Hitt, Li & Xu, 2016, p. 60).

L'internationalisation peut se faire à travers différents modes de pénétration de marché, comme par exemple l'utilisation des accords de licence, des investissements directs à l'étranger, voire une approche hybride de ces stratégies (Rugman & Verbeke, 2004, p. 11). Il est plus simple pour une entreprise de pénétrer un nouveau marché et de bouger des capitaux et des personnes vers un nouveau pays de sa propre région qu'entre les différentes régions, à cause de barrières culturelles, politiques et économiques (Asmussen, 2009, pp. 1193-1194). Dans ce dernier article, l'auteur avance que les multinationales décident d'investir dans des pays et régions où l'investissement sera efficace. Et dans le cas des plateformes, l'efficacité est liée à la proportion d'utilisation.

L'OCDE (2019, p. 23) avance la facilité qu'ont les plateformes de se développer à grande échelle sans nécessité d'employer de nombreux travailleurs ou d'investir dans plus d'actifs tangibles. C'est d'ailleurs ce facteur, couplé avec les atouts d'Internet, qui va permettre aux plateformes de devenir potentiellement globales. Si nous combinons la taille des plateformes et leur capacité à utiliser un processus automatique guidé par un algorithme, le coût marginal de l'économie d'échelle est proche de zéro (Manyika & al., 2016, p. 34). En effet, les biens et services digitaux peuvent être délivrés presque instantanément à un coût réduit, ce qui a fortement augmenté le nombre de clients et le montant qu'ils dépensent pour ce genre de services (Manyika & al., 2016, p. 35).

Le commerce international se définit comme l'échange de biens et services mais aussi d'informations, à travers les frontières. La plupart des échanges commerciaux et investissements à l'étranger sont concentrés dans les trois régions de la Triade : l'Amérique du Nord, centrée autour des États-Unis, l'Union Européenne et l'Asie centrée autour du Japon. (Rugman & Collinson, 2009, p. 7). L'investissement direct à l'étranger possède de nombreux avantages, tels que l'augmentation des ventes et du profit, une chance d'entrer rapidement sur un marché croissant, la réduction des coûts, la protection du marché étranger ou domestique, un ancrage de plus en plus grand dans une union, ou encore l'accroissement de compétences technologiques et de savoir-faire. Environ 80% des investissements directs à l'étranger sont effectués dans et entre les différentes régions de la Triade (Rugman & Collinson, 2009, p. 92). Il en est de même pour les flux de données, qui sont beaucoup plus importants

entre ces régions, le flux le plus important étant généré entre l'Amérique du Nord et l'Europe (Manyika & al., 2016, p. 31).

Section 3 : les différents types de stratégies

Une diversité internationale peut permettre aux entreprises d'être plus performantes mais aussi plus innovantes. Cependant, lorsqu'une entreprise est considérée ou se considère comme globale, cela ne veut pas dire qu'elle est plus performante que les autres (Asmussen, 2009, p. 1203). Dans les différents types de stratégies possibles, nous retrouvons les stratégies offensives et défensives. Une stratégie offensive est utilisée afin d'augmenter proactivement les parts de marché d'une entreprise pour atteindre un presque monopole, par opposition à une stratégie défensive qui consiste à s'adapter aux circonstances du marché, comme par exemple en imitant ce que les autres entreprises font. Les stratégies qu'utilisent les plateformes sont plus efficaces si elles sont offensives. En effet, Bughin & van Zeebroeck (2017) rapportent que les entreprises du digital qui utilisent des stratégies offensives ont en général un revenu et des gains plus élevés que celles qui opèrent une stratégie défensive. De plus, le jeu des plateformes de créer sur demande, lorsqu'il est combiné avec une stratégie digitale offensive, est fortement corrélé avec une performance financière supérieure.

D'autres stratégies que les stratégies génériques de Porter (cost leadership et différenciation) sont source d'avantages compétitifs pour les plateformes qui cherchent à se globaliser. En effet, les compétiteurs au niveau global poursuivent des stratégies originales et innovantes, dont l'objectif est de créer de la valeur globale à partir de multiples connections de marchés. Autrement dit, la valeur globale implique d'avoir la meilleure correspondance entre les capacités de l'entreprise et son opportunité de marché global (Spulber, 2007, p. 69). Parmi les stratégies employées, l'avantage du premier arrivé est parfois contrebalancé par les effets de réseau, qui correspondent à l'attractivité en termes de nombre de personnes membres de ce réseau (Evans & Schmalensee, 2017, pp. 26 ; 28).

Stallkamp & Schotter (2019, p. 2) ont justement intégré dans les stratégies d'internationalisation des plateformes, le rôle des externalités de réseaux, qui correspondent au fait que la valeur d'une plateforme augmente aux yeux des utilisateurs avec l'accroissement du nombre d'utilisateurs. Donc d'un point de vue stratégique, une plateforme cherchera à s'internationaliser pour étendre

son nombre d'utilisateurs. Les plateformes ont tendance à s'internationaliser d'abord dans des pays où la culture est similaire. Selon leur modèle, elles peuvent choisir de procéder par une fusion - acquisition ou par un mode d'entrée plus indépendant. Les activités internationales peuvent aussi être internalisées, comme par exemple avec l'établissement d'une filiale à l'étranger mais, grâce à la technologie et à la communication digitale, les activités peuvent être internalisées dans le pays domestique et pratiquées à distance (Stallkamp & Schotter, 2019, pp. 9-10).

Les plateformes peuvent faire face à de nombreuses barrières liées à l'entrée et au coût relatif à la conformité réglementaire dans chaque pays (Stallkamp & Schotter, 2019, p. 18). Une des stratégies opérées par les plateformes est cette capacité à influencer la politique. En effet, les entrepreneurs de plateformes pensent qu'avec l'avantage du premier arrivé, les nouvelles plateformes peuvent changer les lois en créant de nouvelles pratiques qui vont établir des nouveaux comportements encore non répertoriés légalement (Kenney & Zysman, 2016, p. 67).

Chapitre 3 : compréhension de la globalisation

Section 1 : les caractéristiques de la globalisation

Pour comprendre les stratégies de globalisation, il est important de comprendre ce terme et ses implications. Cette section a pour but de se concentrer sur la globalisation comme stratégie des entreprises. En effet, le terme "globalisation" est souvent mal utilisé et se rapporte généralement à un processus d'internationalisation ou de régionalisme. Dans cette optique-là, la majorité des multinationales poursuivent une stratégie de régionalisme et non une stratégie de globalisation ((Rugman & Collinson, 2009, p. 7). Les *International New Venture* (INV) et les *Born Global* sont des types d'entreprises, qui suscitent beaucoup de débats en business international. De nombreux auteurs ont discuté, interprété et défini les implications de la globalisation des entreprises.

Rugman et Verbeke (2004, p. 7) ont établi une classification des différents types d'internationalisation (Tableau 1). Cette classification est construite autour des régions de la Triade composée de l'Europe, de l'ASEAN (Asie-Japon) et de la NAFTA (Amérique du Nord). Ce sont les trois plus gros marchés dans le monde. Il y a généralement une quatrième région

associée aux entreprises opérant dans la Triade : il s'agit typiquement des pays situés aux alentours de la région de la Triade, dans laquelle se trouve leur siège social. La régionalisation peut être interprétée comme une semi-globalisation parce que nous ne pouvons observer ni une fragmentation du monde en marchés nationaux ni une totale intégration.

Types d'internationalisation	Critères
Bi-régionale	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 régions de la Triade avec 20% des ventes au moins. ● Aucune région avec plus de 50% des ventes.
Globale	<ul style="list-style-type: none"> ● 20% des ventes au moins dans chaque région de la Triade. ● Aucune région avec plus de 50% des ventes.
Orientée région domestique	<ul style="list-style-type: none"> ● 50% des ventes dans la région domestique.
Orientée région hôte	<ul style="list-style-type: none"> ● Plus de 50% des ventes dans une région de la Triade autre que celle du marché domestique.

Tableau 1: classification d'internationalisation par Rugman et Verbeke (2004, p. 7)

Une compréhension de la globalisation d'un point de vue stratégique est développée par Asmussen (2009, p. 1193) qui considère que, pour qu'une entreprise soit considérée comme globale, sa distribution de vente dans le monde doit correspondre à la distribution du PIB dans le monde. Il en est de même pour la régionalisation : les ventes doivent correspondre à la distribution du PIB dans la région concernée. Si nous retenons ce critère que les ventes doivent correspondre au PIB régional/global, la plupart des régionalisations et globalisations sont imparfaites. De manière quantitative, l'auteur critique l'approche de Rugman et Verbeke (2004) car cet argument plaide en faveur d'une régionalisation. En effet, une entreprise que nous pourrions considérer comme globale pourrait avoir un important marché domestique dans son propre pays et non dans sa région. Par exemple, les États-Unis ont un marché domestique très

grand, comparé à celui de l'Australie. La théorie de la globalisation d'Asmussen, qui tient compte du PIB, reste limitée pour comprendre la globalisation. En effet, le PIB et les ventes ne sont peut-être pas les meilleurs critères d'évaluation. Il est important de tenir compte du fait que les entreprises peuvent privilégier volontairement une régionalisation mais aussi que leur distribution de vente peut être une décision stratégique du point de vue de la profitabilité.

Section 2 : les Born Global et les International New Venture

La globalisation s'est accélérée depuis les années '80, ce qui pousse beaucoup de jeunes entreprises à une rapide internationalisation. C'est ici que le terme *Born Global* intervient, et ce phénomène s'observe beaucoup dans les pays avec un marché domestique restreint, comme en Australie, bien qu'il soit aussi possible de l'observer dans des pays à grand marché domestique, tels que les États-Unis (Cavusgil & Knight, 2015, p. 3). Les *Born Global* sont définies comme “*entrepreneurial start-ups that, from or near their founding, seek to derive a substantial proportion of their revenue from the sale of products in international markets*” (Cavusgil & Knight, 2015, p. 4). Grâce à la globalisation croissante, les *Born Global* connaissent une internationalisation qui contraste avec l'internationalisation graduelle. Elles auront également tendance à s'internationaliser malgré leur manque de ressources et d'expérience : c'est ce que les auteurs appellent la condition d'*asset parsimony*. Ils suggèrent, d'après de nombreuses recherches, que l'internationalisation rapide n'est pas seulement possible dans l'industrie de la haute technologie mais aussi dans d'autres industries. Coviello (2015) critique l'analyse des *Born Global* faite par Cavusgil et Knight en 2004 parce que, selon celle-ci, ce sont plutôt des entreprises qui survivent à une internationalisation précoce car il n'y a pas de preuve qu'elles soient devenues *globales* (ce qui est différent de *internationales*) et le terme “rapide” n'est pas approprié puisque la notion de temps n'est pas prise en compte comme évidence. Sur base de ces remarques, Coviello (2015, p. 20) définit les *Born Global* comme “*The international orientation of firms that survive early internationalization, combined with their marketing skills in international markets, supports the development of certain organizational capabilities and strategies that lead to superior performance in international markets.*”

Il est important de distinguer les *Born Global* des INV. Ces dernières ont été étudiées par Oviatt et McDougall (1994, p. 49) et définies comme “*business organizations that, from inception, seek to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of*

outputs in multiple countries”. Coviello (2015, p. 21) est d’ailleurs en faveur de cette appellation, car les entreprises que ces deux auteurs ont observées n’ont pas spécialement un objectif de globalisation. En effet, la géographie est un facteur important à considérer car la plupart des entreprises vont entrer en compétition dans leur région, voire seulement dans un nombre limité de pays. Il est donc important de faire la distinction entre les qualificatifs « régionale » et « globale » lorsqu’on parle d’une entreprise car cela dépend de la portée de ses activités.

Les INV ne requièrent pas d’investissement direct à l’étranger et donc il n’est pas nécessaire pour ce type d’entreprise de disposer d’actifs dans d’autres pays. À la différence des multinationales qui vont commencer par exporter ou créer une division dans un autre pays (développement international plus incrémental), elles ne procèdent pas par étapes malgré leurs ressources et expériences limitées.

Afin d’être durables, les INV doivent présenter plusieurs caractéristiques. Tout d’abord, certaines transactions doivent être internalisées (avoir des actifs). Ensuite, ce qui distingue les multinationales des INV, c’est que ces dernières vont utiliser des modes de gouvernance alternatifs pour minimiser l’internalisation des transactions. Un autre critère est une position avantageuse à l’étranger, car il faut un avantage au déplacement de ressources. En ce qui concerne les softwares, ils sont beaucoup plus faciles à internationaliser et il est également plus simple d’éviter les barrières nationales (lois, politique, compétition avec les entreprises domestiques). Enfin, pour avoir un véritable et durable avantage compétitif, les INV doivent disposer de ressources uniques. Or souvent les connaissances ne restent pas longtemps confidentielles, et les INV doivent se protéger des imitateurs et des substituts potentiels par le biais de brevets, par une capacité à rester secret ou par l’octroi de permis, par exemple. Il y a donc différents types de INV et les plateformes sont considérées comme *global start-up*.

Section 3 : globalisation et régionalisation

Il est important de distinguer la globalisation de la régionalisation, ainsi que d’utiliser les termes adéquats pour les entreprises qui s’internationalisent rapidement. La globalisation d’une entreprise peut être considérée comme l’état final de l’internationalisation à différents niveaux plus restreints : un avantage compétitif déployable et exploitable, une étendue et une implication internationale suffisante et une large proportion d’activités de sa chaîne de valeur pratiquées à l’international (Verbeke, Coeurderoy & Matt, 2018, p. 2). Il s’est souvent avéré que le terme

régionalisation est plus pertinent à utiliser lorsque nous parlons d'internationalisation. Ghemawat (2018, p. 168) avance que le monde reste si régionalisé que nous sommes dans une semi-globalisation. En effet, il faut considérer les interactions locales et les interactions transfrontalières en même temps, et non se concentrer sur les unes ou les autres, ce qui mène à une mauvaise interprétation du statut de globalisation (Ghemawat, 2018, pp. 30-32). Verbeke, Coeurderoy et Matt (2018) parlent de globalisation qui n'a jamais existé. En effet, selon eux, parce qu'une distance persiste entre les différentes régions de la Triade, il y a une quasi-absence d'entreprises dont les actifs et les ventes sont distribués de manière presque égale à travers ces régions. Toutes les tentatives d'évaluation empirique pour comprendre la globalisation ne sont pas suffisamment pertinentes. Une approche intéressante pour évaluer de manière empirique la globalisation serait de tenir compte non seulement des ventes mais aussi des actifs et des activités de la chaîne de valeurs dans chaque pays. Pour plus de précision, la répartition entre ces trois régions pourrait tenir compte du PIB. En fait, le terme "global" reste vague en ce qui concerne l'internationalisation des entreprises, les *Born Global* et les INV.

Conclusion de la revue littéraire et limites

Cette recherche littéraire permet d'analyser différents travaux réalisés sur les stratégies utilisées par les entreprises, avec pour objectif de comprendre ce phénomène chez Dropbox, Spotify, Facebook, PayPal, Twitter, Netflix, Freelancer, Baidu et Tencent, les entreprises qui seront retenues et abordées dans la partie suivante. Premièrement, les stratégies de globalisation, ou d'internationalisation pour utiliser le terme avec précaution, sont surtout développées pour des industries produisant des biens et services. En effet, les entreprises digitales étant récentes, il se peut que nous n'ayons pas assez de recul pour les comprendre. Deuxièmement, aucun consensus n'a été trouvé sur les critères qui détermineraient si une entreprise est globale ou non. Malgré les éléments théoriques apportés par la littérature de business international, certains faits ne peuvent pas être ignorés.

Plus de 50% du contenu digital consommé dans toutes les régions du monde, à part en Europe, est créé aux Etats- Unis (Manyika & al., 2016, p. 41). L'Amérique du Nord est la région où le flux d'information est le plus élevé (Altman & al. 2019, p. 4).

Dans l'index de connexion du McKinsey Global Institute, la Chine est classée 38^{ème} dans la catégorie flux de données, ce qui reflète les restrictions d'accès aux sites internet étrangers imposées par le gouvernement de ce pays (Manyika & al., 2016, p. 58).

Globalement, les échanges commerciaux de tous types sont beaucoup plus élevés entre les pays du nord, qu'entre d'autres régions et des pays en développement (Manyika & al., 2016, pp. 59-61).

Si nous observons les revenus par pays des grosses multinationales, 60% de leur revenu proviennent de quatre pays seulement: le pays domestique et son top trois de marchés étrangers (Ghemawat & Altman, 2019, p. 4).

Les faits et la littérature se bousculent. Si nous prenons uniquement en compte les critères d'analyse, aucune entreprise ne peut être considérée comme étant globale. Il faudra s'attarder sur l'environnement et les caractéristiques non économiques pour comprendre leurs implications et redéfinir le terme de "globalisation". La plupart des gens pensent que le monde est plus globalisé qu'il ne l'est réellement, alors qu'en fait la plupart des flux qui se créent sont domestiques et non internationaux (Altman & al. 2019, p. 5).

Quoi qu'il en soit, la contribution de la littérature pour ce mémoire reste limitée car elle se concentre principalement sur les biens, alors que l'information sur les stratégies utilisées par les entreprises de type plateformes, ou les entreprises digitales au sens plus large, est incomplète et restreinte.

Notre objectif étant de comprendre les stratégies de globalisation des plateformes en ligne, il est intéressant de souligner que les entreprises de ce type semblent être des candidats idéaux pour représenter les *Born Global* et les INV abordés dans la littérature. Laquelle suscite d'ailleurs de nombreuses questions à propos de la globalisation des plateformes en ligne : *comment la littérature en business international peut-elle contribuer à la compréhension des stratégies de globalisation utilisées par les plateformes en ligne ? comment celles-ci se sont-elles globalisées et sont-elles vraiment devenues "globales" ? quelles sont les implications de ce nouveau type d'entreprise dans la recherche de business international ?*

Dans la suite de ce travail, nous analyserons les différentes stratégies utilisées par les plateformes les plus performantes au monde, ce qui nous donnera l'occasion de mieux les comprendre. Mais, avant de proposer des analyses, il est nécessaire de présenter d'abord les faits à travers les chiffres annoncés dans les rapports annuels des entreprises sélectionnées dans le cadre de ce mémoire.

PARTIE II : RECHERCHES EMPIRIQUES

Dans ce chapitre, l'objectif principal est de présenter des faits chiffrés pour chacune des entreprises retenues dans le cadre de cette étude : Dropbox, Spotify, Facebook, PayPal, Twitter, Netflix, Freelancer et finalement deux entreprises chinoises - Baidu et Tencent – puisque le marché chinois est important et en pleine expansion dans l'économie mondiale, il était nécessaire de tenir compte de ces entreprises pour une meilleure compréhension de la globalisation. Toutefois, il n'y a pas lieu ici d'analyser la globalisation et les différentes stratégies développées par ces plateformes mais bien d'observer leur évolution géographique au cours du temps. Les données présenteront la répartition du revenu et des actifs. L'objectif est également d'aborder les filiales que possèdent ces entreprises, afin de pouvoir plus tard les utiliser comme facteur d'analyse de leur extension. En effet, l'intérêt de commencer par une observation seulement quantitative est de comprendre, au-delà des mots, la réalité à laquelle les entreprises sont confrontées.

Chapitre 1 : méthodologie de la sélection d'entreprise

Le choix final des entreprises s'est fait, après une compréhension plus en profondeur du thème de la globalisation, selon plusieurs critères. L'entreprise doit être une plateforme en ligne car l'objectif est de comprendre le monde du digital en termes de business international. La taille de l'entreprise et ses capacités de revenu doivent être élevées. Pour cette raison, nous nous sommes concentrées sur des multinationales. Une première sélection d'entreprises s'est faite sur base du *ranking* 2018 de l'Union Européenne des 2500 plus grosses entreprises du monde tous secteurs confondus. La localisation géographique de l'entreprise, et plus précisément de son siège social, a eu également son importance car c'est un facteur intéressant à discuter. Dans cette perspective, il était important d'avoir des entreprises originaires de différentes régions du globe. Il fut également nécessaire de se restreindre aux entreprises cotées en bourse afin d'avoir des documents financiers disponibles en suffisance pour permettre une observation pertinente et la plus complète possible. Finalement, pour aborder au mieux la thématique de la globalisation, les entreprises qui valident ces critères devaient également se présenter elles-mêmes comme des acteurs globaux. Les entreprises sélectionnées respectent toutes ces critères.

Une recherche minutieuse de données dans les rapports annuels des entreprises a permis de regrouper diverses informations en tableaux synthétiques consultables dans les annexes (pp. 86-97). Dans le cadre de la recherche de faits, une même approche systémique a été employée pour toutes les entreprises par souci de cohérence. Le choix étant de se porter sur le revenu, les actifs et les filiales, divers graphiques ont été réalisés et permettent une meilleure observation des données, ce qui aidera à une analyse structurée et pertinente. Il n'est pas nécessaire dans ce mémoire de convertir les données dans une même monnaie car l'intérêt est porté sur les proportions, plus que sur les quantités.

Cette partie quantitative est organisée de manière à ce qu'il y ait une section par entreprise sélectionnée. Chaque entreprise sera présentée avant d'aborder la répartition du revenu et des actifs au cours du temps et de terminer par la répartition des filiales dans le monde selon une perspective plus géographique. Le revenu est une donnée permettant d'analyser la croissance d'une entreprise, et dans ce cas, la relation entre la croissance à l'international et la croissance du revenu. En ce qui concerne les actifs, certaines entreprises proposent une répartition des actifs de long terme tandis que d'autres proposent la répartition des actifs "équipement et propriété". Les actifs d'équipement et propriété sont des actifs de long terme (Lee, 2019) et les actifs de long terme sont des actifs qui ne sont pas destinés à se transformer en cash ou à être consommés endéans les douze mois (AccountingCoach, s. d.). Le choix de présenter les actifs comme faits provient de la littérature car il serait trop restreint de comprendre l'internationalisation voire la globalisation sur la seule base du revenu. L'objectif est d'enrichir les faits qui seront utilisés pour l'analyse. Les filiales étant elles aussi une donnée intéressante pour la future analyse, il était donc nécessaire d'en tenir compte dans l'observation. L'information à propos du revenu et des actifs n'est parfois pas disponible pour les mêmes années pour une même entreprise, ce qui peut expliquer les variations en termes de dates pour deux graphiques d'une même entreprise. Certains nombres ont également été supprimés des graphiques pour assurer la lisibilité de ces derniers. Les nombres complets se trouvent dans les annexes.

À cause d'un souci de disponibilité d'information, les faits présentés pour l'entreprise Freelancer.com sont quelque peu différents et un point de vue hypothétique est utilisé. L'intérêt de tenir compte de cette entreprise est d'avoir un exemple d'entreprise digitale australienne car la littérature propose un point de vue sur la « globalisation » rapide des entreprises australiennes due à leur marché domestique restreint. Baidu et Tencent seront analysées de la même manière

que les six premières entreprises mais restent néanmoins des cas particuliers tout en étant très riches en information dans la compréhension du business international.

Chapitre 2 : recherches empiriques sur les plateformes en ligne

Section 1. Dropbox, Inc.

Section 1.1. Présentation de l'entreprise

Dropbox est une plateforme qui propose un espace de travail intelligent. Plus précisément, il s'agit d'un espace de stockage en ligne. Créée en 2007 par Drew Houston et Arash Ferdowsi (Dropbox, 2020), cette start-up fut lancée en 2008 mais n'est entrée en bourse qu'en 2018. Cette entreprise est enregistrée au NASDAQ Stock Market LLC à New York. Dropbox est une société américaine dont la maison mère se trouve aux États-Unis. La plateforme est accessible dans 180 pays à travers le monde et compte à l'heure actuelle plus de 600 millions d'utilisateurs.

Section 1.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Dropbox au cours du temps, en millions de dollars US.

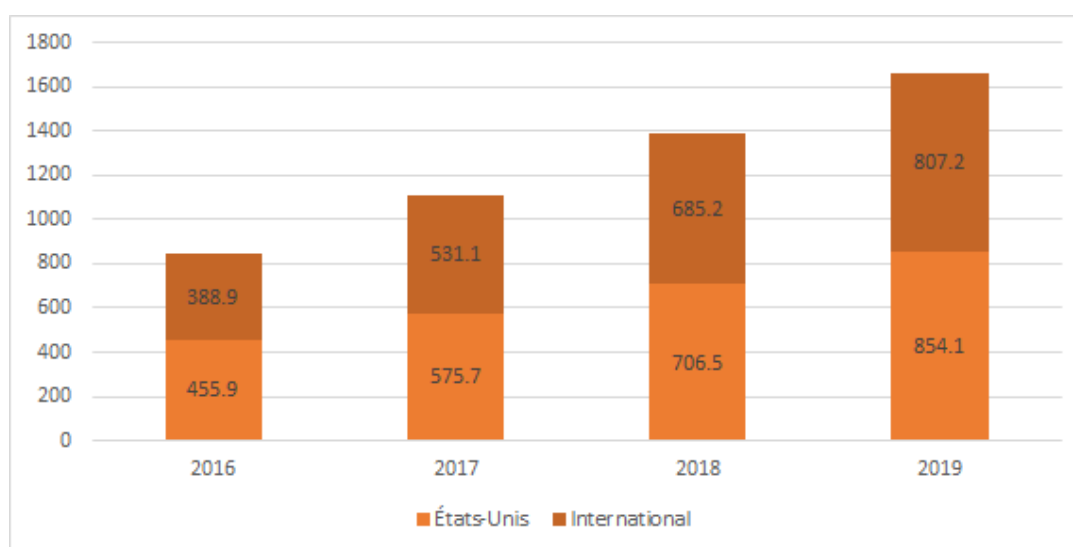


Figure 1 : évolution de la répartition du revenu de Dropbox (annexe 1a, p. 86).

Nous observons tout d'abord une croissance constante du revenu entre 2016 et 2019. Plus précisément, la croissance entre 2016 et 2017, entre 2017 et 2018 ainsi qu'entre 2018 et 2019

est respectivement de 31%, 25,7% et 19,4%. Ensuite, nous pouvons voir que le revenu provenant des États-Unis et celui provenant d'autres pays à l'international est relativement similaire (presque 50-50), bien que le premier soit toujours un peu plus élevé.

Sur base de ce graphique, nous pouvons conclure que le revenu de Dropbox provient en majorité des États-Unis. Le revenu international provient des 179 autres pays dans lesquels la plateforme Dropbox est accessible.

Section 1.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition des actifs (équipement et propriété) de Dropbox en millions de dollars US.

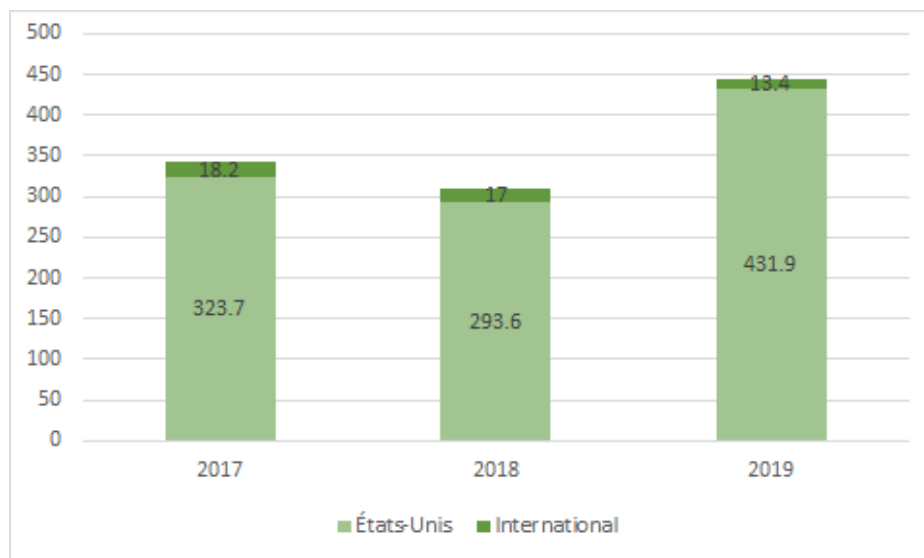


Figure 2 : évolution de la répartition des actifs de Dropbox (annexe 1a, p. 86).

La première observation que nous pouvons faire concerne la proportion d'actifs dans le pays domestique de Dropbox, qui est très élevée par rapport aux actifs présents dans les autres pays. En regardant plus en détail, nous voyons que le nombre d'actifs totaux a diminué en 2018 par rapport à 2017, avant d'augmenter en 2019.

La conclusion de ce graphique est que la majorité voire la totalité des actifs de l'entreprise Dropbox se trouvent aux États-Unis.

Section 1.4. Répartition des filiales dans le monde

Les deux cartes géographiques ci-dessous montrent, sur base d'une échelle numérique allant de 1 à 4 en 2018 et de 1 à 5 en 2019, le nombre de filiales présentes dans les différents pays du monde. Dropbox possédait dix-sept filiales en 2018 et dix-huit en 2019.

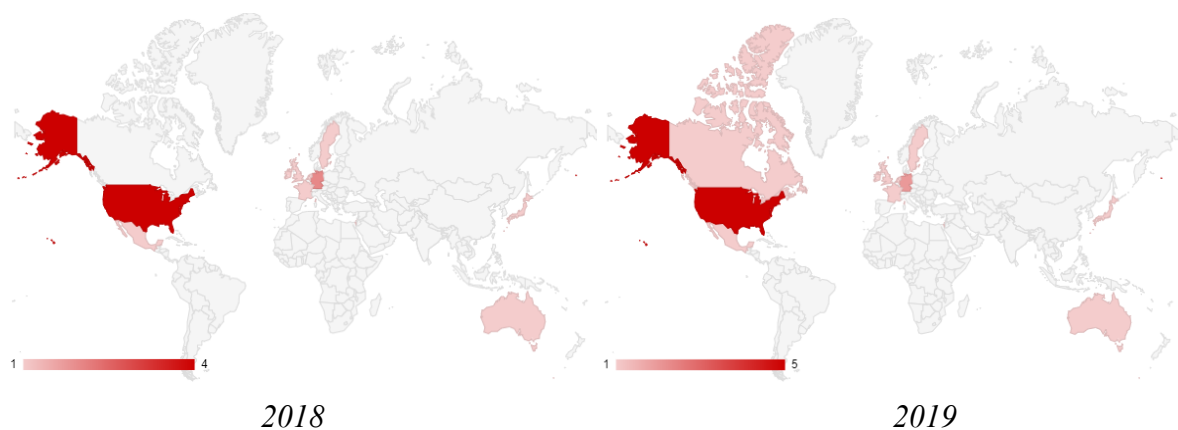


Figure 3 : évolution de la répartition géographique des filiales de Dropbox (annexe 1b, p. 86).

Sur ces cartes, nous constatons immédiatement la concentration du nombre de filiales aux États-Unis : quatre en 2018 et cinq en 2019. Dans le reste du monde, nous n'observons aucun changement, si ce n'est que la filiale aux Bermudes n'existe plus et qu'une filiale au Canada, plus précisément dans le British Columbia, a été créée. De manière générale, nous pouvons conclure que les filiales sont principalement localisées aux États-Unis, même si nous en retrouvons sept en Europe dans six pays différents.

Section 2 : Spotify Technology S.A.

Section 2.1. Présentation de l'entreprise

Spotify est une entreprise digitale proposant une plateforme de streaming avec inscription. Le logiciel fut développé en 2006 par Daniel Ek et Martin Lorentzon en Suède. Spotify est devenue accessible au public en 2008. Bien que l'entreprise a été fondée en Suède et que son centre de recherche et développement se trouve toujours à Stockholm, son siège social se situe au Luxembourg. Elle est entrée en bourse en 2018 et est enregistrée au New York Stock Exchange. La plateforme compte des utilisateurs dans 79 pays et est présente sur chaque continent. L'entreprise propose de la musique et des podcasts sur sa plateforme. Les utilisateurs ont le choix entre deux expériences : un service premium et un service gratuit supporté par de la publicité et des restrictions en termes d'utilisation.

Section 2.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Spotify au cours du temps en millions d'euros.

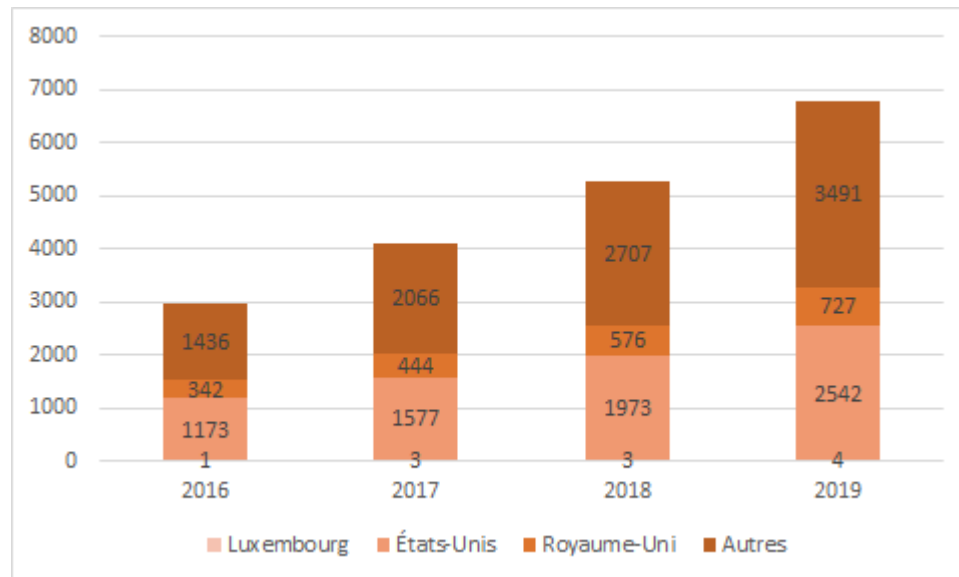


Figure 4 : évolution de la répartition du revenu de Spotify (annexe 2a, p. 87).

Premièrement, nous pouvons observer sur ce graphique une croissance du revenu avec un taux de croissance de 38,5% entre 2016 et 2017, de 28,5% entre 2017 et 2018 et de 28,6% entre 2018 et 2019. Deuxièmement, la proportion de revenu provenant des différents pays du monde reste assez stable au cours du temps, avec une majorité des revenus provenant de 76 pays autres

que les États-Unis, le Luxembourg et le Royaume-Uni. Pour parler en termes de proportion, le revenu provenant des États-Unis oscille au-dessous des 40%, celui du Royaume-Uni autour de 11%, et ceux des 76 autres pays contribuent ensemble à la moitié du revenu généré.

Section 2.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition des actifs (équipement et propriété) de Spotify en millions d'euros.

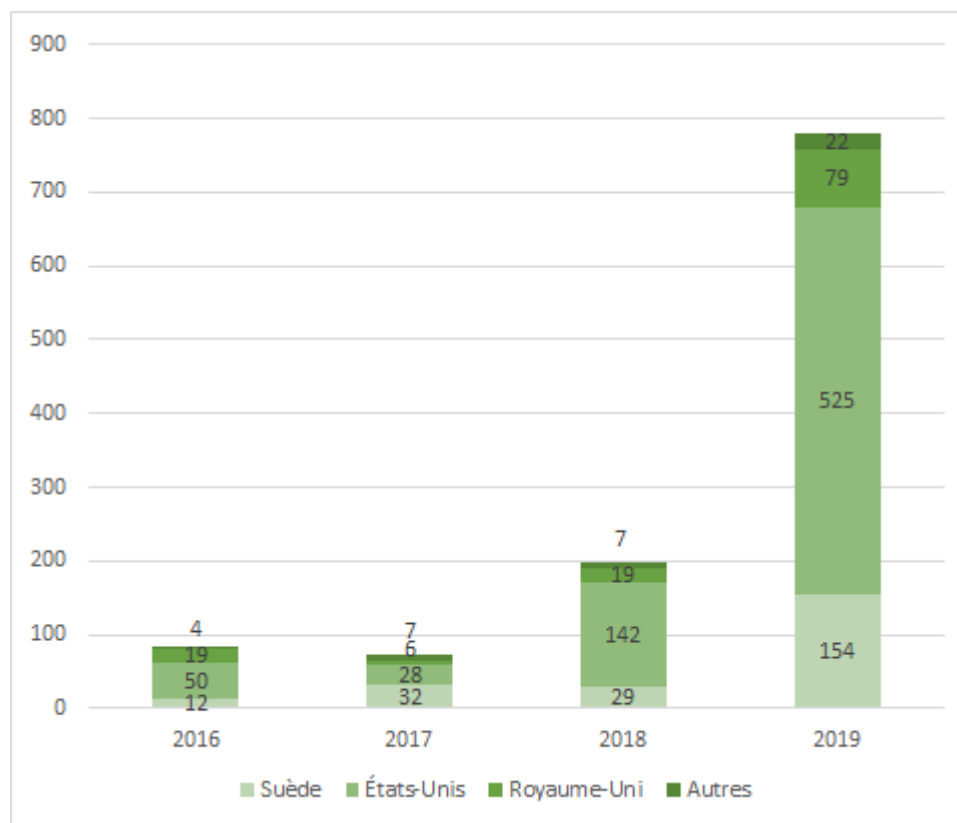


Figure 5 : évolution de la répartition des actifs de Spotify (annexe 2a, p. 87).

Nous observons d'abord que les actifs de Spotify en termes d'équipement et propriété ont connu une variation particulière en passant de 85 millions d'euros en 2016 à 73 millions d'euros l'année suivante, et à 780 millions d'euros en 2019. Ensuite, si nous regardons de plus près à la répartition géographique de ces actifs, 2016 et 2018 ont une répartition similaire avec un dominance d'actifs aux États-Unis, tandis que 2017 est caractérisée par une dominance d'actifs en Suède. Très peu d'actifs se trouvent dans les autres pays où Spotify opère. Et en 2019, les actifs investis ont été multipliés partout, mais le plus évident, c'est un investissement lourd aux États-Unis qui devient donc le pays avec le plus d'actifs de Spotify.

Section 2.4. Répartition des filiales dans le monde

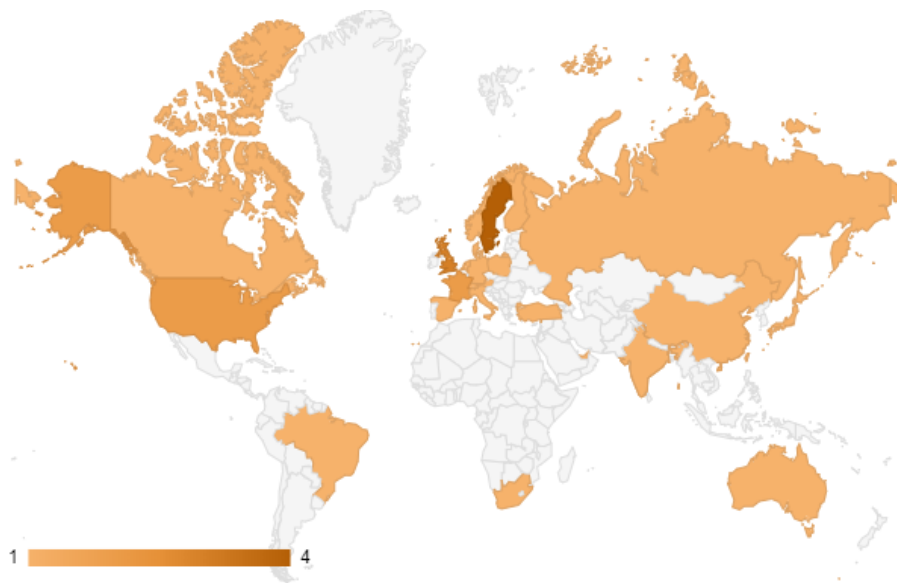


Figure 6 : répartition des filiales de Spotify en 2018 (annexe 2b, p. 87).

En plus des actifs analysés dans la sous-section précédente, il est nécessaire de regarder la répartition géographique des filiales de Spotify. Sa présence est plus intense en Europe, suivie par celle en Amérique du Nord et finalement celle en Asie. Le nombre limité de rapports annuels étudiés ne permet pas d'avoir une vue à long terme sur l'évolution de ces répartitions. En 2018, l'entreprise comptait trente-six filiales dans vingt-sept pays différents, avec une répartition respective par régions de vingt-deux filiales en Europe, six en Amérique, cinq en Asie, deux en Afrique et une en Océanie.

Section 3 : Facebook, Inc.

Section 3.1. Présentation de l'entreprise

Facebook est une plateforme digitale ayant pour but d'ouvrir le monde et de le connecter, ainsi que de permettre aux gens de « partager ». La plateforme a été développée en 2004 par Mark Zuckerberg et ses co-fondateurs, et est entrée en bourse en 2012. Cette entreprise est enregistrée au NASDAQ Stock Market LLC à New York. Les utilisateurs et clients sont des particuliers mais aussi de nombreuses entreprises, en raison des nombreuses capacités qu'offre la plateforme. Le nombre total d'utilisateurs s'élève à plus de deux milliards. Facebook comprend aujourd'hui de nombreuses autres applications comme Messenger, Instagram et WhatsApp.

Section 3.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Facebook, en millions de dollars US.

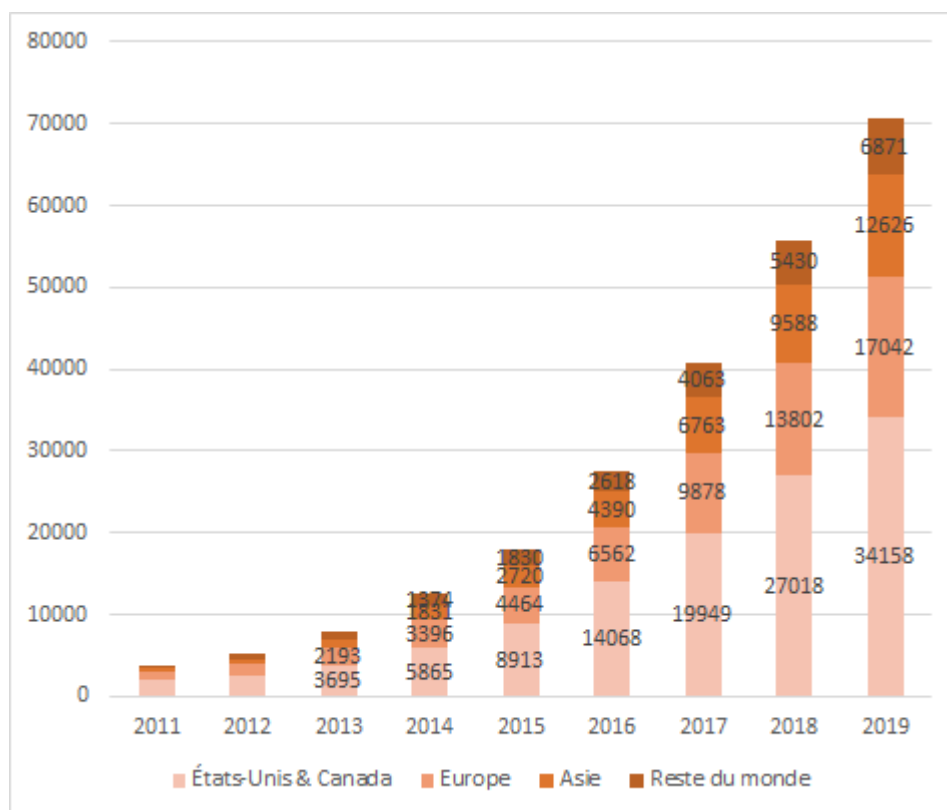


Figure 7 : évolution de la répartition du revenu de Facebook (annexe 3a, p. 88).

Ce que nous voyons en premier lieu, c'est une croissance exponentielle du revenu entre 2011 et 2019. En effet, entre 2011 et 2019, Facebook a multiplié son revenu par dix-neuf. En

regardant plus en détail, nous voyons que la proportion de revenu provenant des États-Unis et du Canada est très élevée. Cependant, la proportion du revenu provenant de ces pays dépasse 50% seulement en 2011 et en 2016. Après l'Amérique du Nord, ce sont les pays d'Europe qui participent le plus au revenu, avant l'Asie et le reste du monde.

Section 3.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition des actifs (équipement et propriété) de Facebook en millions de dollars US.

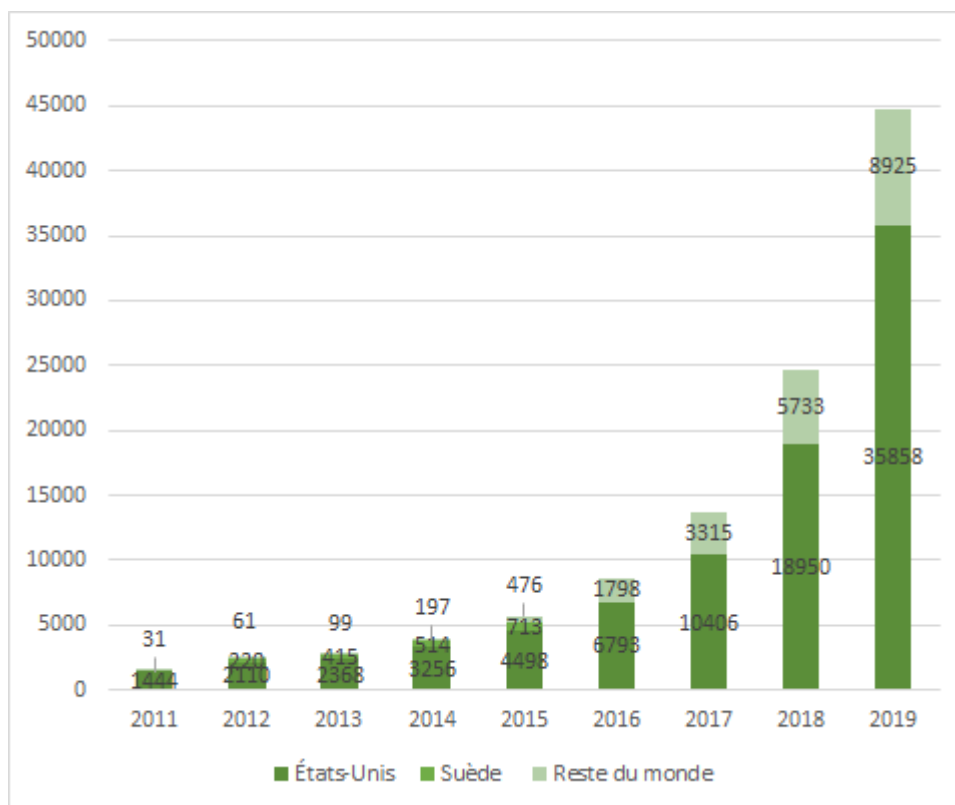


Figure 8 : évolution de la répartition des actifs de Facebook (annexe 3a, p. 88).

La première information que nous révèle ce graphique, c'est une forte augmentation du nombre d'actifs depuis 2016. Ensuite, nous constatons que la majorité des actifs en termes d'équipement et propriété se trouvent aux États-Unis, pays d'origine et du siège social de Facebook. Par exemple, en 2011, 98% de ces actifs se trouvent aux États-Unis ; en 2013, 82% ; et en 2019, 80%. Ces chiffres montrent une tendance à la baisse du pourcentage d'actifs dans le pays d'origine de l'entreprise, bien qu'il reste assez élevé et qu'il a augmenté de 76% en 2018 à 80% en 2019. Si nous nous attardons sur les actifs dans les autres pays, Facebook a investi en Suède en 2012, mais ces actifs ont disparu en 2016 et, depuis, ils ne font plus partie de l'information

disponible en termes de répartition géographique, et sont associés à nouveau aux actifs des “autres pays”.

Section 3.4. Répartition des filiales dans le monde.

Bien que la maison mère de Facebook, Mr Mark Elliot Zuckerberg, possède cent filiales à travers le monde, en ce qui concerne les principales filiales propres à Facebook, le graphique ci-dessous représente l'évolution au cours du temps du nombre de filiales dans différents pays du monde.

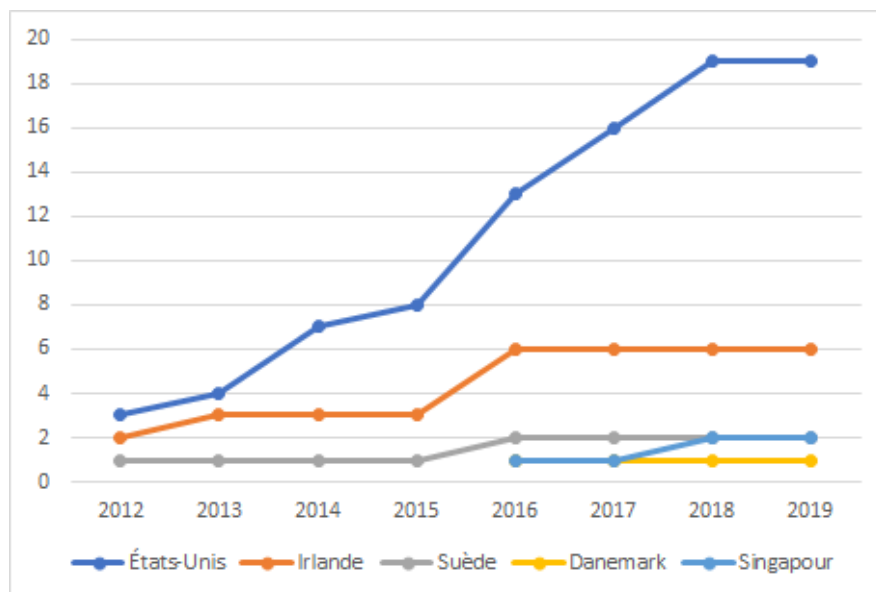


Figure 9 : évolution de la répartition des filiales de Facebook (annexe 3b, p. 88).

La première donnée visible sur ce graphique, c'est le nombre limité de pays dans lesquels Facebook a des filiales. En effet, nous retrouvons cinq pays dont les États-Unis en Amérique, trois pays européens (l'Irlande, la Suède et le Danemark) et un pays asiatique (Singapour). Les États-Unis comptent le plus grand nombre de filiales toutes années confondues. Ensuite, nous retrouvons l'Irlande et la Suède avec quelques filiales, et depuis 2016 Facebook possède une filiale au Danemark. En 2016, Facebook a également créé une première filiale à Singapour puis une seconde filiale en 2018. Entre 2018 et 2019, il n'y a eu aucun changement en termes de répartition ou du nombre de filiales.

Sur carte ci-après, nous pouvons voir l'empreinte géographique des trente filiales de Facebook en 2019. Nous observons directement la dominance du nombre de filiales aux États-Unis. L'Irlande est aussi mise en avant.

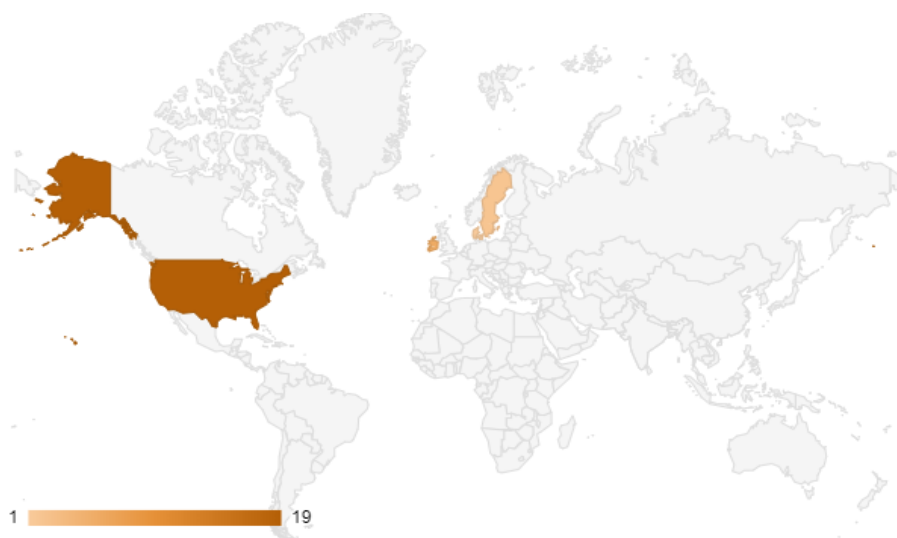


Figure 10 : répartition des filiales de Facebook en 2019 (annexe 3b, p. 88).

La carte suivante représente les cent filiales de la maison mère de Facebook, Mr Mark Elliot Zuckerberg. D'un point de vue stratégique, ces filiales font aussi partie de l'empreinte géographique de l'entreprise et il est donc pertinent de les prendre en compte.

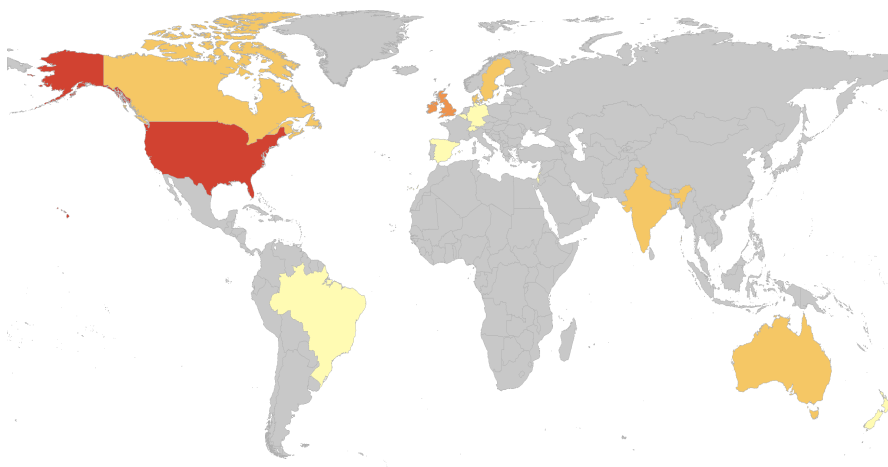


Figure 11 : répartition du groupe Mr Mark Elliot Zuckerberg en 2020 (Orbis, Facebook Inc., 2020).

Dans cette répartition, nous en retrouvons septante aux États-Unis, trois au Canada et une au Brésil, en ce qui concerne le continent américain. Ensuite, pour ce qui est de l'Europe, il y a six filiales en Irlande, quatre au Royaume-Uni, deux en Suède et au Danemark ; une filiale en Allemagne, en Belgique, en Suisse et en Espagne. Pour ce qui est du reste du monde, en Inde il y a deux filiales et il en est de même en Australie. La Nouvelle-Zélande compte elle une filiale.

Section 4 : PayPal Holdings, Inc.

Section 4.1. Présentation de l'entreprise

PayPal est une entreprise leader qui propose une plateforme permettant des paiements digitaux, notamment sur smartphone, entre consommateurs et entreprises, dans le monde entier. La plateforme opère donc dans le secteur financier. PayPal a été fondée en 1998 avant d'être rachetée par eBay en 2002 et de redevenir une entreprise indépendante en 2015. Elle est enregistrée au NASDAQ Stock Market LLC à New York et a pour objectif de connecter les marchands aux consommateurs. Le siège social de l'entreprise se trouve à San José en Californie aux États-Unis. Cette plateforme compte plus de 267 millions de comptes et est disponible dans 202 pays et 25 devises.

Section 4.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-après présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de PayPal en millions de dollars US.

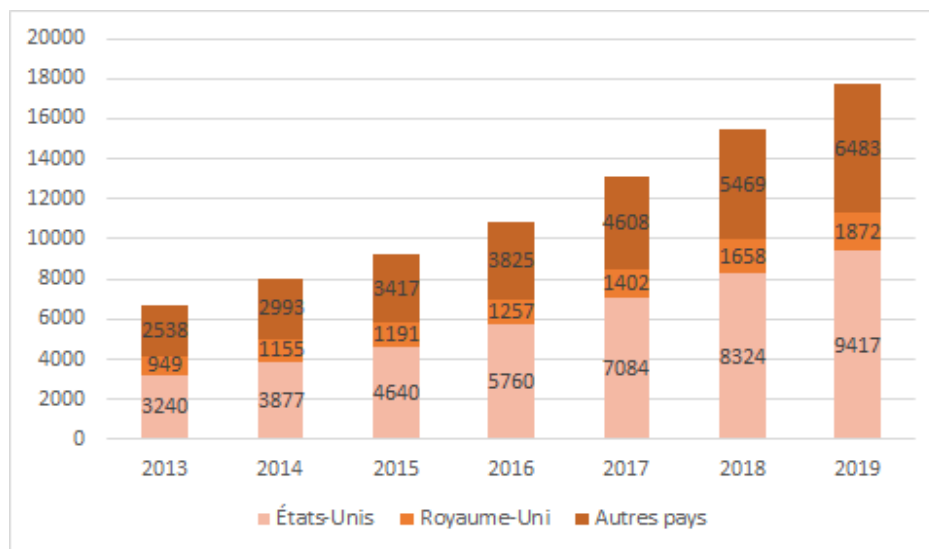


Figure 12 : évolution de la répartition du revenu de PayPal (annexe 4, p. 89).

Ce que nous observons en premier lieu, c'est une croissance constante du revenu depuis 2013. Le taux de croissance oscille entre 15% et 20%, avec une moyenne annuelle de 18,1% pour ces six années. Ensuite, en ce qui concerne la répartition géographique du revenu, avant 2015 la majorité du revenu provenait du Royaume-Uni et des autres pays, tandis qu'après 2015, la tendance s'est inversée et la majorité des revenus (>50%) proviennent des États-Unis.

Section 4.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente l'évolution de la répartition des actifs de long terme de PayPal en millions de dollars US.

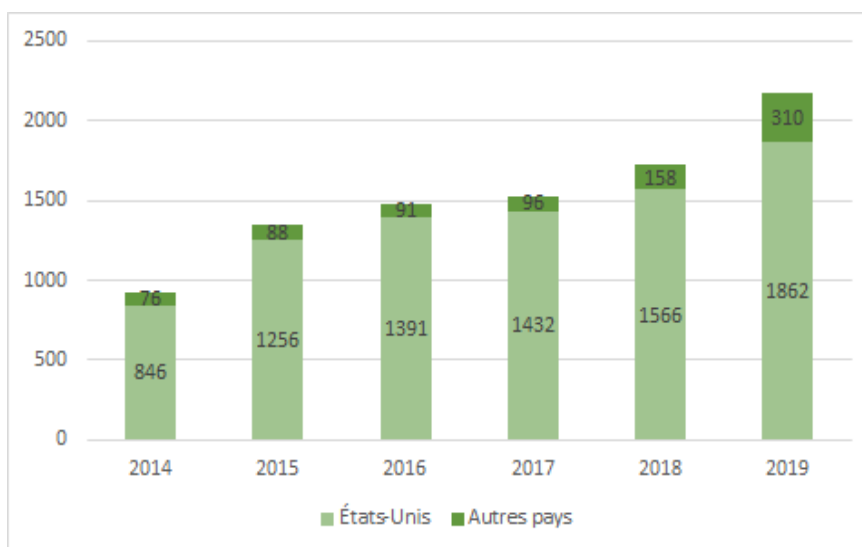


Figure 13 : évolution de la répartition des actifs de PayPal (annexe 4, p. 89)

Ce que nous observons d'abord sur ce graphique, c'est la dominance d'actifs aux États-Unis. En effet, plus de 90% s'y trouvent. Ensuite, nous voyons qu'ils connaissent une croissance discontinue au cours du temps. Il est intéressant de noter que la croissance des actifs de long terme a été assez importante dans les "autres pays" entre 2017 et 2018 puisqu'elle est de 64%. En 2019, elle a atteint 96%, mais les actifs de long terme présents à l'étranger ne représentent que 14%.

Section 4.4. Répartition des filiales dans le monde

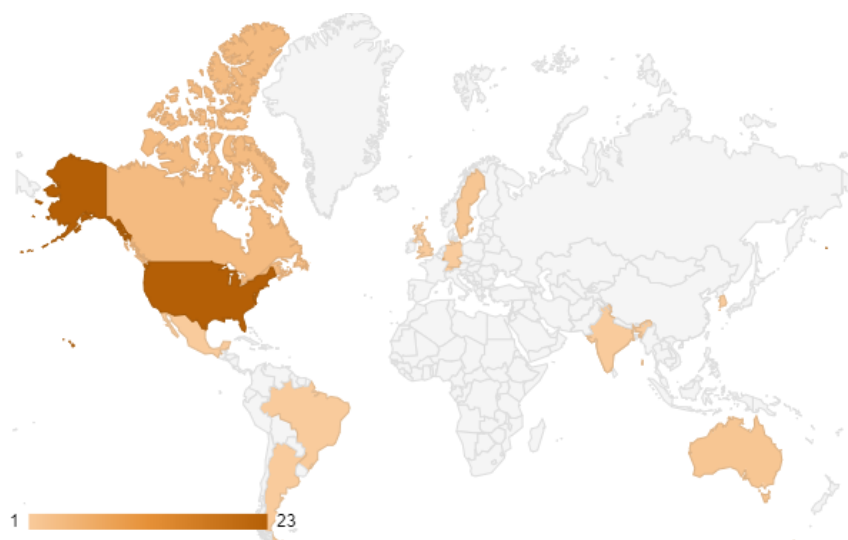


Figure 14: répartition des filiales de PayPal en 2020 (Orbis, PayPal Holdings, Inc., 2020).

Sur cette carte du monde, nous pouvons voir la répartition géographique des filiales de PayPal en 2020. Nous constatons une forte concentration de leur nombre aux États-Unis (vingt-trois) et plus généralement en Amérique. Quelques-unes se trouvent en Europe : deux en Suède, une au Royaume-Uni, une en Allemagne et une en Suisse.

En ce qui concerne l'Océanie, l'Australie en compte deux. En Asie, nous en retrouvons une en Inde et une en Corée du Sud.

Section 5 : Twitter, Inc.

Section 5.1. Présentation de l'entreprise

Twitter est une plateforme globale dédiée à l'expression publique et permettant des conversations en temps réel. Cette plateforme est à classer dans la catégorie "réseaux sociaux" et s'apparente au microblogging. Elle a été créée en 2006 aux États-Unis par Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone et Evan Williams. Son lancement en ligne s'est opéré en juillet de la même année. Aujourd'hui, son siège social se trouve aux États-Unis ; elle est disponible dans tous les pays du monde (Twitter, 2020a), en quarante langues différentes ; elle compte plus de 321 millions d'utilisateurs actifs mensuels et est cotée en bourse au New York Stock Exchange.

Section 5.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Twitter en millions de dollars US.

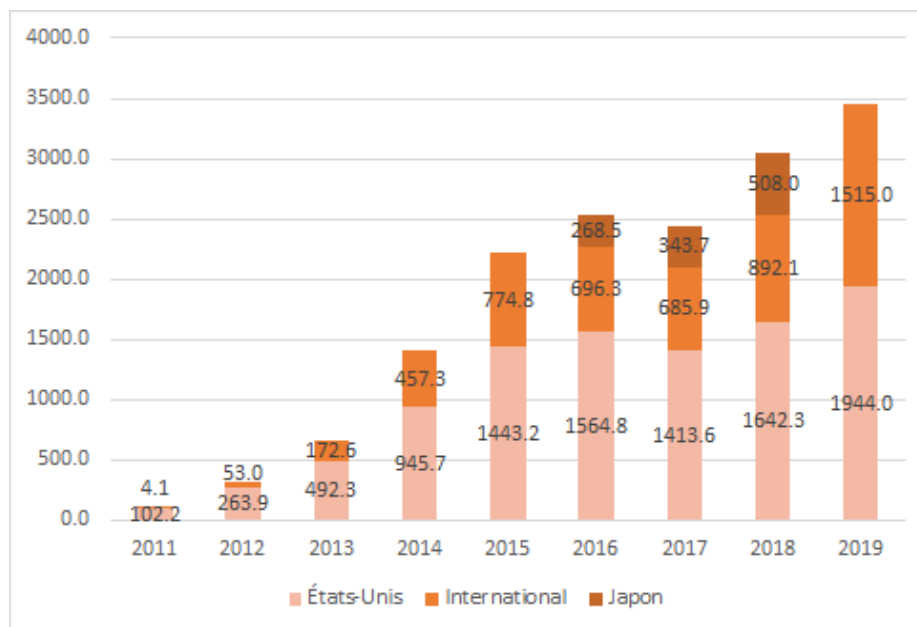


Figure 15 : évolution de la répartition du revenu de Twitter (annexe 5, p. 90).

Sur ce graphique, nous observons tout d'abord que le revenu a fortement augmenté entre 2011 et 2015, avant de connaître une décroissance de 3,4% entre 2016 et 2017. En s'attardant sur la répartition géographique, la majorité des revenus (>50%) proviennent des États-Unis. Depuis 2016, le Japon est devenu un pays duquel l'entreprise tire un bon revenu même si celui de l'international reste limité. En 2019, la proportion du revenu provenant du Japon n'est plus mentionnée et 56% du revenu provient des États-Unis.

Section 5.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente la répartition géographique des actifs en termes d'équipement et propriété de Twitter entre 2012 et 2019 en millions de dollars US.

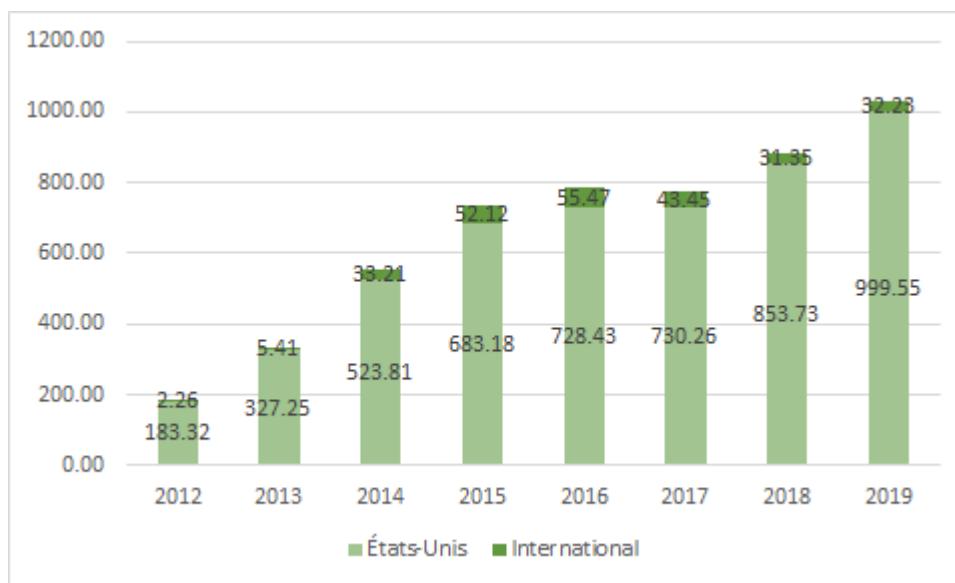


Figure 16 : évolution de la répartition des actifs de Twitter (annexe 5, p. 90).

Ce qui saute d'abord aux yeux, c'est une dominance d'actifs aux États-Unis, avec une proportion moyenne de 95% pour 5% seulement à l'international. Les actifs de long terme suivent la courbe du revenu. En effet, nous observons une forte croissance jusqu'en 2015 puis une baisse en 2017. Depuis 2017, le nombre d'actifs totaux augmente mais la proportion détenue aux États-Unis constitue une majorité quasi absolue.

Section 5.4. Répartition des filiales dans le monde

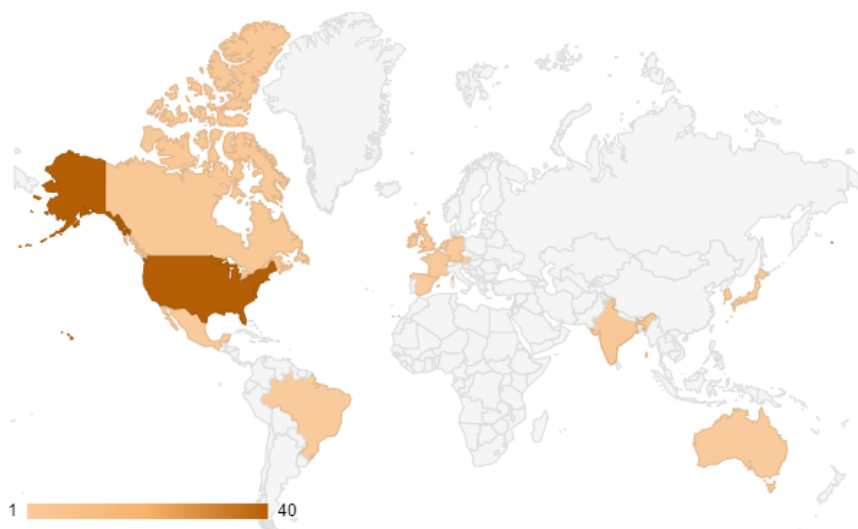


Figure 17 : répartition des filiales de Twitter en 2020 (Orbis. Twitter, Inc., 2020).

Sur cette carte, nous pouvons voir la répartition géographique de soixante-six des soixante-huit filiales de Twitter (Orbis, Twitter, Inc., 2020). Premièrement, quarante filiales se trouvent aux États-Unis, le pays dans lequel se trouve le siège social. Concernant le continent américain, le Canada compte trois filiales et le Mexique et le Brésil en ont chacun une. Dans la zone européenne, l'Irlande et le Royaume-Uni possèdent tous deux quatre filiales ; la France, deux et d'autres pays tels que l'Espagne, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Autriche n'en comptent qu'une seule. Du côté asiatique, trois filiales sont en Inde, une au Japon et une en Corée du Sud. Enfin, une filiale se trouve en Australie.

Section 6 : Netflix, Inc.

Section 6.1. Présentation de l'entreprise

Netflix est la plus grande plateforme d'inscription en ligne à contenu divertissant. Elle propose également des DVD livrés à domicile pour ses consommateurs aux États-Unis. L'entreprise a été fondée en 1998 aux États-Unis et a commencé par opérer exclusivement dans ce pays. Elle est entrée en bourse en 2002 et est enregistrée au NASDAQ Stock Market LLC à New York à partir de 2006. Le siège social se trouve toujours au États-Unis à Los Gatos en Californie. L'entreprise a effectué une tentative à l'international en 2004, plus précisément au Royaume-Uni, mais s'est vite rétractée. Netflix est devenu une plateforme internationale aux alentours de 2009 et 2010. En 2012, Netflix comptait 40 pays de diffusion et en 2020, la plateforme est disponible dans plus de 190 pays à travers le monde. Sur cette plateforme de streaming, nous comptons plus de 167 millions d'abonnements.

Section 6.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Netflix en millions de dollars US.

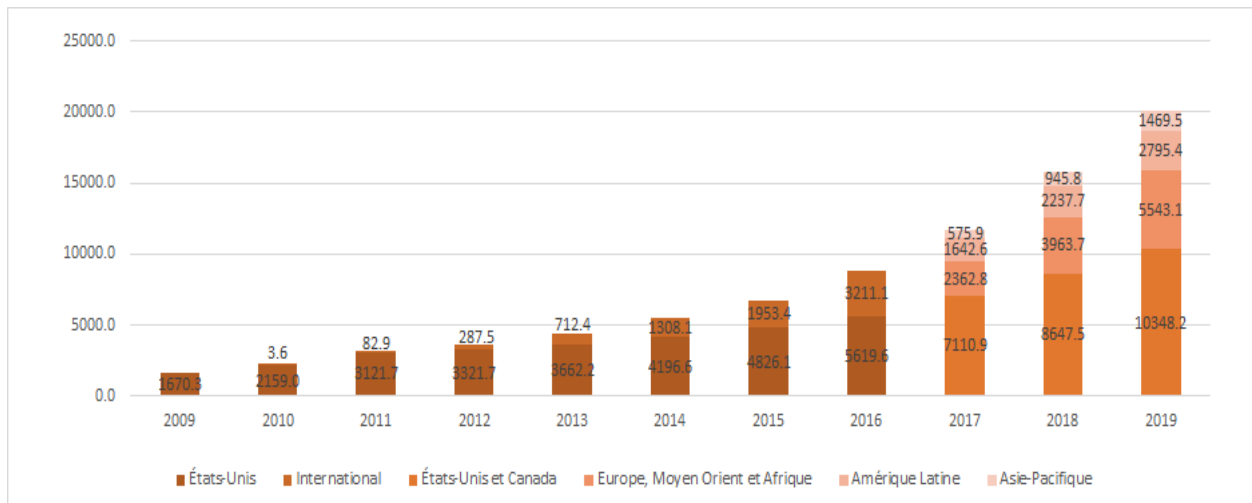


Figure 18 : évolution de la répartition du revenu de Netflix (annexe 6, p. 91).

La première remarque à propos de ce graphique, c'est l'introduction à l'international de Netflix en 2010. La deuxième, c'est son revenu qui a connu une croissance que nous pouvons qualifier d'exponentielle. En termes de proportion du revenu aux États-Unis et à l'international, nous remarquons une tendance à l'équilibre bien que le revenu aux États-Unis reste toujours, à l'heure actuelle, supérieur au revenu total des autres pays. En dix ans et avec une mise à

l'international de la plateforme, Netflix a vu son revenu multiplié par huit. A partir de 2017, nous pouvons voir la répartition régionale du revenu avec une dominance en Amérique du Nord, suivie de l'Europe, du Moyen Orient et de l'Afrique ; enfin, une plus petite proportion du revenu provient de l'Asie. Plus précisément, en 2019, 51% du revenu provient des États-Unis et du Canada, 28% de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique, 14% de l'Amérique latine et 7% de l'Asie.

Section 6.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-dessous représente la répartition géographique des actifs (équipement et propriété) de Netflix entre 2009 et 2018 en millions de dollars US.

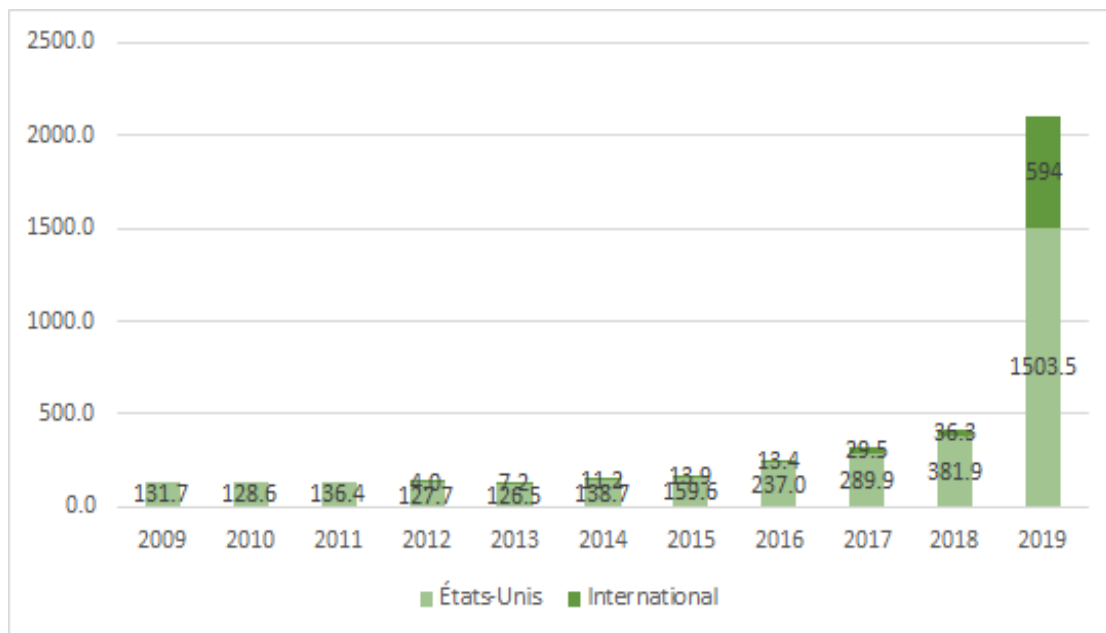


Figure 19 : évolution de la répartition des actifs de Netflix (annexe 6, p. 91).

Premièrement, nous voyons une augmentation du nombre d'actifs beaucoup plus importante à partir de 2015. Cependant, en termes de répartition, la majorité (>90%) des actifs de long terme restent localisés aux États-Unis, jusqu'en 2018. En 2019, ils ont été multipliés par cinq et la proportion détenue aux États-Unis n'est plus que de 71,7%.

Section 6.4. Répartitions des filiales dans le monde

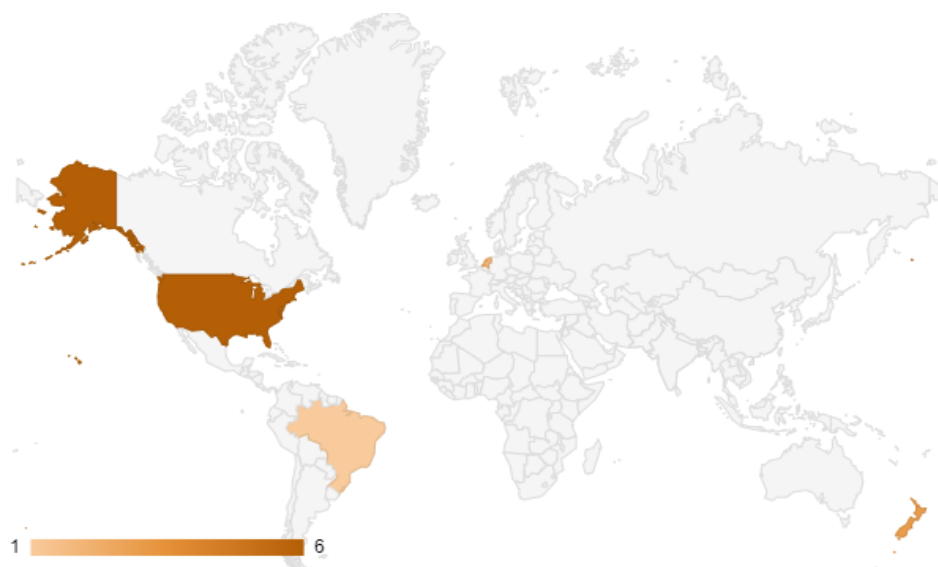


Figure 20 : répartition des filiales de Netflix en 2020 (Orbis. Netflix, Inc., 2020)

Sur cette carte du monde, nous pouvons voir la répartition géographique des filiales de Netflix en 2020. Sur les douze filiales de Netflix représentées, six se trouvent aux États-Unis, une au Brésil, deux au Pays-Bas et trois en Nouvelle-Zélande. La présence de l'entreprise est donc dominante dans son pays d'origine et assez faible dans le reste du monde.

Section 7 : Freelancer Limited

Section 7.1. Présentation de l'entreprise

Freelancer Limited est une entreprise proposant une plateforme sous forme de marché où les entrepreneurs peuvent avoir accès à une base de données de clients dans le monde entier. L'activité principale de l'entreprise est la provision d'un marché en ligne pour sous-traitance. Elle se définit comme étant le futur du travail en ligne. Créée en 2009 à Sydney en Australie, cette plateforme est disponible en 32 langues dans 247 pays, régions et territoires. Elle est entrée en bourse en 2013 à l'Australian Securities Exchange (ASX, 2020). Freelancer a déjà connecté presque 43 millions d'employeurs et freelances à travers le monde. L'information géographique pour cette entreprise étant limitée, les éléments analysés seront différents. L'intérêt de commencer avec des actifs est d'essayer de comprendre et d'hypothétiser la croissance du revenu. Les faits retenus sur cette entreprise restent à comprendre avec précaution.

Section 7.2. Répartition des actifs au cours du temps

La répartition des actifs de long terme ou des actifs en termes d'équipement et propriété étant non disponible, l'idée ici est de considérer la répartition des bureaux dans le monde. Comme le siège social de l'entreprise se trouve à Sydney, elle y possède un bureau depuis le début. En 2013, elle en installe également un à Manille aux Philippines. En 2014, elle en ouvre un à Londres, avec l'objectif de mieux servir le marché européen, et un à Vancouver afin de mieux servir le marché nord-américain. En 2015, suite à l'acquisition de Escrow.com, elle ouvre un bureau aux États-Unis, en Californie du Sud. Celui qui était dédié à Escrow.com sera déplacé à San Francisco en 2016. Cette même année, l'entreprise acquiert aussi un bureau à Buenos Aires. En 2020, l'entreprise a toujours tous ces bureaux mais en détient un de plus à Jakarta. Il y a donc une croissance au cours du temps en termes d'actifs, le nombre de villes avec bureau étant au total de six en 2020.

Section 7.3. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique suivant présente l'évolution du revenu total de Freelancer entre 2013 et 2019 en millions de dollars australiens.

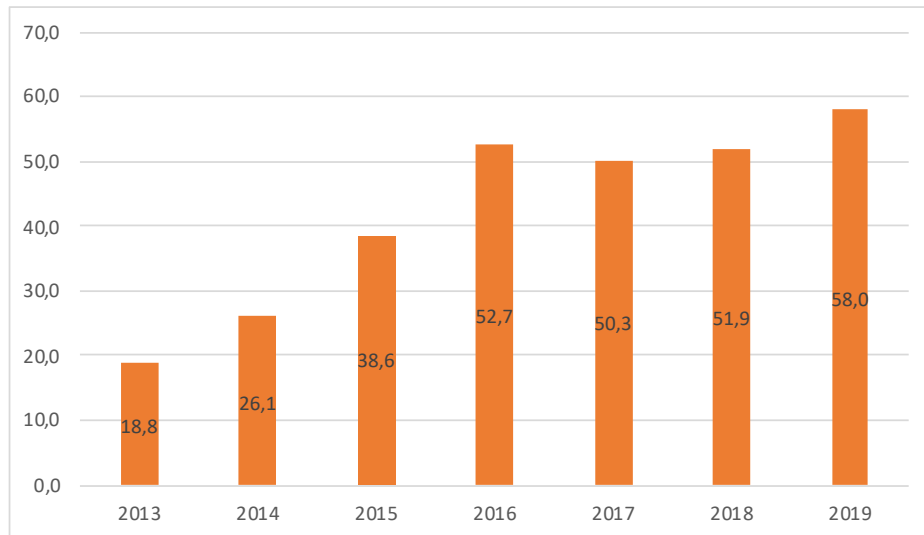


Figure 21 : évolution du revenu de Freelancer (annexe 7a, p. 92).

L'idée de ce graphique est de lier observation et hypothèse pour déterminer l'impact de l'internationalisation sur le revenu. Dans l'objectif de mieux couvrir le marché européen et nord-américain, Freelancer a ouvert deux bureaux en 2014, respectivement à Londres et à Vancouver. Les deux années suivantes, la croissance du revenu fut la plus élevée : 47% et 36% respectivement. Première hypothèse : une partie plus importante du revenu de ces années-là proviendrait de ces marchés dorénavant mieux servis. A l'heure actuelle, les pays comptant le plus de projets complétés sont les États-Unis (25,7%), l'Inde (8,9%), l'Australie (8,8%), le Royaume-Uni (7,9%), le Canada (5,2%) et l'Allemagne (2,5%). Enfin, les 41% restants en termes de projets complétés proviennent d'autres pays (Freelancer, 2020b). Deuxième hypothèse : les bénéfices du revenu proviendraient donc majoritairement de ces pays.

Section 7.4. Répartitions des filiales dans le monde

Le graphique ci-après représente l'évolution du nombre de filiales de Freelancer par pays entre 2013 et 2019.

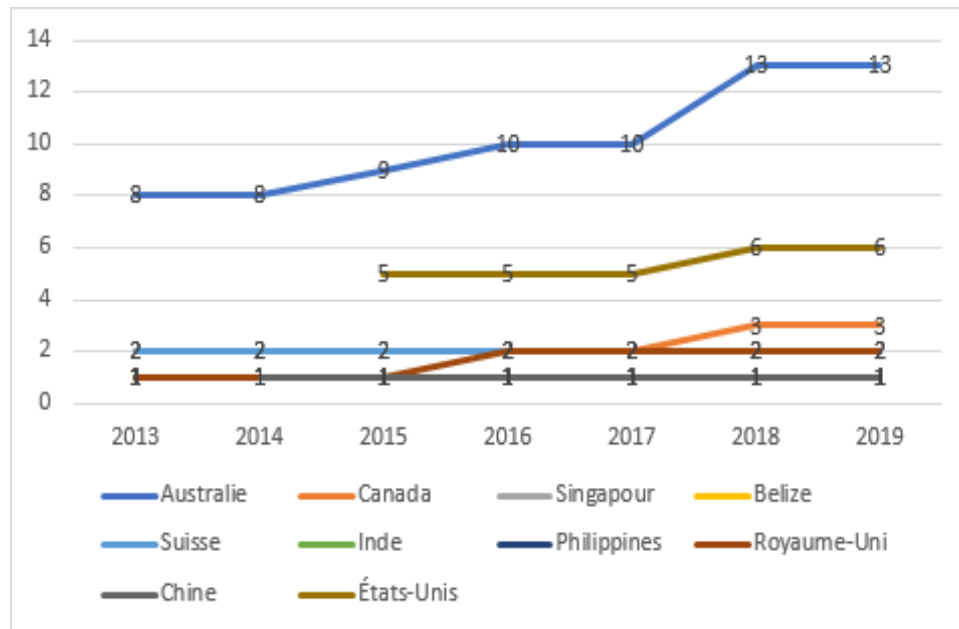


Figure 22 : évolution de la répartition des filiales de Freelancer (annexe 7b, p. 92).

Nous observons en premier lieu que le pays avec le nombre de filiales le plus élevé toutes années confondues est l'Australie, pays dans lequel se trouve le siège social. Ensuite, nous voyons que, depuis 2015, Freelancer possède des filiales aux États-Unis. A Singapour, en Inde et aux Philippines nous comptons une filiale depuis 2013, ainsi qu'une filiale en Chine depuis 2014. La Suisse a deux filiales à son compte depuis 2013. L'entreprise comptait une filiale au Royaume-Uni jusqu'en 2015, et depuis elle en a deux. Au Canada, nous comptons maintenant trois filiales depuis 2018. Freelancer possédait une filiale à Belize jusqu'en 2015 mais celle-ci n'existe plus.

La carte ci-après a pour objectif de présenter géographiquement la répartition des filiales dans le monde en 2019.

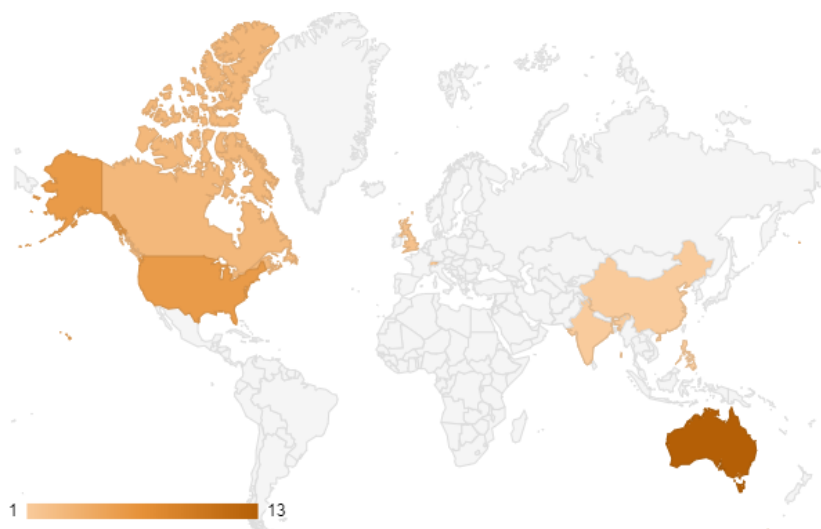


Figure 23 : répartition des filiales de Freelancer en 2019 (annexe 7b, p. 92).

Sur cette carte, nous voyons la concentration de filiales en Australie et en Amérique du Nord, ce qui reste cohérent avec les hypothèses formulées.

Section 8 : Baidu, Inc.

Section 8.1. Présentation de l'entreprise

Baidu est une entreprise fondée en 2000 dans les Îles Caïmans où se trouve toujours son siège social. Cependant, faisant partie d'un groupe d'entreprises, la maison mère se trouve en Chine. L'entreprise n'est entrée en bourse qu'en 2005 et est enregistrée au NASDAQ Stock Market LLC à New York. C'est une plateforme de questions-réponses, qui centralise les connaissances et sur laquelle les utilisateurs peuvent rechercher des informations. Appelée aussi "moteur de recherche chinois", la plateforme est disponible dans d'autres pays. L'entreprise commence à s'internationaliser, avec un attrait grandissant pour ses produits notamment au Brésil, en Egypte, au Japon, en Indonésie et en Thaïlande.

Section 8.2. Répartition du revenu au cours du temps

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Baidu en millions de dollars US.

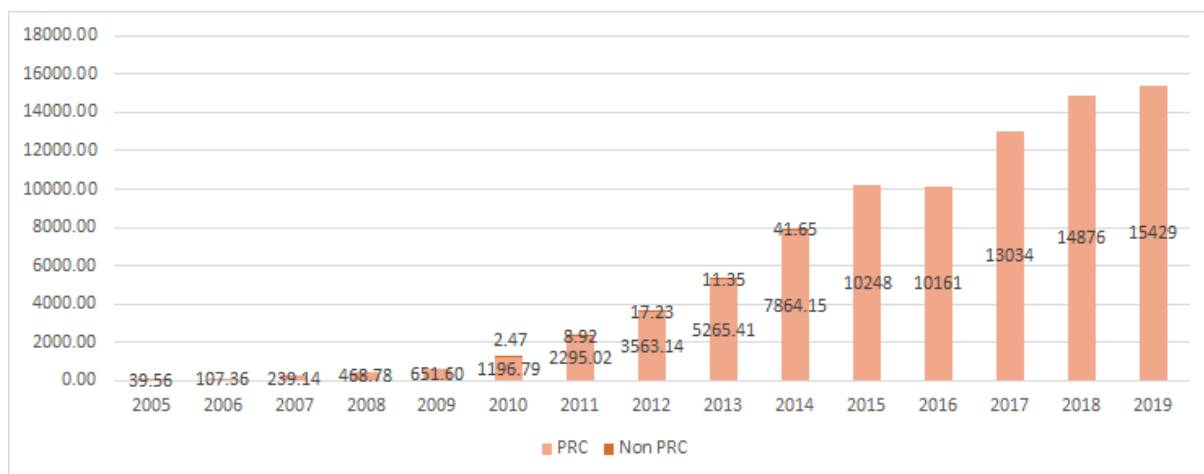


Figure 24 : évolution de la répartition du revenu de Baidu (annexe 8a, p. 93).

Deux éléments interpellent immédiatement. Premièrement, le revenu a connu une forte croissance depuis 2010, et celle-ci a ralenti depuis 2017. Le deuxième élément est la petite proportion de revenu en dehors de la République Populaire de Chine, qui apparaît seulement entre 2010 et 2014, avant de ne plus se retrouver dans les rapports annuels. En 2009, l'entreprise mentionne qu'une partie de son revenu provient du Japon mais ne chiffre pas ce fait.

Section 8.3. Répartition des actifs au cours du temps

Le graphique ci-après représente la répartition géographique des actifs de long terme de Baidu entre 2010 et 2014 en millions de dollars US.

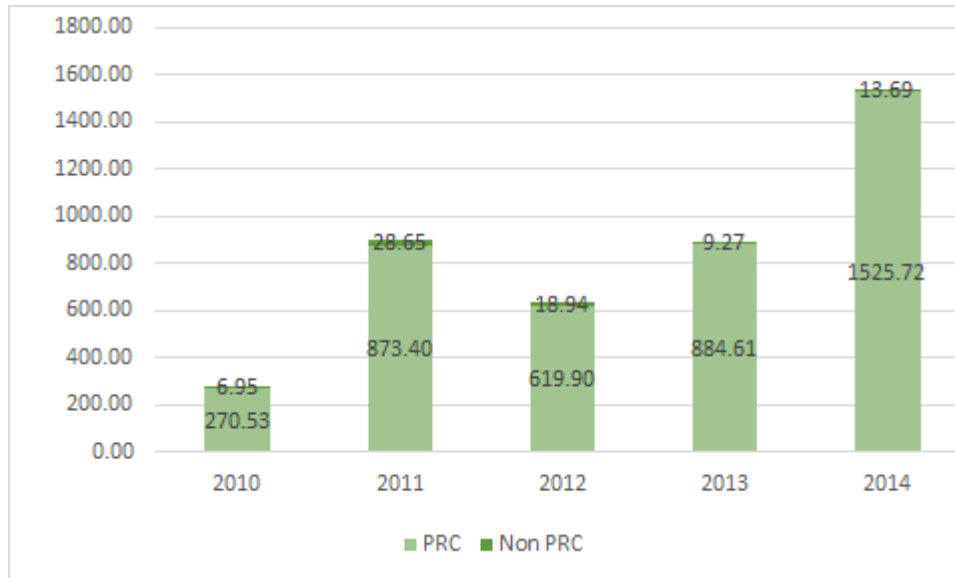


Figure 25 : évolution de la répartition des actifs de Baidu (annexe 8a, p. 93).

Premièrement, les rapports annuels fournissent des données limitées en ce qui concerne la répartition des actifs. En effet, en dehors de ces années, l'information n'est pas disponible car les actifs à l'étranger ne représentent qu'une minorité. Les actifs ont varié au cours du temps, avec une chute de presque 300 millions de dollars US entre 2011 et 2012. A côté de cela, en 2014, le nombre d'actifs de long terme a presque doublé. Un fait reste constant au cours du temps sur ce graphique : la proportion d'actifs de long terme ne provenant pas de la République Populaire de Chine représente moins de 3,2%.

Section 8.4. Répartition des filiales dans le monde

Sur ce premier graphique de cette section, nous pouvons observer la répartition du nombre de filiales de Baidu par pays au cours du temps.

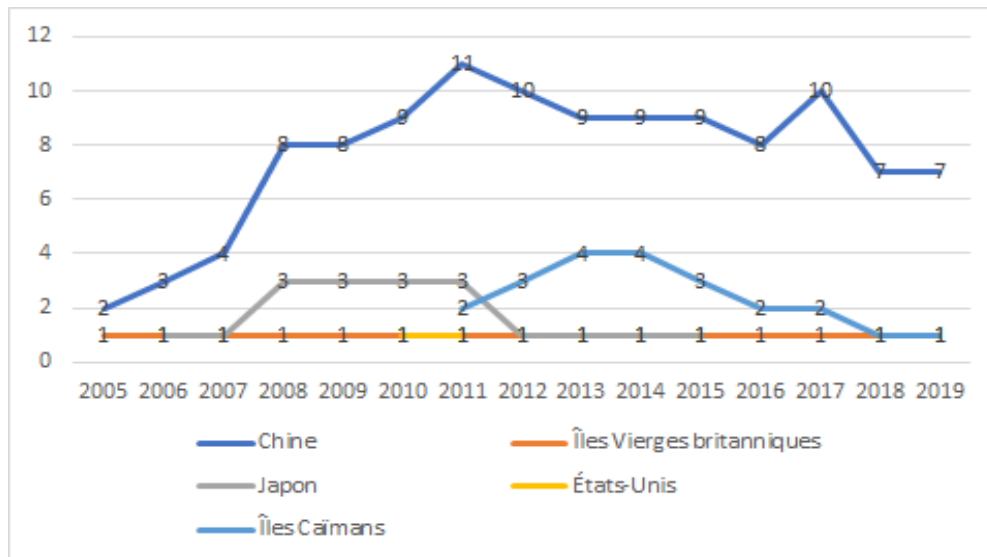


Figure 26 : évolution de la répartition du des filiales de Baidu (annexe 8b, p. 94).

Nous observons en premier lieu un nombre plus important de filiales en Chine. Dans les autres pays mentionnés sur ce graphique, leur nombre varie. En effet, nous voyons que Baidu a investi au Japon et y en possédait trois de 2008 à 2011 mais n'en a plus qu'une à l'heure actuelle. Depuis 2005, elle en a une aux Îles Vierges britanniques ; en 2010 et en 2011, elle en a également une aux États-Unis. Mais, alors qu'elle en possédait plusieurs aux Îles Caïmans depuis 2011, elle n'en détient plus qu'une à l'heure actuelle.

Si nous reportons sur une carte les filiales de Baidu, nous pouvons mieux situer sa répartition géographique. Les cartes ci-dessous reprennent, en format thermique, le nombre de filiales par pays en 2011 et en 2019.

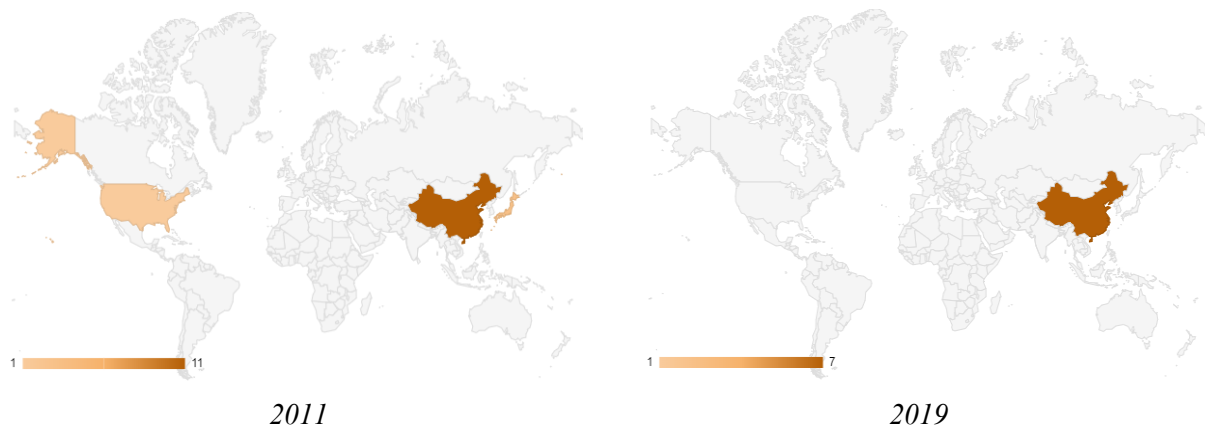


Figure 27 : évolution de la répartition géographique des filiales de Baidu (annexe 8b, p. 94).

Sur ces cartes, nous observons une concentration et une dominance du nombre de filiales de Baidu en Chine. Cependant, entre 2011 et 2019 leur nombre total a chuté de dix-huit à seulement neuf. Sur ces deux graphiques, il faut noter que Baidu possède une filiale dans les Îles Vierges britanniques et deux filiales dans les Îles Caïmans en 2011, contre une en 2019. Sur ce document, la présence à l'international semble inexistante en 2019.

Section 9 : Tencent Holdings Limited

Section 9.1. Présentation de l'entreprise

Tencent est une entreprise sous forme de plateforme internet, qui utilise la technologie pour enrichir l'expérience de ses utilisateurs sur la toile, et qui accompagne les entreprises dans leur évolution vers le digital (Tencent, 2020a). Cette entreprise a été créée en Chine en 1998 et est entrée à la Bourse de Hong Kong en 2004 où elle est maintenant listée ("Tencent", 2020). Sa plateforme est accessible dans le monde entier.

Section 9.2. Répartition du revenu dans le monde

Le graphique ci-après présente l'évolution de la répartition géographique du revenu de Tencent en millions de RMB (monnaie chinoise).

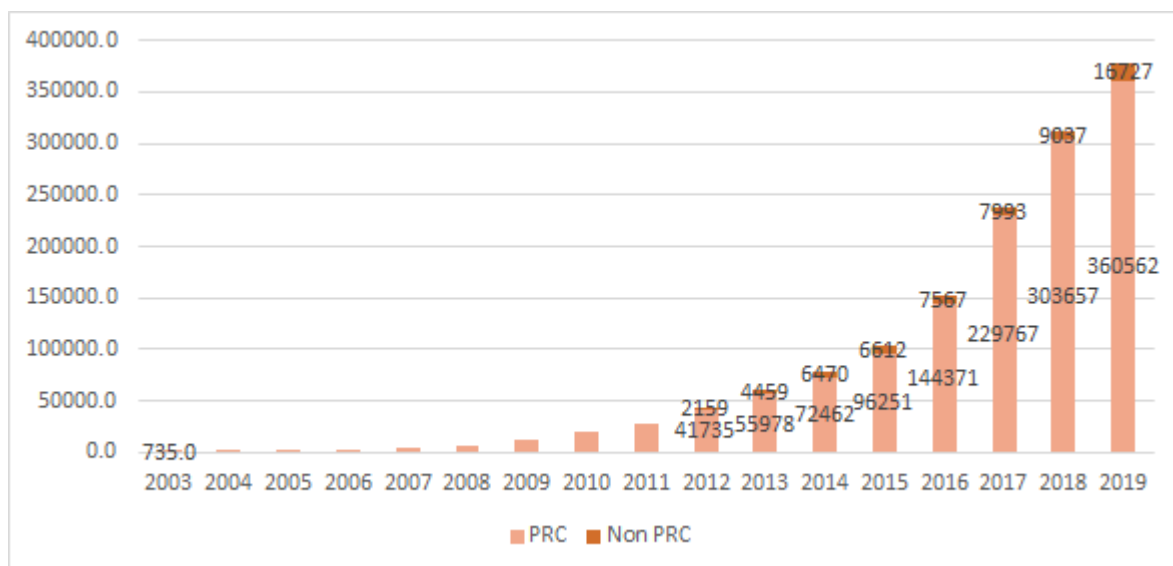


Figure 28 : évolution de la répartition du revenu de Tencent (annexe 9a, p. 95).

L'entreprise a connu une croissance exponentielle de son revenu entre 2003 et 2019. Il faut attendre 2012 pour qu'une partie de celui-ci provienne d'autres pays, mais pour une faible part seulement : plus de 91,8% en effet provient de Chine, toutes années confondues.

Section 9.3. Répartition des actifs au cours du temps

Dans les rapports annuels de Tencent, la répartition des actifs est présentée en termes d'actifs opérationnels et d'investissement. Pour comprendre au mieux cette répartition, deux graphiques sont proposés : un pour les investissements et un pour les actifs opérationnels.

Les actifs opérationnels sont des actifs d'exploitation qui sont nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise (Chanda, 2011). Le graphique ci-dessous représente la répartition géographique des actifs d'exploitation de Tencent entre 2004 et 2019, en millions de RMB.

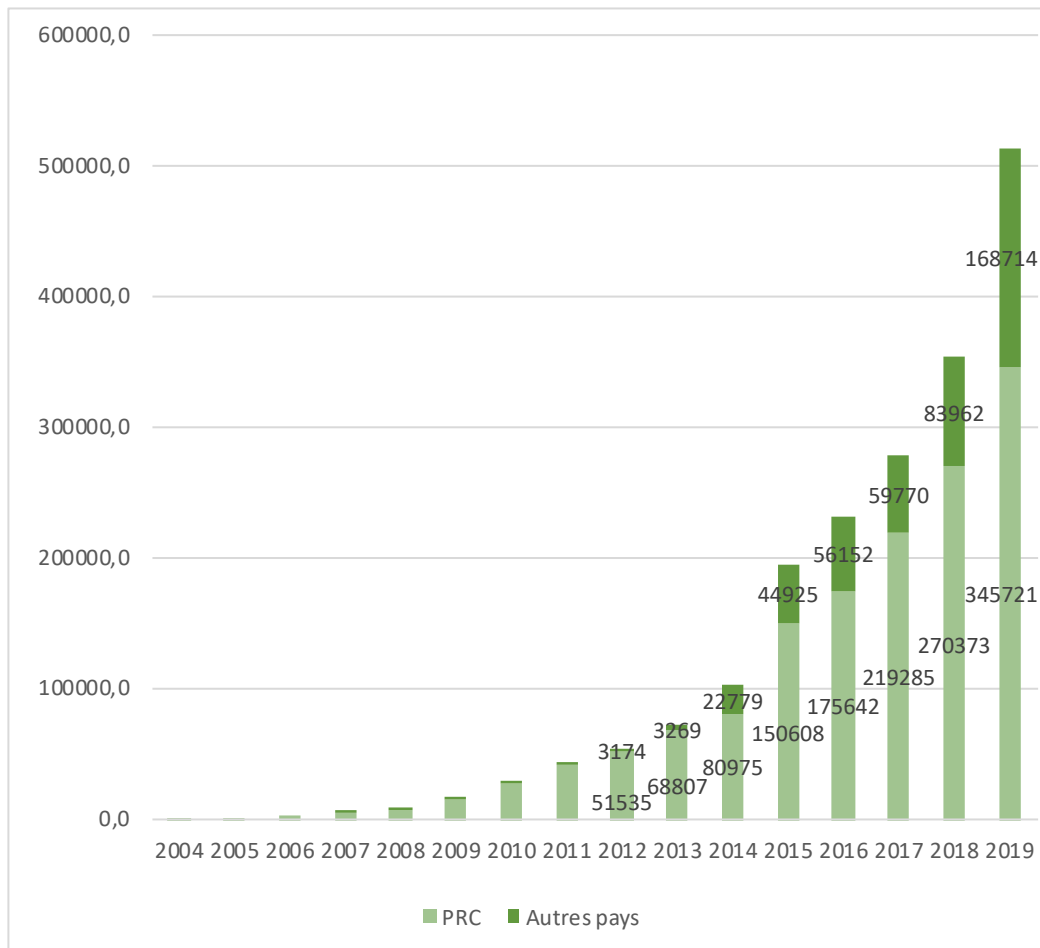


Figure 29 : évolution de la répartition des actifs opérationnels de Tencent (annexes 9b, p. 96).

Ce que nous observons sur ce graphique, c'est que ces actifs opérationnels sont dominants en République Populaire de Chine. En fait, ce n'est qu'en 2007 que Tencent les a développés à l'international, tout d'abord aux États-Unis avant d'en placer aussi en Europe en 2010. A partir de 2012, ces actifs non chinois sont catégorisés dans "Autres pays", ce qui sous-entend une expansion plus large. Toutefois, après 2013, ces actifs qui étaient concentrés à plus de 95% en Chine auparavant, tendent à se renforcer à l'étranger avec une moyenne de détention de 33% jusqu'en 2018. D'ailleurs en 2019, 33% des actifs opérationnels se trouvent à l'étranger.

Les investissements opérés par Tencent dans le monde sont en termes d'actifs d'investissements dans les partenaires, d'investissements dans des instruments rachetables des associés, d'investissements dans des coentreprises, et des actifs financiers disponibles à la vente (Tencent, 2018). Le graphique ci-dessous montre la répartition géographique des investissements opérés par Tencent entre 2004 et 2019, en millions de RMB.

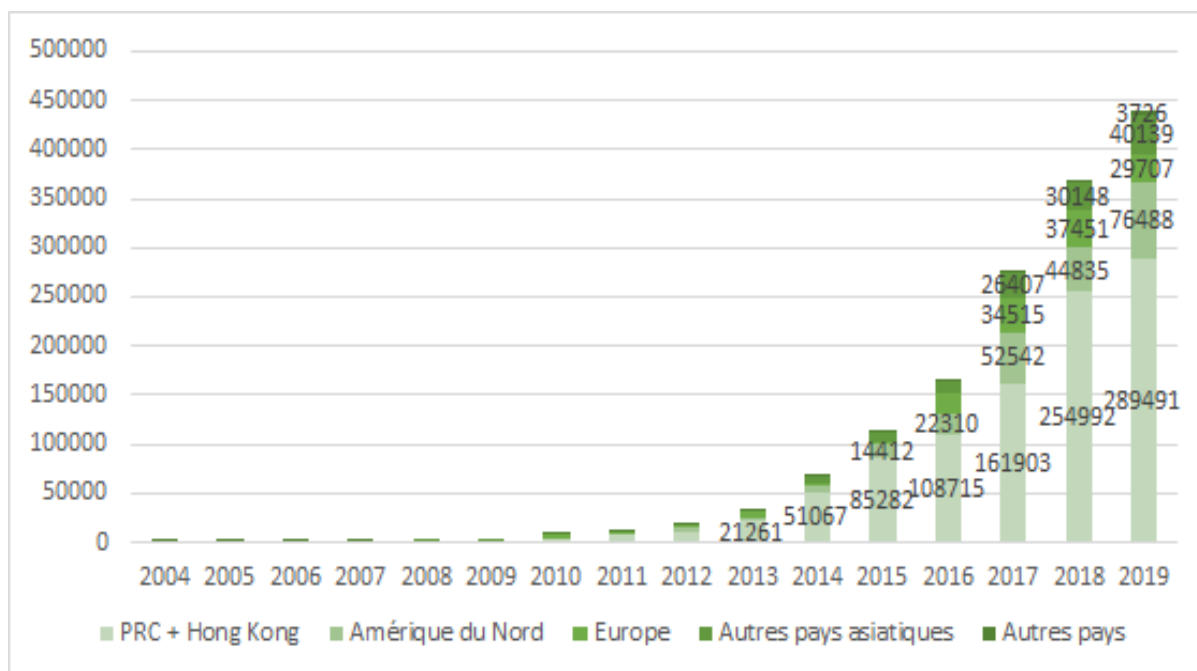


Figure 30 : évolution de la répartition des investissements de Tencent (annexes 9b, p. 96).

Nous observons immédiatement une croissance assez importante de ces investissements. Jusqu'en 2007, l'entreprise investissait principalement aux États-Unis et en Europe mais, après 2007, la tendance s'inversa et la plus grosse partie des investissements se fit en République Populaire de Chine et à Hong Kong. En effet, depuis 2011, en moyenne 66% des investissements totaux sont effectués dans ces deux pays.

Section 9.4. Répartition des filiales dans le monde

Sur le premier graphique de cette section, nous pouvons observer la répartition du nombre de filiales de Tencent par pays au cours du temps.

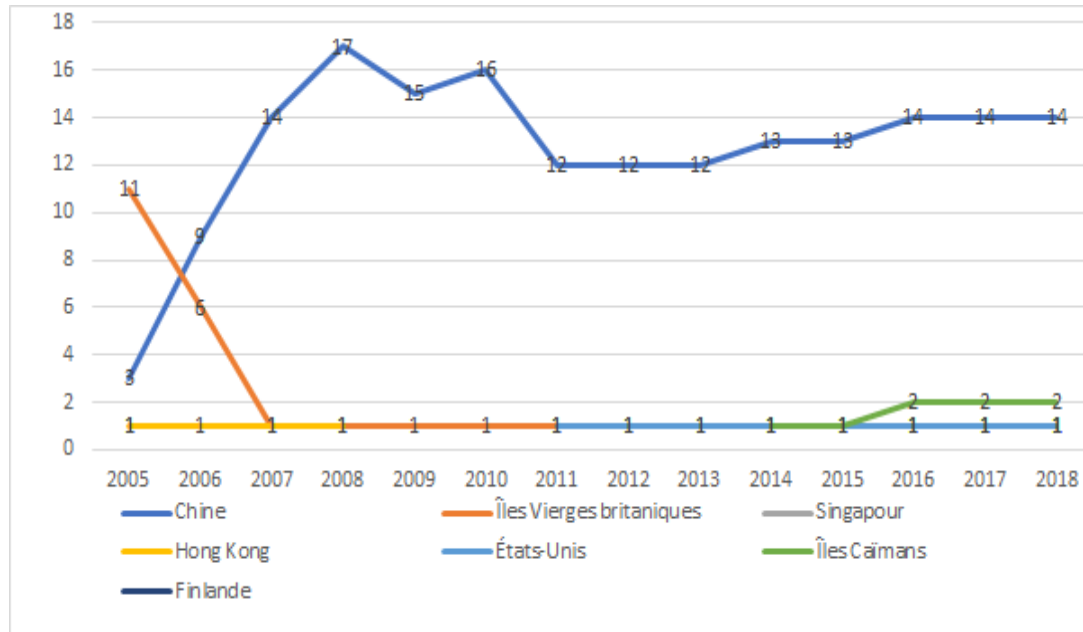


Figure 31 : évolution de la répartition des filiales de Tencent (annexe 9c, p. 97).

Le nombre de pays dans lesquels Tencent a détenu des filiales a varié au cours du temps. Nous observons sur ce graphique que le nombre de filiales en Chine a varié beaucoup plus que dans les autres pays. Dans les Îles Vierges britanniques, Tencent en détenait onze en 2005, mais depuis 2007, l'entreprise n'en détient plus qu'une. En ce qui concerne Singapour, l'entreprise y en possédait une en 2005 mais n'en a plus depuis. A Hong Kong, Tencent en possédait une de 2005 à 2008 et de 2016 à 2019. Depuis 2011, l'entreprise a décidé d'en créer une aux États-Unis et, en 2014, elle a décidé de créer une filiale dans les Îles Caïmans. Elle y en détient dorénavant deux depuis 2016. Enfin, en 2019 Tencent en a ouvert une en Finlande.

Le nombre total de filiales a varié entre quatorze et vingt. A l'heure actuelle, l'entreprise en possède vingt. Ci-après, une carte géographique permet une interprétation visuelle de ces vingt filiales.

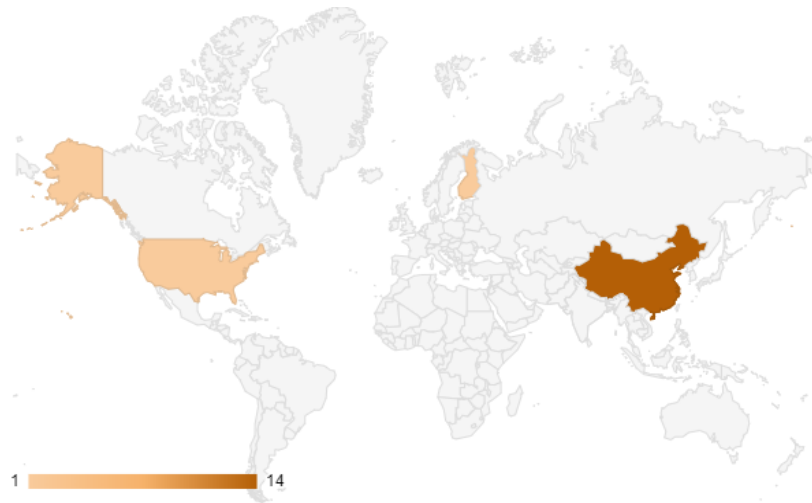


Figure 32 : répartition des filiales de Tencent en 2019 (annexe 9c, p. 97).

Les Îles Vierges britanniques et les Îles Caïmans étant trop petites, nous observons ici uniquement cette concentration de filiales en Chine et une faible présence dans d'autres pays.

Discussion des observations et conclusion de la partie empirique

Pour conclure ces observations, nous remarquons bon nombre d'entreprises dont le revenu provient majoritairement de leur pays d'origine. C'est en effet le cas de Dropbox, PayPal, Facebook, Twitter et Netflix. En ce qui concerne les actifs, la plupart des entreprises ont presque tous leurs actifs dans leur pays d'origine. C'est le cas de Dropbox, Facebook, PayPal, Twitter et Netflix. Baidu a presque tout son revenu et tous ses actifs en Chine, de même que Tencent, sauf que cette dernière entreprise tend à investir et à développer des actifs à l'étranger.

Le tableau ci-dessous reprend les principales observations de ce chapitre. Pour chaque entreprise, la proportion de revenu, d'actifs et de filiales dans son pays et sa région d'origine sont mis en avant comme principal élément retenu. Ces pourcentages font référence à l'état actuel de chacune des entreprises. Autrement dit, l'information concerne l'année 2019.

	Proportion du revenu dans le pays/ la région domestique.	Proportion d'actifs dans le pays/ la région domestique.	Proportion des filiales dans le pays/ la région domestique.
Dropbox, Inc.	51,4%	96,9%	33%
Spotify Technology S.A.	35% ¹	31% ¹	55,5%
Facebook, Inc.	48,3%	80%	63,3%
PayPal Holdings, Inc.	52,9%	85,7%	58,7%
Twitter, Inc.	56,2%	96,9%	65,1%
Netflix, Inc.	51,3%	71,7%	50%
Freelancer Limited	8,8% ¹	40% ¹	43,3%
Baidu, Inc.	100%	100%	77,7%
Tencent Holdings limited	95,6%	66,6%	75%

Tableau 2: tableau récapitulatif de la partie quantitative.

¹ Les données disponibles de Spotify Technology S.A. et de Freelancer Limited ne permettent pas une réelle estimation, les pourcentages présentés sont donc hypothétiques.

Cette partie quantitative soulève de nombreuses questions sur la globalisation, le thème du présent mémoire, et elles seront exposées dans la troisième partie. Les plateformes que nous avons étudiées proviennent de plusieurs régions du monde, même si la plupart sont des entreprises nord-américaines. Ce fait est cohérent si nous tenons compte du développement technologique dominant aux États-Unis. L'analyse de ces données, confrontées à la littérature, va permettre de mieux comprendre l'objet de notre recherche et de proposer une réponse, non exhaustive.

PARTIE III : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES CAS

Dans cette troisième partie, l'objectif est de comprendre les stratégies de globalisation utilisées par les entreprises analysées dans la deuxième partie, tout en cherchant à évaluer leur état de globalisation grâce à la littérature. En effet, les faits relatifs aux entreprises choisies soulèvent de nombreuses questions, notamment sur la pertinence actuelle de la littérature. L'idée est de vérifier si des tendances ressortent pour ces entreprises, et de les analyser, non de les comparer. Certaines entreprises ont mis plus de temps à se développer à l'international que d'autres, et certaines se sont directement internationalisées. Les parties précédentes ont permis de susciter des sous-questions plus précises concernant notre recherche. Pour rappel : *dans quelle mesure et par quels moyens les plateformes en ligne se globalisent-elles ? comment en sont-elles arrivées là aujourd'hui et sont-elles vraiment globales ? est-ce que les modèles de globalisation proposés dans la littérature sont toujours valides ?*

Après avoir développé une compréhension littéraire dans la première partie et avoir observé des faits dans la deuxième, chaque entreprise sélectionnée (à savoir Dropbox, Spotify, Facebook, PayPal, Twitter, Netflix, Freelancer, Baidu et Tencent) va faire l'objet d'une analyse du point de vue de la stratégie de globalisation. Ce qu'elles prétendent faire sera comparé avec ce qu'elles font réellement. Les informations récoltées proviennent de sources variées, telles que des rapports annuels d'entreprise, des articles de presse et des articles trouvés sur Internet. Le type d'informations recherchées a nécessité de se concentrer sur des sources publiques. Par la suite, une synthèse des éléments observés dans chaque entreprise sera présentée et confrontée à la littérature. Il ne sera pas possible d'apporter de réponse définitive à propos de la globalisation, car il s'agit d'un phénomène changeant. Néanmoins, il est déjà possible de comprendre certaines tendances et de souligner l'importance d'effectuer de nouvelles recherches sur le sujet, plus adaptées à la situation actuelle.

Chapitre 1 : nouveaux critères de classification d'état de globalisation

Sur base de la littérature, plusieurs critères de compréhension de la globalisation ont été identifiés. Cependant, il est également nécessaire de tenir compte des faits et tendances observés dans les différentes régions du monde. Les critères de classification de Rugman et Verbeke

relatifs au type d'internationalisation (2004, p. 7) vont donc être utilisés, tout en étant complétés par les idées d'autres auteurs tels qu'Asmussen (2009, p. 1193). Sa proposition d'aborder la globalisation grâce au PIB de chaque pays semble cependant trop utopique et restreindrait considérablement l'analyse. Dans les faits, il est plus compliqué de travailler avec la proportion de revenu ou d'actifs par région. En effet, certaines plateformes sélectionnées dans ce mémoire distinguent ces données seulement entre le domestique et l'international. Pour toutes ces raisons, les actifs ainsi que la répartition des filiales seront ajoutés aux critères élaborés par Rugman et Verbeke, afin de proposer une liste de critères la plus complète possible. C'est pour cette raison qu'il était intéressant d'inclure déjà ces faits dans la présentation des données d'entreprises.

Types d'internationalisation	Critères
Bi-régionale	<ul style="list-style-type: none"> ● Deux régions de la Triade, avec au moins chacune 20% du revenu, des actifs et des filiales. ● Aucune région avec plus de 50% du revenu, des actifs et des filiales.
Globale	<ul style="list-style-type: none"> ● 20% au moins du revenu, des actifs et des filiales dans chaque région de la Triade. ● Aucune région avec plus de 50% du revenu.
Orientée région domestique	<ul style="list-style-type: none"> ● Plus de 50% du revenu, des actifs et des filiales dans la région domestique.
Orientée région- hôte	<ul style="list-style-type: none"> ● Plus de 50% du revenu, des actifs et des filiales dans une autre région de la Triade que celle du marché domestique.

Tableau 3 : proposition de critères de classification de l'état de globalisation d'une entreprise.

Bien que des critères aient été établis (Tableau 3), la seule analyse littéraire ne suffit pas à comprendre la globalisation des plateformes dans un monde imparfait. Il sera nécessaire ici d'affiner les propos, entre réalité et littérature. C'est pourquoi l'analyse de chaque plateforme sélectionnée sera différente et comprendra les stratégies effectivement utilisées par chacune d'elle. Afin de réaliser cette analyse, il était nécessaire de regarder dans les rapports annuels des entreprises leur point de vue sur leur globalisation, voire leur internationalisation, pour utiliser un terme avec précaution.

Chapitre 2 : analyse des cas des plateformes en ligne

Section 1 : Dropbox, Inc.

Sur base des critères établis ci-avant, Dropbox, Inc. n'est pas une entreprise globale. En effet, plus de 50% du revenu provient des États-Unis et presque la totalité des actifs s'y trouvent. Avec sept filiales en Amérique du Nord, sept en Europe et deux en Asie, Dropbox peut être qualifiée d'entreprise orientée région domestique.

Dropbox à son lancement était une start-up internationale car elle a été classée dans les start-up les plus rentables aux États-Unis et dans le monde dès 2009 ("Dropbox (service)", 2020). Cette plateforme peut donc être qualifiée de *Born Global*.

L'internationalisation de Dropbox s'est également opérée d'une part parce que son nombre d'utilisateurs n'a pas cessé de croître et d'autre part parce que son service répond au besoin grandissant de collaborer entre différentes régions du globe.

La stratégie business qu'elle a opérée dans le passé, et qu'elle veut continuer à utiliser dans le futur, est l'acquisition de nouvelles entreprises, d'employés talentueux, mais aussi de technologies, en identifiant et en poursuivant des acquisitions adaptées (Dropbox, Inc., 2019, p. 27). En fait, Dropbox a eu recours de nombreuses fois au processus d'acquisition pour se développer. Entre 2012 et 2015, elle a acquis neuf entreprises, principalement des start-up, dans le but de diversifier son service et de l'améliorer ("Dropbox (service)", 2020). En 2019, Dropbox a effectué sa plus grosse acquisition jusqu'à aujourd'hui, celle de Hello Sign, une entreprise spécialisée dans l'e-signature. Dans ce cas d'espèce, les acquisitions font partie de la stratégie de développement de l'entreprise mais pas de son internationalisation. En effet, les entreprises que Dropbox a acquises sont presque toutes localisées aux États-Unis.

L'entreprise a également eu recours à des partenariats avec diverses entreprises. Comme avec Facebook en 2012, avec Samsung en 2013 et avec Microsoft en 2014. En 2018, l'entreprise a conclu un partenariat avec Salesforce ("Dropbox (Services)", 2020).

Concernant son internationalisation plus précisément, Dropbox a ouvert son premier bureau international à Dublin en 2012, ce qui signifie que durant cinq ans, l'entreprise opérait à

l'international à distance depuis les États-Unis. En ce qui concerne l'établissement de filiales, la plupart se trouvent aux États-Unis et nous retrouvons les autres principalement au Canada, en Irlande, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Australie, qui sont tous des pays anglophones ou germanophones.

Dropbox a donc eu recours à diverses stratégies, comme des stratégies d'acquisition et de partenariat, tout en améliorant son service afin de profiter d'une plus grande base d'utilisateurs. Mais les acquisitions effectuées sont toutes aux États-Unis et il en est de même pour les partenariats, excepté avec Samsung qui est sud-coréen. En fait, l'entreprise s'est internationalisée en augmentant sa base d'utilisateurs dans de nombreux pays à travers le monde, mais ne peut pas être considérée comme une entreprise globale au sens littéraire du terme. Bien que Dropbox dise avoir construit la plus grande plateforme de collaboration dans le monde (Dropbox, Inc., 2020, p.6), ces données montrent qu'elle est en fait une *Born Global* orientée région domestique voire pays domestique.

Section 2 : Spotify Technology S.A.

Le revenu de Spotify est réparti pour 40% aux États-Unis, 11% au Royaume-Uni et 50% dans les autres pays. Les actifs se trouvent principalement aux États-Unis (67%) et le reste est plutôt concentré en Suède et au Royaume-Uni. L'entreprise possède vingt-deux filiales en Europe, six en Amérique du Nord et seulement cinq en Asie. En termes de présence géographique, Spotify continue de croître dans les quatre régions du globe. Cependant, pour le moment, l'entreprise peut être qualifiée seulement de bi-régionale (Amérique du Nord et Europe), bien que le critère de répartition d'actifs ne soit pas totalement respecté. C'est en effet le type d'entreprise internationale qui se rapproche le plus des critères établis.

Spotify compte de plus en plus d'utilisateurs dans différentes régions du monde et poursuit son expansion depuis sa création. En effet, dès son lancement, la plateforme musicale était disponible dans plusieurs pays européens et s'est internationalisée dans d'autres régions, d'abord en Amérique en 2011 puis en Asie en 2016 (Lu, 2016).

Selon elle, son succès dans un nouveau pays dépend énormément des goûts et intérêts des utilisateurs locaux. Cependant, la raison pour laquelle Spotify poursuit une expansion globale est que l'industrie de la musique est globale et, de plus, Spotify a toujours inclus une vision

globale dans sa mission (Lu, 2016). L'entreprise n'est pas encore globale, mais utilise de nombreuses stratégies pour s'étendre sur de nouveaux marchés.

En termes d'investissements, l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la compréhension de ce que les utilisateurs veulent (Lu, 2016). Le temps est également un facteur important pour Spotify : l'entreprise va préférer entrer rapidement sur un marché avec un produit au statut imparfait plutôt que d'attendre. Elle a également décidé d'utiliser des instruments financiers afin de limiter les risques des opérations effectuées à l'étranger (Spotify technology S.A., 2019, p. 29)

Dans son processus d'internationalisation, Spotify fait attention à sélectionner avec soin les marchés sur lesquels entrer (Lu, 2016). Son entrée sur de nouveaux marchés géographiques est toujours accompagnée de risques (Spotify technology S.A., 2019, p. 26) et c'est pour cette raison que l'entreprise adapte son produit aux tendances et aux utilisateurs locaux (Lu, 2016).

En termes d'acquisition, Spotify a acquis des entreprises dans de nombreux pays, comme au Royaume-Uni en 2013 et en 2017, aux États-Unis entre 2014 et en 2019, en Irlande en 2016, ou encore en France et en Suède en 2017. Spotify a acquis trois entreprises en 2019 (Spotify technology S.A., 2020, p. 40). Ces entreprises se situent toutes les trois aux États-Unis où Spotify commence à concentrer son développement de marché.

Spotify a déjà opéré et compte continuer à opérer des alliances stratégiques avec des partenaires qui selon elle vont contribuer au succès de son business (Spotify technology S.A., 2019, p. 28). Ces partenaires sont principalement utiles pour le marketing et sont souvent des entreprises de télécommunication (Spotify technology S.A., 2020, p. 46). Les partenaires de Spotify peuvent être localisés partout, d'Uber qui est international lui aussi, à Bouygues en France ("Spotify", 2020).

Spotify se considère comme la plus grande plateforme de service de streaming musical à inscription. En fait, Spotify a commencé son internationalisation en Europe avant d'investir de plus en plus dans son développement aux États-Unis, comme il est possible de l'observer dans les faits de la partie deux de ce mémoire. En tenant compte de la taille des marchés des différents pays, cela peut expliquer une si grande proportion de revenu et d'actifs dans ce pays. C'est donc une entreprise qui poursuit une vraie stratégie de globalisation mais qui à l'heure actuelle n'est pas encore globale.

Section 3 : Facebook, Inc.

Une grosse partie du revenu de Facebook provient des États-Unis et du Canada, cette partie du revenu se trouvant toutefois sous la barre des 50%. 24% du revenu provient d'Europe et 17,8% d'Asie. Au niveau des actifs, 80% se trouvent aux États-Unis et 20% dans le reste du monde. En ce qui concerne les filiales, dix-neuf sont aux États-Unis, neuf en Europe et une se trouve en Asie. Le revenu de Facebook s'apparente aux critères d'entreprise globale mais la répartition de ses actifs et de ses filiales en fait une entreprise orientée région domestique.

Lorsque la plateforme a été créée en 2003, elle était dédiée aux étudiants d'Harvard avant de devenir disponible dans presque toutes les universités des États-Unis et du Canada en 2004. En 2008, l'accès est rendu possible au public "partout dans le monde". C'est en 2012 que Facebook a atteint son milliard d'utilisateurs mensuels actifs, l'année même où l'entreprise est entrée en bourse ("Facebook", 2020). Facebook est le réseau social le plus utilisé dans les pays occidentaux.

Facebook, Inc. (2012, p. 13) annonce que sa stratégie est d'étendre sa communauté d'utilisateurs en rendant son application accessible et utile même sur des marchés moins pénétrés à l'époque, comme le Mexique, le Brésil et le Japon. L'objectif de Facebook est de rendre son utilisation possible sur tout type de téléphone et partout, même dans les pays avec un réseau faible et lent (D'Onfro, 2015). Facebook a d'ailleurs ouvert un bureau de vente à Johannesburg afin d'améliorer sa capacité d'atteindre l'Afrique (D'Onfro, 2015). En effet, Facebook, ayant déjà conquis l'Amérique du Nord et l'Europe, c'est dans le reste du monde que se trouvent ses plus grandes opportunités de marché.

Depuis 2012, Facebook annonce dans ses rapports annuels faire des acquisitions pour augmenter son nombre d'employés spécialisés, son nombre d'entreprises complémentaires, de produits et de technologies. En 2005, l'entreprise fit déjà sa première acquisition. La deuxième a eu lieu en 2007, suivie d'une autre chaque année jusqu'en 2010, année durant laquelle il y en eut dix. Depuis 2010, Facebook effectua en moyenne une dizaine d'acquisitions chaque année sauf en 2017 et 2018 où leur nombre fut respectivement de trois et cinq. La plupart des entreprises concernées se situent aux États-Unis. En ce qui concerne les autres acquisitions, les entreprises se trouvent en Israël, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, au Canada, en Inde, en Finlande, en Irlande, en Suisse, en Allemagne, en République tchèque, en Espagne et en

Biélorussie (“List of mergers and acquisitions by Facebook”, 2020). La plupart des acquisitions de Facebook sont des acquisitions de talents. En effet, Facebook développe sa plateforme de manière interne et met en avant un mode de travail entrepreneurial.

Pour se développer, Facebook acquiert de nombreuses entreprises et développe des technologies permettant d’augmenter son nombre d’utilisateurs. Facebook est une entreprise qui se dit globale, disponible partout dans le monde car ses utilisateurs proviennent de tous les pays. Cependant, en analysant les faits, l’entreprise ne semble pas rencontrer les critères d’une entreprise globale et garde le statut d’entreprise orientée région domestique.

Section 4 : PayPal Holdings, Inc.

Un peu plus de 50% du revenu de PayPal provient des États-Unis, 10% proviennent du Royaume-Uni et les 36% restant du reste du monde. La plupart des actifs, 86%, se trouvent aux États-Unis. Les filiales sont principalement concentrées en Amérique du Nord (vingt-huit) pour cinq en Europe et deux en Asie. PayPal remplit tous les critères d’une entreprise orientée région domestique.

L’histoire de PayPal est la suivante : créée en 1998, l’entreprise entra en bourse en 2002 et, peu de temps après, fut achetée par eBay. Elle a donc été très vite internationalisée avec eBay et ce n’est en 2015 qu’elle est redevenue une société indépendante.

S’étendre à travers de nouveaux partenariats et de nouveaux marchés internationaux fait partie de la stratégie de croissance de PayPal. Pour se développer, PayPal Holdings, Inc (2015, p. 10) utilise une stratégie d’échelle. En effet, la hausse de son nombre d’utilisateurs permet à PayPal d’obtenir de plus en plus de partenariats. De plus, elle considère que cette économie d’échelle est due à sa croissance organique (PayPal Holdings, Inc., 2020, p. 6). D’un point de vue purement stratégique, PayPal a choisi des acquisitions et une stratégie d’investissement.

Du point de vue des acquisitions, en 2015, PayPal acquit la société de transfert financier numérique *Xoom*, afin de renforcer ses activités au Mexique, en Inde et en Chine. Ensuite, PayPal acquit encore une entreprise la même année, puis deux en 2017 et en 2018 et enfin une en 2019 (“PayPal”, 2020). Dans ces acquisitions, nous retrouvons des entreprises canadiennes

et suédoises, ce qui montre l'attrait de l'entreprise pour une expansion internationale.

En ce qui concerne les partenariats, celui avec eBay (à qui PayPal appartient entre 2002 et 2015) prit fin en 2018. Cependant PayPal a établi d'autres partenariats, comme ceux avec Visa et Mastercard en 2016 lors du lancement du mode de paiement Apple Pay ("PayPal", 2020). Le partenariat avec ces réseaux de cartes de crédit a permis à PayPal d'augmenter son nombre de commerçants. Ce fut aussi une opportunité pour PayPal de permettre à plus de consommateurs de devenir utilisateurs de sa plateforme (PYMNTS, 2016). Chaque partenariat que PayPal a développé a permis à l'entreprise d'accroître sa valeur. En 2019, PayPal a créé un partenariat avec Uber, ce qui montre l'ambition de l'entreprise de devenir globale (Rooney, 2019).

Afin d'étendre son empreinte géographique, PayPal autorise ses utilisateurs à effectuer des transferts internationaux, ce qui permet à l'entreprise d'opérer sur plus de 200 marchés, pays et territoires.

Au niveau des investissements, nombre d'entre eux sont opérés à l'international, comme en 2019 lorsque PayPal a investi 750 millions dans l'e-commerce argentin (Rooney, 2019).

PayPal est une entreprise qui a une grande empreinte géographique en termes de disponibilité de son service, mais qui, lorsque nous regardons les faits, opère principalement aux États-Unis. Cette entreprise ne peut donc pas être qualifiée de globale et reste une entreprise orientée région domestique.

Section 5 : Twitter, Inc.

Plus de 50% du revenu de Twitter provient des États-Unis et 96% de ses actifs s'y trouvent. De plus, la grande majorité des filiales sont établies en Amérique du Nord. Ces informations font de Twitter une entreprise orientée région domestique.

Twitter, Inc. (2014, p. 3) se considère comme une plateforme globale dès les premiers mots de son rapport annuel de 2013 (p. 3) : « *Twitter is a global platform for public self-expression and conversation in real time* ». La stratégie de Twitter est de permettre à ses utilisateurs de créer et de partager des informations et idées sans contrainte de barrières géographiques (Twitter, Inc., 2015, p. 5).

Les investissements sont principalement opérés dans le but de développer la plateforme avec de nouveaux produits (Twitter, Inc., 2017, p. 5). Pour agrandir sa base d'utilisateurs, Twitter a recours à une stratégie de publicité et marketing, dont provient d'ailleurs majoritairement son revenu. La stratégie de globalisation de Twitter serait donc d'augmenter son nombre d'utilisateurs car ils proviennent de partout dans le monde, ce qui pourrait rendre l'entreprise globale. Un des avantages stratégiques de Twitter, c'est sa pénétration réussie sur le marché japonais, qui lui ouvre les portes du marché asiatique, bien différent de ceux d'Europe et d'Amérique du Nord.

Les recherches sur les stratégies de globalisation opérées par Twitter sont intéressantes car il a été difficile de trouver cette information directement. Par contre, elle met en avant "comment les entreprises cherchent à se globaliser grâce à Twitter". En effet, la plateforme que propose Twitter permet à de nombreuses organisations de bénéficier d'une grande audience et donc, par ce biais, d'augmenter leur popularité et leur potentiel d'internationalisation.

Bien que les utilisateurs de la plateforme proviennent du monde entier, il est important de rappeler que l'analyse littéraire de la globalisation ne considère pas ce critère comme étant une caractéristique d'une entreprise globale. Twitter reste une entreprise orientée région domestique.

Section 6 : Netflix, Inc.

Plus de 50% du revenu de Netflix provient des États-Unis et du Canada, 27,5% d'Europe et 7,3% d'Asie. En ce qui concerne les actifs, plus de 90% se trouvent aux États-Unis ainsi que 50% de ses filiales. Nous pouvons qualifier Netflix d'entreprise orientée région domestique car elle remplit tous les critères de ce type d'entreprise internationale.

Netflix a commencé son business avec deux segments différents: les DVD livrés à la maison, uniquement aux États-Unis, et le lancement de sa plateforme de streaming en ligne pour les films, en 2007. La proportion du revenu provenant de la vente des DVD, opérée dans le pays domestique uniquement, n'a jamais cessé de diminuer au cours du temps. Jusqu'en 2009, Netflix a continué d'améliorer son service de DVD livrés à domicile ; après quoi, l'entreprise a décidé de se concentrer sur le potentiel qu'offre Internet, donc sur sa plateforme de streaming.

Netflix a été fondée en 1998 mais il faudra attendre 2004 pour que l'entreprise fasse une tentative d'entrée sur le marché international, plus précisément au Royaume-Uni. Toutefois, cette action n'a finalement pas abouti et Netflix a préféré se concentrer sur son pays domestique (Netflix, Inc., 2005, p. F-12). La vraie arrivée à l'international a eu lieu en 2010, au Canada, uniquement pour le segment d'inscription à la plateforme de streaming. Cette année-là, seule la plateforme est passée à l'international et l'entreprise n'a placé aucun de ses actifs dans un autre pays. En 2011, Netflix a ouvert son service en Amérique latine et dans les Caraïbes. Les premiers pas de cette entreprise à l'international ont donc été concentrés en Amérique. 2012 fut une année clé pour Netflix, qui devint alors disponible dans plus de 40 pays dans le monde et possédait désormais des actifs à l'étranger. Depuis 2015, sa plateforme de streaming en ligne est disponible dans plus de 190 pays.

Pour s'internationaliser et agrandir sa base d'utilisateurs, Netflix a beaucoup investi dans la création de contenu pour sa plateforme. Elle est un cas intéressant dans la compréhension de la distance lors d'une internationalisation. D'une part, l'entreprise a commencé son internationalisation dans des pays proches géographiquement avant de devenir un géant mondial, surfant sur la vague globale d'Internet. D'autre part, Netflix a adapté son contenu localement à la culture et aux restrictions imposées par les États. Pour ce faire, Netflix investit notamment dans la création de films et de séries dans de nombreux pays et dans les langues locales (Drillech, n.d.).

Netflix pourrait être considérée comme globale si nous regardons l'empreinte géographique de son nombre d'utilisateurs. Cependant, cela ne fait pas partie des critères relevés par la littérature, et ses données financières ne corroborent pas ce fait. L'entreprise a toujours cherché à rendre sa base d'utilisateurs plus importante grâce à son contenu de plus en plus personnel pour chaque individu. Sur base de ces éléments, il est raisonnable de dire que Netflix opère son internationalisation principalement à distance, ce qui a permis à la plateforme d'être disponible dans de nombreux pays rapidement. Cette entreprise conserve son statut d'entreprise orientée région domestique.

Section 7 : Freelancer Limited

Freelancer est une entreprise un peu particulière car les données disponibles ne permettent pas une analyse similaire à celle des autres plateformes. Si le revenu est considéré comme issu des projets, 30,9% proviendrait de l'Amérique du Nord pour 10,4% d'Europe et 8,8% d'Australie où se trouve son siège social. La proportion d'actifs est difficile à déterminer, mais la majorité devrait se trouver en Australie et en Asie (Manille). Le plus grand nombre de filiales se trouvent en Australie, et la plupart des autres en Amérique du Nord. Il serait raisonnable, sur base de ces informations, de classer Freelancer comme entreprise orientée bi-régionale : Australie et Amérique du Nord.

Freelancer est une entreprise destinée à être globale de par sa mission de connecter des travailleurs et employeurs partout dans le monde, afin de révolutionner globalement le monde du travail et de créer des opportunités partout dans le monde (Freelancer Limited, 2015, p. 5). L'entreprise a implémenté des sites internet régionaux pour mieux servir chaque région et a ouvert des bureaux dans chaque région également. L'entreprise a été créée en 2009, et en 2014 elle était déjà présente dans 246 pays, régions et territoires. Nous pouvons appeler cette entreprise une *Born Global*. De nombreux utilisateurs proviennent d'Inde et d'autres marchés en développement ("Freelancer.com", 2020).

Pour tenter de devenir globale, Freelancer n'hésite pas à faire des acquisitions dans différents pays du monde, comme en Suède, au Canada, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis, etc., ce qui soutient sa mission internationale. Ces stratégies ne l'ont pas, à l'heure actuelle, amené au statut d'entreprise globale.

Bien que nous puissions considérer l'entreprise comme *Born Global*, ses répartitions de revenu, d'actifs et de filiales ne confirment pas cet aspect global.

Section 8 : Baidu, Inc.

Pour l'analyse qui suit, il est nécessaire de préciser que même si le siège social de Baidu se trouve aux Îles Caïmans, son pays domestique sera considéré comme la Chine. Presque tout le revenu de Baidu provient de Chine, et il en est de même pour les actifs et les filiales. Cette

entreprise chinoise peut être classifiée comme entreprise orientée région domestique.

Baidu est le leader en moteurs de recherche chinois. En 2007, elle est déjà classée comme le troisième moteur de recherche le plus populaire au monde, selon une étude menée par comScore (Baidu, Inc., 2008). Cela est sûrement dû à son marché domestique énorme. Baidu a commencé son expansion en se concentrant sur le marché chinois, très varié au sein du même pays. Depuis ses débuts, il est question d'augmenter son nombre d'utilisateurs chinois et de développer les produits et la technologie pour ce marché chinois (Baidu, Inc., 2006, p. 3-5).

Baidu Japan a été lancé en 2008 et, pour la première fois dans ses rapports annuels, Baidu abordait le sujet d'une expansion régionale. En 2013, Baidu envisagea dans son rapport annuel un début d'internationalisation sur des marchés émergents comme l'Amérique latine, l'Asie du sud et le Moyen-Orient (Baidu, Inc., 2014). Et en 2014, Baidu a lancé la version brésilienne de son moteur de recherche ("Baidu", 2020). Cependant, dans tous ses rapports annuels, Baidu précise que la grande majorité, voire la totalité, de son revenu provient de Chine, ce qu'il est possible d'observer également dans la partie précédente de ce mémoire.

En 2010, Baidu a été chercher des talents aux États-Unis, afin d'investir dans la recherche et le développement. En 2013, Baidu possédait des bureaux sur quatre continents et souhaitait ouvrir un centre de recherche et développement avancé aux États-Unis, plus précisément dans la Silicon Valley (Baidu, Inc., 2014). Cependant, entre les mots et les chiffres, il y a une nette différence. Il apparaît comme une évidence que presque la totalité des actifs de l'entreprise se trouvent en Chine.

Baidu a effectué de nombreux partenariats depuis sa création. C'est à travers ceux-ci que l'entreprise développe son portfolio de produits. C'est d'ailleurs le mode de développement le plus utilisé par l'entreprise, même si celle-ci a effectué quelques acquisitions.

Si Baidu possède les caractéristiques d'une entreprise orientée région domestique, il est possible d'aller plus loin en disant qu'elle est orientée pays domestique. En effet, elle se concentre principalement sur son marché domestique chinois, ce dernier étant déjà énorme. Dans tous les documents lus et analysés, l'internationalisation de l'entreprise est très faible. Il est raisonnable d'affirmer qu'il ne s'agit pas d'une vraie internationalisation, au sens dans lequel ce mémoire souhaite le considérer, et par conséquent elle n'est pas globale.

Section 9 : Tencent Holdings Limited

Plus de 90% du revenu provient de la Chine, les actifs opérationnels sont quant à eux aussi dominants en Chine (67%), mais une partie raisonnable se trouve à l'étranger (33%). En termes d'investissements, nous retrouvons approximativement les mêmes proportions que les actifs opérationnels. Sans surprise, presque toutes les filiales sont en Chine. Cette entreprise peut donc être qualifiée comme orientée région domestique.

En 2005, Tencent avait déjà investi dans des pays hors Chine, bien que cela ne représente qu'une très petite partie de ses investissements. De manière générale, Tencent utilise les investissements, notamment en recherche et développement pour améliorer ses services sur sa plateforme. Dans ses rapports annuels, ce qui est mis en avant chaque année, ce sont les développements au sein de la Chine en termes de pénétration de marché et d'augmentation du nombre d'utilisateurs chinois. Pour revenir à la stratégie utilisée, les investissements sont aussi le moyen par lequel l'entreprise s'internationalise, notamment en 2010 lorsque l'entreprise mentionna dans son rapport annuel le fait d'avoir renforcé son investissement sur des marchés émergents en Russie, en Inde et en Asie du sud (Tencent Holdings Limited, 2011, p.7), avec l'objectif de gagner en compétitivité internationale pour son segment de jeux en ligne. C'est d'ailleurs à partir de 2010 que nous pouvons observer, sur les graphiques de la partie précédente de ce mémoire, une tendance à l'investissement grandissante voire exponentielle jusqu'en 2019. C'est à partir de 2012 que, suite à tous ces investissements, une partie du revenu de Tencent provient désormais d'autres pays que la République Populaire de Chine et que l'entreprise est considérée comme une des plus actives en investissements dans le monde ("Tencent", 2020).

A partir de 2013, Tencent commença à parler de partenariats stratégiques comme moyen de déployer de nouvelles ressources. Et cela sera un nouveau mode de développement très prisé jusqu'en 2016, année où l'entreprise décida de se développer en interne tout en continuant d'investir. Toutefois, en 2019, l'entreprise mentionne de nouveau l'intérêt de nouer des partenariats.

En termes d'acquisitions, ce qui est très peu mentionné par l'entreprise elle-même dans ses rapports annuels, Tencent en effectua quelques-unes afin d'étendre sa plateforme à l'international (Jiang, 2017).

Il y a une certaine cohérence entre les chiffres et ce que l'entreprise dit, même si la présence de celle-ci à l'étranger reste limitée, notamment en termes de revenu. En effet, même si sa plateforme est accessible dans le monde entier, la majorité de ses utilisateurs sont Chinois et en Chine. Tout comme Baidu, Tencent peut être qualifiée de 'orientée pays domestique'. En fait, cette entreprise ne poursuit pas explicitement une stratégie de globalisation, ni dans les faits, ni dans ses propos.

Chapitre 3 : tendances et confrontation avec la littérature

Pour résumer les affirmations ci-dessus, chaque entreprise étudiée a utilisé sa propre méthode de développement.

Dropbox a utilisé un processus comprenant de nombreuses acquisitions d'entreprises mais aussi de bureaux et filiales dans différents pays, bien que l'entreprise ait plutôt procédé à des acquisitions dans son pays domestique. Son objectif de globalisation est centré sur l'agrandissement de sa base d'utilisateurs, provenant déjà de nombreux pays.

Spotify a utilisé diverses méthodes comme des acquisitions, l'ouverture de filiales et l'établissement de partenariats bien calculés ; c'est une entreprise régionale en processus de globalisation.

PayPal possède déjà une belle couverture géographique, mais présente une concentration de son revenu, de ses actifs, de ses filiales et de ses différentes opérations de développement seulement aux États-Unis. L'entreprise a également utilisé une stratégie de partenariats et réalisé quelques acquisitions, toujours avec l'objectif d'agrandir sa base d'utilisateurs.

Facebook a principalement utilisé une stratégie d'acquisition pour développer sa technologie et agrandir son nombre d'utilisateurs. Si le nombre et la répartition géographique des utilisateurs étaient pris en compte, elle pourrait être considérée comme une entreprise globale.

Le revenu de Twitter provient principalement de la publicité et du marketing, ces méthodes étant utilisées pour agrandir sa base d'utilisateurs. D'ailleurs, Twitter n'est pas la seule entreprise qui cherche à se globaliser par l'extension géographique de ses utilisateurs.

Netflix s'internationalise en ouvrant sa plateforme à l'étranger dans de plus en plus de pays et en adaptant son contenu localement. Ce n'est donc pas l'ouverture de filiales ou de bureaux dans le monde qui a permis l'internationalisation de l'entreprise, mais bien son investissement dans le contenu et l'adaptation locale de ce contenu. En effet, Netflix opère principalement à

distance car ses actifs et filiales sont concentrés aux États-Unis.

Freelancer, avec sa mission que nous pouvons qualifier de globale, peut être considérée comme une *Born Global* car elle souhaite connecter des utilisateurs se trouvant partout dans le monde. En ce qui concerne les autres stratégies, elle a utilisé, modérément, l'acquisition comme mode de développement international.

Baidu et Tencent sont deux entreprises chinoises qui présentent un mode de développement particulier, compte tenu du fait que leur objectif premier n'est pas la globalisation. Baidu est une entreprise qui est restée très orientée marché domestique. Elle s'est beaucoup développée grâce à ses partenariats et, si l'entreprise est un géant mondial, c'est parce que son marché domestique est déjà lui-même géant. Quant à Tencent, elle utilise une stratégie de développement variée, bien que celle-ci soit concentrée sur de nombreux investissements partout dans le monde.

Le business international de ces entreprises chinoises est très lent à se développer et n'est pas leur priorité absolue. Bien sûr, le modèle de distance joue un rôle important dans ce pays qui présente beaucoup de différences entre ses différentes régions. Ce sont des entreprises qui prennent un temps important à se consolider à l'international et qui n'y ont finalement qu'une faible activité. L'internationalisation de ces entreprises est différente des autres car leurs objectifs sont d'investir et de gagner en ressources immatérielles, et non d'être présent sur un nouveau marché en termes de nouveaux pays (Parmentola, 2010, p. 260). Le succès obtenu par les entreprises chinoises au sein de la République Populaire de Chine peut difficilement être exporté sur de nouveaux marchés (Jiang, 2017), notamment des marchés à distance élevée. En effet, la culture en Chine est très spécifique.

A l'inverse, il est également plus difficile pour les entreprises d'entrer sur le marché chinois à cause des censures exercées par le gouvernement de ce pays. En effet, la culture chinoise est très différente de la culture occidentale, et rend encore plus compliquée une pénétration de cet immense marché, par ailleurs très fragmenté (Dynamique-mag, 2017). Ce marché est aussi un challenge important pour toute entreprise souhaitant s'y aventurer car nous y retrouvons des compétiteurs pour chaque type de plateforme. Les Chinois possèdent de nombreuses applications et plateformes similaires à Facebook, Spotify etc., et celles-ci sont généralement mieux adaptées à la culture chinoise. En fait, le modèle CAGE de la distance est quelque peu bouleversé par les plateformes en ligne. Si certaines régions restent très différentes sur de nombreux points, comme par exemple l'Europe et l'Asie qui prouvent que le modèle de CAGE

persiste en business international, d'autres entreprises abolissent les barrières en démarrant leur business directement à l'international. C'est le cas des *Born Global* telles que Spotify et Freelancer, comme cela a été mentionné. Cependant, nous remarquons une tendance à s'internationaliser d'abord dans sa région domestique avant de s'aventurer outre-mer. C'est le cas notamment de Netflix qui avait tenté une internationalisation au Royaume-Uni avant de se retirer et d'attendre quelques années pour lancer son internationalisation au Canada, son pays voisin. Netflix est en fait une entreprise qui a suivi la proposition de Ghemawat (2018, p.139) pour dépasser le problème de la distance en prenant le temps de comprendre les marchés sur lesquels se développer et en s'adaptant localement à ceux-ci. La capacité de s'adapter localement aux utilisateurs est en effet un avantage qu'ont les plateformes en ligne car elles peuvent se globaliser tout en maintenant un contenu local adapté. Par exemple, Freelancer possède des versions de son site internet dans de multiples langues et PayPal permet des paiements en ligne dans de nombreuses devises. Cette capacité de s'adapter localement abolit la notion de distance car les entreprises sont capables d'entrer rapidement sur un marché très différent de leur marché domestique. Quoi qu'il en soit, à travers les différents cas présentés, il est possible de remarquer une tendance à s'internationaliser d'abord dans des pays culturellement plus proches. Par exemple, Dropbox et Netflix ont commencé par s'internationaliser dans le nord de l'Amérique ou au Royaume-Uni et en Irlande, principalement dans des pays anglophones. Facebook a eu la capacité de se rendre disponible à tout public dans le monde dès son internationalisation. La distance, en tant que barrière d'internationalisation, est donc toujours présente, mais redéfinie par les plateformes en ligne.

Le nombre et la répartition des filiales comme stratégie de globalisation montrent l'intérêt international que présentent les plateformes en ligne ; cependant, presque toutes celles qui ont été retenues dans ce mémoire possèdent la majorité de leurs filiales dans le pays ou dans la région domestique. Ce n'est donc pas à travers ce critère que les plateformes en ligne se globalisent.

Spotify, Dropbox et Freelancer sont des entreprises qualifiées de *Born Global*. Toutefois, dans les faits, elles ne sont pas globales. La littérature a souligné ce problème mais il est bien plus profond. Ce sont des entreprises à capacité d'internationalisation rapide certes, mais elles ne sont pas globales au sens employé dans ce mémoire. Dans la pratique, ce mot est donc probablement mal utilisé et pourrait être redéfini. Il est dès lors plus approprié de recourir à l'appellation *International New Venture (INV)*, comme déjà mentionné dans la littérature. Ce

type d'organisation a une capacité rapide d'internationalisation, contrairement à des entreprises plus anciennes (créées tôt dans les années 2000), qui ont pris leur temps pour réussir une expansion géographique. C'est le cas de Netflix et de Facebook, devenues internationales plusieurs années après leur création. Le cas de Freelancer est intéressant car la littérature souligne qu'une entreprise avec un petit marché domestique, ici l'Australie, a tendance à s'internationaliser plus rapidement. Une façon dont ces INV s'internationalisent, c'est d'utiliser une stratégie de pénétration de marché offensive, employée notamment par Spotify qui décide d'entrer rapidement sur un nouveau marché avec un produit "imparfait" afin de bénéficier du *first mover advantage*. Cette plateforme en ligne est un cas typique illustrant cette affirmation. La vitesse de la globalisation est donc très variée dans les cas retenus. D'une part, certaines entreprises ont mis plus de temps à s'internationaliser, mais une fois passé le cap, l'expansion géographique fut rapide. D'autre part, certaines entreprises se sont directement lancées à l'international. Au vu du succès des plateformes en ligne sélectionnées dans ce mémoire, les deux stratégies fonctionnent et peuvent être utilisées comme stratégies d'expansion.

Dans les critères employés pour définir le type d'entreprise internationale (Tableau 3, p. 54), nous parlons des régions de la Triade. En tenant compte des régions uniquement, il est possible d'admettre que, parfois, une entreprise est très présente au sein de sa région, mais cela peut être dû à un très grand revenu domestique. Même en établissant une liste de critères basée sur une compréhension approfondie de la littérature, aucune entreprise n'entre dans un moule à 100%.

De manière générale, nous remarquons la tendance qu'ont les plateformes en ligne à rapporter la notion de globalisation au nombre et à la répartition géographique des utilisateurs. La littérature aborde très peu ce phénomène, peut-être parce qu'il est trop récent. Cela reste cependant une piste intéressante dans la compréhension de la globalisation. Les critères établis sur base de la littérature peuvent être trop stricts - voire obsolètes - car ils ne sont plus adaptés aux tendances actuelles, l'économie de nos jours étant portée sur une vague de digitalisation. Il en est de même pour la notion de répartition d'actifs. Internet est source de possibilités et offre une capacité de travailler en mode distanciel. Netflix, Dropbox, Facebook et bon nombre d'entreprises fonctionnent énormément par gestion en mode distanciel. En fait, la base d'utilisateurs prend à elle seule une forme de processus de globalisation pour les plateformes en ligne. Les effets de réseaux, abordés dans la littérature comme facteurs qui influencent les stratégies des plateformes, ont une importance grandissante dans la stratégie de globalisation. Après de multiples recherches sur le sujet, il s'est avéré que de nombreuses entreprises de tout

type utilisent ces plateformes en ligne pour elles-mêmes se globaliser. Il est, dans ce cas, ironique que des entreprises cherchent à se globaliser à travers des plateformes en ligne, telles que Twitter et Facebook, ces dernières n'étant pas elles-mêmes globales.

Le *Tableau 4* reprend les entreprises sélectionnées dans ce mémoire, qui peuvent être considérées comme “globales” sur base de la répartition de leurs utilisateurs dans le monde, versus leur statut d'internationalisation actuel sur base de la littérature. Effectivement, il y a une opportunité avec ce nouveau point de vue qui permettrait une compréhension plus adaptée des entreprises de type plateforme en ligne. Ce que nous voulons dire par là, c'est qu'en tenant compte de la base d'utilisateurs, il est possible de se rapprocher de l'idée d'Assmusen (2009) qui est de considérer la répartition géographique de différents facteurs, par exemple le revenu, en tenant compte de la répartition du PIB dans chaque pays. Il est peu probable qu'une entreprise dans le monde soit globale si nous tenons compte de critères comme le revenu, les actifs et la répartition des filiales. Par contre, pour les plateformes en ligne, il est intéressant de considérer le revenu généré par les utilisateurs dans les différents pays. Il est logique qu'un utilisateur de Facebook en Inde génère un plus petit revenu pour l'entreprise qu'un utilisateur aux États-Unis car le PIB par habitant dans ces pays est différent. Dans ce cas-ci, les régions de la Triade resteront la référence en termes de répartition géographique, l'économie mondiale restant centrée sur ces régions.

	Globale du point de vue de la littérature	Globale en termes d'utilisateurs
Dropbox, Inc.	Non	Oui
Spotify Technology S.A.	Non	Oui
Facebook, Inc.	Non	Oui
PayPal Holdings, Inc.	Non	Oui
Twitter, Inc.	Non	Oui
Netflix, Inc.	Non	Oui
Freelancer Limited	Non	Oui
Baidu, Inc.	Non	Non
Tencent Holdings limited	Non	Non

Tableau 4 : tableau de comparaison des résultats sur base de deux points de vue différents.

La littérature, les stéréotypes et les faits ne convergent pas toujours. Cela peut être dû à une compréhension classique de l'internationalisation et de la globalisation dans les recherches académiques. Ce tableau montre qu'en considérant différents points de vue, les résultats sont très différents. Il est cependant difficile de trouver un consensus sur les critères qui détermineraient l'état de globalisation d'une entreprise. Une piste de réflexion serait d'établir différents critères sur base du type d'entreprise, afin d'éviter toute généralisation. En effet, une entreprise de type plateforme en ligne est très différente d'une entreprise produisant et vendant des biens. La réponse à la question de recherche ne peut donc pas être noire ou blanche, mais un mélange des deux.

Synthèse de la partie analytique

Les stratégies utilisées par les plateformes en ligne sélectionnées dans ce mémoire sont variées. Sur base de l'analyse, il ressort que les plateformes utilisent des stratégies de globalisation (ou d'internationalisation pour utiliser le terme exact), classiques telles que des investissements, des acquisitions, l'ouverture de bureaux et filiales dans des pays et villes stratégiques, le tout en tenant compte des contraintes de distance entre pays et région.

Cependant, les plateformes utilisent d'autres stratégies innovantes et spécifiques à leur modèle de business. Certaines de ces stratégies ont été abordées dans la première partie de ce mémoire consacrée à la littérature sur le sujet. Que ce soit selon le modèle de la distance, celui de la vitesse d'internationalisation et ou celui des effets de réseau, les plateformes doivent être considérées comme un type d'entreprise ayant ses propres spécificités. En effet, nombreuses sont les plateformes qui décident de se développer dans de nouveaux pays par gestion à distance. En s'internationalisant à distance, elles peuvent entrer sur de nouveaux marchés plus rapidement. Elles mettent également en avant le rôle important des effets de réseaux et de leurs utilisateurs et, par ce processus spécifique, elles ont la capacité de s'internationaliser rapidement sans déplacement excessif d'actifs et de ressources. Pour résoudre le problème de la distance entre les différents marchés, pays et régions, certaines plateformes en ligne utilisent une stratégie d'adaptation de leur contenu aux besoins du marché local. Les plateformes en ligne sont des entreprises spécifiques, qui sont adaptées à l'ère du digital, et qui s'intègrent facilement dans l'économie du monde actuel.

Conclusion générale

Ce mémoire a cherché, à travers une démarche exploratoire, à répondre à la question de recherche : *dans quelle mesure les plateformes en ligne redéfinissent-elles la compréhension de la globalisation en tant que stratégie d'entreprise abordée par la littérature de business international ?*

À travers une compréhension de la littérature, il a d'abord été possible d'identifier les différentes tendances de stratégie d'internationalisation, ainsi que de préciser la notion de globalisation en tant que stratégie d'entreprise, un terme qui est souvent mal utilisé. Pour développer une analyse sur le sujet, la deuxième partie de ce mémoire a recensé des cas concrets de plateformes en ligne puissantes et étendues géographiquement : Dropbox, Spotify, Facebook, PayPal, Twitter, Netflix, Freelancer, Baidu et Tencent. Grâce à cela, il a été possible dans la troisième partie de confronter les propos rapportés dans la littérature à des entreprises réelles. De cette manière, les conclusions avancées sont fondées et pertinentes.

Aucune entreprise sélectionnée ne s'est avérée être globale et les stratégies utilisées dans la réalité ont remis en question les recherches précédentes. Bien que la littérature ait apporté des pistes intéressantes concernant les entreprises digitales, de plus amples recherches sont nécessaires. Il est difficile de mettre en avant des tendances généralisées pour les plateformes en ligne. Cependant, beaucoup d'entreprises digitales aspirent à s'internationaliser en agrandissant leur base d'utilisateurs, et leur format de plateforme leur permet d'opérer à l'international à distance, c'est-à-dire d'effectuer les opérations depuis le pays domestique. Les plateformes redéfinissent la globalisation en tant que stratégie d'entreprise.

Il est possible que les critères élaborés pour parler de globalisation ne soient pas ou plus adaptés à la compréhension du business international à l'ère du digital. La littérature n'est pas encore assez élargie à ces nouveaux phénomènes. Les différentes tendances identifiées dans ce mémoire ne doivent néanmoins pas à être généralisées. En effet, ce travail se veut être une contribution dans le domaine du business international, tout en apportant des faits sur différentes entreprises pour étayer ses propos. Il est clair qu'un point de vue théorique seul n'est pas suffisant.

Les plateformes redessinent également la notion de distance dans le business international. C'est une question à laquelle ce mémoire ne peut pas apporter de réponse définitive. Cependant, il s'agit d'une piste intéressante à aborder dans le futur. Si sa base d'utilisateurs est globale et

qu'elle opère à distance grâce à la technologie, une entreprise ne pourrait-elle pas être considérée comme globale?

Les conclusions clés sont qu'il n'y a pas encore de consensus et de bon moyen d'évaluer si une entreprise est globale ou non, et par quels moyens elle peut se globaliser. L'apport de ce mémoire dans la littérature est d'aborder un sujet peu étudié auparavant. Nous trouvons qu'il ouvre les portes à de nouvelles conceptions de la globalisation. De manière générale, il nous a permis de faire une critique approfondie du sujet sans que les conclusions avancées soient définitives.

Plusieurs limites ont été rencontrées au cours de ce travail.

Premièrement, le sujet lui-même nous a confrontée à un manque de ressources disponibles, puisqu'il est très récent et encore très peu abordé dans la littérature. Les articles scientifiques recueillis se concentrent principalement sur la notion classique des stratégies de globalisation, dans le sens où ils se focalisent sur des entreprises produisant des biens et services.

Deuxièmement, le temps fut une limite. Le thème étant contemporain et le projet portant sur du relativement court terme, il n'était pas possible de compter sur une évolution de la recherche en business international en si peu de temps. De plus, sur base de quelques cas, le temps limitant l'opportunité d'en aborder un nombre plus élevé, il n'est pas possible de révolutionner la recherche sur la globalisation et le monde du digital.

Enfin, les plateformes en ligne retenues, bien que sélectionnées sur base d'une méthodologie approfondie, peuvent soulever une objection quant à leur représentativité.

En établissant un cadre de recherche et en ciblant un point précis dans la littérature de business international, ce mémoire peut être un élément déclencheur et une source d'inspiration pour d'autres chercheurs. Pour de futures investigations, il serait intéressant de se concentrer sur le modèle de la distance uniquement, de manière à comprendre ce facteur en profondeur. Ce mémoire peut aussi élargir l'intérêt pour les stratégies de globalisation des entreprises digitales plus spécifiquement. La piste la plus complète et la plus intéressante reste, selon nous, la compréhension de la globalisation des plateformes à travers leur base d'utilisateurs, tout en tenant compte de la répartition du PIB dans le monde. Néanmoins, cette recherche pourrait nécessiter de nombreuses ressources, notamment du temps, en plus d'être difficile à mener car il y a un manque de données disponibles de la part des entreprises. Globalement, nous avons rédigé ce mémoire avec la conscience de ne pas pouvoir fournir une réponse définitive sur le

sujet. Il est donc imparfait mais ouvre les portes à une nouvelle ère de recherche dans le business international.

Bibliographie

- Altman, S. A, Ghemawat, P., & Bastian, P. (2019). DHL global connectedness index 2018. *Dt. Post DHL, Headquarters*.
- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 2-37.
- Asmussen, C. G. (2009). Local, regional, or global? Quantifying MNE geographic scope. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1192-1205.
- ASX. (2020). Freelancer Limited : Share price & information. Consulté le 2 avril 2020 à l'adresse <https://www.asx.com.au/asx/share-price-research/company/FLN/details>
- Baidu. (2020). Company overview. *Baidu Website*. Consulté le 30 mars 2020 à l'adresse <http://ir.baidu.com/company-overview>
- Bughin, J. & van Zeebroeck, N. (2017). Incumbents should go on the attack with their own online exchanges. *McKinsey Quarterly*. Consulté le 17 juin 2019 à l'adresse <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/new-evidence-for-the-power-of-digital-platforms>
- Bughin, J. & van Zeebroeck, N. (2017). New evidence for the power of digital platforms *McKinsey*. Consulté le 12 janvier 2020 à l'adresse <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/new-evidence-for-the-power-of-digital-platforms>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chanda, D. (2011). Définition de l'actif d'exploitation. *Overblog*. Disponible à l'adresse https://www.over-blog.com/Definition_de_lactif_dexploitation-1095204432-art397241.html
- Choudary, S.P. (2018). How platform economy is reshaping global trade? *Insead Knowledge*. Disponible à l'adresse <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade-9991>
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- D'Onfro, J. (2015). Facebook's 3-step plan to take over the rest of the world. *Business Insider France*. Consulté le 16 avril 2020 à l'adresse <https://www.businessinsider.fr/us/facebook-emerging-markets-strategy-2015-10>
- Drillech, M. (n.d.). Comment Netflix est devenu un géant mondial du divertissement. *Les Echos entrepreneurs*. Consulté le 20 avril 2020 à l'adresse <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/success-stories/0602885858303-comment-netflix-est-devenu-un-geant-mondial-du-divertissement-335688.php>

- Dropbox. (2020). About. *Dropbox Website*. Consulté le 13 février 2020 à l'adresse <https://www.dropbox.com/about>
- EU R&D Investment scoreboard. (2019). The world top 2500 companies 2018.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). Matchmakers: The new economics of multisided platforms. *Harvard Business Review Press*.
- Facebook (2020). Company information. Facebook Website. Consulté le 15 février 2020 à l'adresse <https://about.fb.com/company-info/>
- Freelancer. (2020a). Company Overview & history. *Freelancer website*. Consulté le 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.freelancer.com/about>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, P. (2018). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. *Harvard Business School Press*.
- Ghemawat, P., & Altman, S. A. (2019). The State of Globalization in 2019, and What It Means for Strategists. *Harvard Business Review*.
- Globalization : signification, définition (s.d.). *Dictionnaire Anglais de Cambridge*. Consulté le 16 janvier 2020, à l'adresse <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/globalization>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
- Jiang, S. (2017). Tencent turns to WeChat, games and deals for global strategy. *Reuters*. Consulté le 19 avril 2020 à l'adresse <https://www.reuters.com/article/tencent-strategy/tencent-turns-to-wechat-games-and-deals-for-global-strategy-idUSL3N1NL2CS>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
- L'équipe dynamique entrepreneurial. (2017). Les difficultés à attaquer le marché chinois. *Dynamique-mag*. Consulté le 19 avril 2020 à l'adresse <https://www.dynamique-mag.com/article/difficultes-attaquer-marche-chinois.9293>
- Lee, M. (2019). A quick guide for understanding property, plant, and equipment (PP&E). *Investopedia*. Consulté le 1^{er} avril 2020, à l'adresse <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/propertyplantequipment.asp>
- Lu., K. (2016). 9 international growth strategies from Spotify. *OneSky Blog*. Consulté le 14 avril 2020 à l'adresse <http://www.oneskyapp.com/blog/spotify-global-expansion/>

- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. *New York: McKinsey Global Institute*.
- Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Management Avenir*, (6), 35-52.
- Most innovative companies 2018 : Innovation and digital. (2018). *Boston Consulting Group website*. Consulté le 9 juin 2019 à l'adresse <https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2018.aspx>
- Murray, N. (2017). Analysing Spotify's acquisitions. *The Nordic Web*. Disponible à l'adresse <https://thenordicweb.com/analysing-spotifys-acquisitions/>
- Netflix. (2020). About Netflix. *Netflix Media Center*. Consulté le 2 avril 2020, à l'adresse <https://media.netflix.com/en/about-netflix>
- OECD. (2019). An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation. *OECD Publishing*. Paris, <https://doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1787/53e5f593-en>.
- Orbis. (2020). Baidu, Inc. Consulté le 12 avril 2020.
- Orbis. (2020). Dropbox, Inc. Consulté le 15 mars 2020.
- Orbis. (2020). Facebook, Inc. Consulté le 15 mars 2020.
- Orbis. (2020). Freelancer Limited. Consulté le 10 avril 2020.
- Orbis. (2020). Netflix, Inc. Consulté le 21 mars 2020.
- Orbis. (2020). PayPal Holdings, Inc. Consulté le 20 mars 2020.
- Orbis. (2020). Spotify Technology S.A. Consulté le 20 mars 2020.
- Orbis. (2020). Tencent Holdings Limited. Consulté le 12 avril 2020.
- Orbis. (2020). Twitter, Inc. Consulté le 24 mars 2020.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Parmentola, A. (2010). The Internationalization of Chinese Companies: Are the Traditional Resource Based Theories Valid Yet?. *Revista de Management Comparat Internațional*, 11(2), 260-275.
- PayPal (2020). About. *PayPal Website*. Consulté le 19 mars 2020 à l'adresse <https://www.paypal.com/us/webapps/mpp/about>

- PYMNTS, (2016). The PayPal recipe. *PYMNTS.com*. Consulté le 15 avril 2020 à l'adresse <https://www.pymnts.com/payments-as-a-service/2016/paypal-mastercard-visa-twitter-scam-amex-canada-ireland-providence/>
- Rooney, K., (2019). PayPal's latest mega-investment in Uber signals growing global ambitions. *CNBC website*. Consulté le 15 avril 2020 à l'adresse <https://www.cnbc.com/2019/04/26/paypals-mega-deal-with-uber-signals-growing-global-ambitions.html>
- Rugman, A. M., & Collinson, S. (2009). *International business*. Pearson Education.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35(1), 3-18.
- Spotify (2020a). Investors Relations Home. *Spotify website*. Consulté le 27 février 2020 à l'adresse <https://investors.spotify.com/Home/default.aspx>.
- Spotify. (2020b). Company information. *Spotify Website*. Consulté le 16 février 2020 à l'adresse <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- Spulber, D. F. (2007). *Global competitive strategy*. Cambridge University Press.
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*.
- Tencent (2020). About us. *Tencent website*. Consulté le 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.tencent.com/en-us/about.html#about-con-1>
- Top 100 digital companies list. (s. d.). *Forbes*. Consulté le 12 juin 2019 à l'adresse <https://www.forbes.com/top-digital-companies/list/>
- Twitter (2020). Entreprise. *Twitter Website*. Consulté le 20 mars 2020 à l'adresse <https://about.twitter.com/fr/company.html>
- Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was. *Journal of international Business Studies*.
- What is a long-term asset? (s. d.) *AccountingCoach*. Consulté le 1^{er} avril 2020, à l'adresse <https://www.accountingcoach.com/blog/what-is-a-long-term-asset>
- Wikipédia (2020). Baidu. Consulté le 28 mars 2020 à l'adresse <https://en.wikipedia.org/wiki/Baidu>
- Wikipédia (2020). PayPal. Consulté le 19 mars 2020 à l'adresse <https://fr.wikipedia.org/wiki/PayPal>
- Wikipédia (2020). Tencent. Consulté le 2 avril 2020 à l'adresse <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Tencent&oldid=948488889>

Wikipédia. (2020). Dropbox (service). Consulté le 14 avril 2020 à l'adresse
[https://en.wikipedia.org/wiki/Dropbox_\(service\)#History](https://en.wikipedia.org/wiki/Dropbox_(service)#History)

Wikipédia. (2020). Facebook. Consulté le 15 février 2020 à l'adresse
<https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

Wikipédia. (2020). Freelancer.com. Consulté le 1 avril 2020 à l'adresse
<https://en.wikipedia.org/wiki/Freelancer.com>

Wikipédia. (2020). List of mergers and acquisitions by Facebook. Consulté le 16 avril 2020 à l'adresse
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Facebook

Wikipédia. (2020). Netflix. Consulté le 25 mars 2020 à l'adresse
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix>

Wikipédia. (2020). Spotify. Consulté le 15 février 2020 à l'adresse
<https://en.wikipedia.org/wiki/Spotify>

Wikipédia. (2020). Timeline of Dropbox. Consulté le 13 avril 2020 à l'adresse
https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Dropbox

Wikipédia. (2020). Twitter. Consulté le 20 mars 2020 à l'adresse
<https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>

Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 1-25.

Rapports d'entreprises

Baidu, Inc. (2009). Annual report 2008, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/87307006-07c1-4b61-8ed9-8bc5f8aacee7>

Baidu, Inc. (2010). Annual report 2009, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/e484580f-7c1a-42f5-8419-c8f4e029286e>

Baidu, Inc. (2011). Annual report 2010, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/2c81b925-93d7-4a0c-83b5-371a9fd9da85>

Baidu, Inc. (2012). Annual report 2011, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/0e9c8e37-d962-461c-8fff-1c5238fb2f12>

Baidu, Inc. (2013). Annual report 2012, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/d2db4b84-3785-436b-967c-f3bb650673cc>

Baidu, Inc. (2014). Annual report 2013, form 20F. Disponible à l'adresse
<http://ir.baidu.com/static-files/4ba339d1-51b2-495f-8b77-e442cc255fc0>

- Baidu, Inc. (2015). Annual report 2014, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/39c9d0ab-4694-4c28-9881-a7989eebf00a>
- Baidu, Inc. (2016). Annual report 2015, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/530c4b57-5d90-4c93-91c6-a91ff65dcaa2>
- Baidu, Inc. (2017). Annual report 2016, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/e249a0f8-082a-4f8a-b60d-7417fa2f8e7e>
- Baidu, Inc. (2018). Annual report 2017, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/014fbd7-8fcf-4ff3-b01e-1e7544efa4b7>
- Baidu, Inc. (2019). Annual report 2018, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/4ce88b07-60fe-4561-9cc9-2b0e0ec9dfd6>
- Baidu, Inc. (2020). Annual report 2019, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/ee02be35-ab39-496b-9119-3f30a5e99e6f>
- Baidu.com, Inc. (2006). Annual report 2005, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/7d4cade1-81b6-4a97-b92b-3948bd62d505>
- Baidu.com, Inc. (2007). Annual report 2006, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/806b47ae-ddf1-40f6-a2ce-d6a0fa756a97>
- Baidu.com, Inc. (2008). Annual report 2007, form 20F. Disponible à l'adresse <http://ir.baidu.com/static-files/e21da0ed-a5c4-442f-977f-f99ea554a022>
- Dropbox, Inc. (2019). Annual report 2018, form 10K. Disponible à l'adresse <https://dropbox.gcs-web.com/static-files/a1ebb72d-7ef6-4b8e-bd91-71823a341fa7>
- Dropbox, Inc. (2020). Annual report 2019, form 10K. Disponible à l'adresse <https://dropbox.gcs-web.com/static-files/80caeff8-9ca0-4a9f-8024-9770508e795e>
- Facebook, Inc. (2013). Annual report 2012, form 10K. Disponible à l'adresse https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB_2012_10K.pdf
- Facebook, Inc. (2014). Annual report 2013, form 10K. Disponible à l'adresse https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB_AR_33501_FINAL.pdf
- Facebook, Inc. (2015). Annual report 2014, form 10K. Disponible à l'adresse https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB2014AR.pdf
- Facebook, Inc. (2016). Annual report 2015, form 10K. Disponible à l'adresse https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/2015-Annual-Report.pdf

- Facebook, Inc. (2017). Annual report 2016, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB_AR_2016_FINAL.pdf
- Facebook, Inc. (2018). Annual report 2017, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/FB_AR_2017_FINAL.pdf
- Facebook, Inc. (2019). Annual report 2018, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/2018-Annual-Report.pdf
- Facebook, Inc. (2020). Annual report 2019, form 10K. Disponible à l'adresse
<http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/45290cc0-656d-4a88-a2f3-147c8de86506.pdf>
- Freelancer Limited. (2015). Annual report 2014. Disponible à l'adresse
https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=24801406&name=20140216_FLN-FY14_Annual_Report
- Freelancer Limited. (2016). Annual report 2015. Disponible à l'adresse
<https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=29430033&name=FLN%20AR>
- Freelancer Limited. (2017). Annual report 2016. Disponible à l'adresse
<https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=43444663&name=Annual%20report%202016%20v11.1>
- Freelancer Limited. (2018). Annual report 2017. Disponible à l'adresse
<https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=60161858&name=FREELANCER%20LIMITED%20ANNUAL%20REPORT%202017>
- Freelancer Limited. (2019). Annual report 2018. Disponible à l'adresse
<https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=80616382&name=FLN%20LIMITED%20ANNUAL%20REPORT%202018%20-%20WEB%20COMPRESSED%20-%20A>
- Freelancer Limited. (2020). Financial and director report 2019. Disponible à l'adresse
<https://www.fr.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=100734657&name=FLN%202019%20Financial%20Report%20v9%20FINAL>
- Freelancer. (2020b). 2019 Full year result presentation. Disponible à l'adresse
<https://www.freelancer.com/about/investor-pdf.php?id=100734658&name=20200218-Freelancer.com-FY19-Results-Compressed-Final>
- Netflix, Inc. (2003). Annual report 2002, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2002AR-print.pdf

- Netflix, Inc. (2004). Annual report 2003, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2003AR_print.pdf
- Netflix, Inc. (2005). Annual report 2004, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2004AR_print.pdf
- Netflix, Inc. (2006). Annual report 2005, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2005ar.pdf
- Netflix, Inc. (2007). Annual report 2006, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/NFLX.pdf
- Netflix, Inc. (2008). Annual report 2007, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/AR_10K_final_2007.pdf
- Netflix, Inc. (2009). Annual report 2008, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/Final_AR_10K.pdf
- Netflix, Inc. (2010). Annual report 2009, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2009-AR.pdf
- Netflix, Inc. (2011). Annual report 2010, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/132054ACL.PDF
- Netflix, Inc. (2012). Annual report 2011, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/NFLX_10K.pdf
- Netflix, Inc. (2013). Annual report 2012, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2012_10K.pdf
- Netflix, Inc. (2014). Annual report 2013, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/NFLX_AR.PDF
- Netflix, Inc. (2015). Annual report 2014, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/SEC-NFLX-1065280-15-6.pdf
- Netflix, Inc. (2016). Annual report 2015, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2015_Annual_Report.pdf
- Netflix, Inc. (2017). Annual report 2016, form 10K. Disponible à l'adresse
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/10K_Final.PDF

- Netflix, Inc. (2018). Annual report 2017, form 10K. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/0001065280-18-000069.pdf
- Netflix, Inc. (2019). Annual report 2018, form 10K. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2018/Form-10K_Q418_Filed.pdf
- Netflix, Inc. (2020). Annual report 2019, form 10K. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf
- Netflix, Inc. (2020b). 2019 Quarterly Earnings – Financial statement. *Netflix website*. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/q4/Q4'19-Website-Financials.xlsx
- Paypal Holdings, Inc. (2016). Annual report 2015, form 10K. Disponible à l'adresse <https://investor.paypal-corp.com/static-files/d7ce101a-3219-4cc2-a538-2e3bb9ffea3c>
- Paypal Holdings, Inc. (2017). Annual report 2016, form 10K & 2017 proxy statement. Disponible à l'adresse <https://investor.paypal-corp.com/static-files/4b2fac10-e44a-48b2-9e70-34cd4bdfb17f>
- Paypal Holdings, Inc. (2018). Annual report 2017, form 10K & 2018 proxy statement. Disponible à l'adresse <https://investor.paypal-corp.com/static-files/7865d64a-27e1-4f18-bf29-d372cdb800f4>
- Paypal Holdings, Inc. (2019). Annual report 2018, form 10K & 2019 proxy statement. Disponible à l'adresse <https://investor.paypal-corp.com/static-files/7bfcecbd-ac1a-4d50-a9fb-41ebd8f98eea>
- Paypal Holdings, Inc. (2020). Annual report 2019, form 10K & 2020 proxy statement. Disponible à l'adresse <https://investor.paypal-corp.com/static-files/6b4a31d7-9941-464d-846d-3859fd7058dc>
- Spotify Technology S.A. (2019). Annual report 2018, form 20F. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf
- Spotify Technology S.A. (2020). Annual report 2019, form 20F. Disponible à l'adresse https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2019/ar/Spotify-2020-AGM-Annual-Report-on-Form-20-F.pdf
- Tencent Holdings Limited. (2005). Annual report 2004. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/a0179a64c10468ed04568e6c4d2ecad6.pdf>
- Tencent Holdings Limited. (2006). Annual report 2005. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com->

1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/d530cf0097fd788ce2ff5d0583e6dcb4.pdf

Tencent Holdings Limited. (2007). Annual report 2006. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/7b41f204c0b7fdf78581b8b8eabc0255.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2008). Annual report 2007. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/bed5cd0ddbabb97a39eea9cb1308e725.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2009). Annual report 2008. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/4807bdfa33558713354ad05c1ba7c715.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2010). Annual report 2009. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/7a71d97d7505af790374c7230c0ec36f.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2011). Annual report 2010. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/f47f5129e1c81213d22cc9ee4f9c4b93.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2012). Annual report 2011. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/16268c0ec6dbd0144fee788583389fd8.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2013). Annual report 2012. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/bad746a1cf7473f1cd01815841c4eeeb.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2014). Annual report 2013. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/790cf80e9b17ac1cdfc84c87ebb2d85a.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2015). Annual report 2014. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/dc4eda2bef30e63399c475acc01824e.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2016). Annual report 2015. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com->

1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/7ff11f32cb38df8cacc59374c0e94b84.pdf

Tencent Holdings Limited. (2017). Annual report 2016. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/782ebfec11492a2dbbc9401b1334905.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2018). Annual report 2017. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/cdb07cc0cb662de41d86d18a5180ecee.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2019). Annual report 2018. Disponible à l'adresse <http://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/storage/uploads/2019/11/09/da62661e976ea6cf64551dc5cdf079ea.pdf>

Tencent Holdings Limited. (2020). Annual report 2019. Disponible à l'adresse <https://cdc-tencent-com-1258344706.image.myqcloud.com/uploads/2020/04/02/ed18b0a8465d8bb733e338a1abe76b73.pdf>

Twitter Inc. (2014). Annual report 2013, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NYSE_TWTR_2013.pdf

Twitter Inc. (2015). Annual report 2014, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NYSE_TWTR_2014.pdf

Twitter Inc. (2016). Annual report 2015, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NYSE_TWTR_2015.pdf

Twitter Inc. (2017). Annual report 2016, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NYSE_TWTR_2016.pdf

Twitter Inc. (2018). Annual report 2017, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NYSE_TWTR_2017.pdf

Twitter Inc. (2019). Annual report 2018, form 10K. Disponible à l'adresse http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_TWTR_2018.pdf

Twitter Inc. (2020). Annual report 2019, form 10K. Disponible à l'adresse [https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2019/FiscalYR2019_Twitter_Annual_Report-\(3\).pdf](https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2019/FiscalYR2019_Twitter_Annual_Report-(3).pdf)

Annexes

Annexe 1 : base de données de Dropbox, Inc. en millions de dollars US

Annexe 1a: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Dropbox entre 2016 et 2019 (Dropbox, Inc., 2019, p. 97 & 2020, p. 99)

	Revenu total	Taux de croissance	États-Unis	International	Total actifs de long terme	États-Unis	International
2016	844.8M		455.9	388.9	444		
2017	1106.8	31%	575.7	531.1	341.9	323.7	18.2
2018	1391.7	25.7%	706.5	685.2	310.6	293.6	17
2019	1661.3	19.4%	854.1	807.2	445.3	431.9	13.4

Annexe 1b: tableau récapitulatif du nombre de filiales de Dropbox par pays entre 2018 et 2019 (Dropbox, Inc., 2019, p. 101 & 2020, p. 151)

	2018	2019
Canada		1
États-Unis	4	5
Israël	1	1
Australie	1	1
France	1	1
Allemagne	2	2
Irlande	1	1
Japon	1	1
Mexique	1	1
Pays-Bas	1	1
Singapour	1	1
Suède	1	1
Royaume-Uni	1	1
Bermudes	1	
Total	17	18

Annexe 2 : base de données de Spotify Technology S.A. en millions d'euros

Annexe 2a: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Spotify entre 2016 et 2019. (Spotify Technology S.A., 2019, p. F-21 & 2020, pp. F-24 – F-25).

	Revenu	Taux de croissance	Luxembourg	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Actifs (équipements et propriétés)	Suède	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays
2016	2952		1	1173	342	1436	85	12	50	19	4
2017	4090	38.5%	3	1577	444	2066	73	32	28	6	7
2018	5259	28.5%	3	1973	576	2707	197	29	142	19	7
2019	6764	28.6%	4	2542	727	3491	780	154	525	79	22

Annexe 2b: tableau récapitulatif du nombre de filiales de Spotify par pays en 2018. (Spotify Technology S.A., 2019, exhibit 8.1).

Pays	2018	Pays	2018	Pays	2018
France	2	Danemark	1	Norvège	1
États-Unis	2	Turquie	1	Pologne	1
Mexique	2	Finlande	1	Singapour	1
Royaume-Uni	3	Allemagne	1	Afrique du Sud	1
Suède	4	Chine	1	Espagne	1
Australie	1	Inde	1	Suisse	1
Autriche	1	Italie	1	Taiwan	1
Belgique	1	Japon	1	Russie	1
Brésil	1	Emirats Arabes	1	Total	36
Canada	1	Pays-Bas	1		

Annexe 3 : base de données de Facebook, Inc. en millions de dollars US.

Annexe 3a: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Facebook entre 2011 et 2019. (Facebook, Inc., 2013, p. 47 et p. 100 ; 2014, p. 41 et p. 84 ; 2015, p. 37 et p. 81 ; 2016 p. 37 et p. 80 ; 2017, p. 36 et p. 82 ; 2018, p. 37 et p. 82 ; 2019 p. 38 et p. 83 ; 2020, p. 47 et p.102).

	Revenu total	États-Unis & Canada	Europe	Asie	Reste du monde	Revenu total hors États-Unis et Canada	Actifs (équipement et propriété)	États-Unis	Suède (Europe)	Reste du monde	Actifs totaux hors États-Unis
2011	3709*	1914	1155	363	277	1795	1475	1444		31	31
2012	5089	2532	1455	605	497	2557	2391	2110	220	61	281
2013	7872	3695	2193	1063	921	4177	2882	2368	415	99	514
2014	12466	5865	3396	1831	1374	6601	3967	3256	514	197	711
2015	17927*	8913	4464	2720	1830	9014	5687	4498	713	476	1189
2016	27638	14068	6562	4390	2618	13570	8591	6793		1798	1798
2017	40653	19949	9878	6763	4063	20704	13721	10406		3315	3315
2018	55838	27018	13802	9588	5430	28820	24683	18950		5733	5733
2019	70697	34158	17042	12626	6871	36539	44783	35858		8925	8925

*Le revenu total n'est pas égal à la somme des revenus provenant des différentes régions (nombres provenant des rapports annuels).

Annexe 3b: tableau récapitulatif du nombre de filiales de Facebook par pays entre 2012 et 2019. (Facebook, Inc., 2013 – 2020, exhibit 21.1)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
États-Unis	3	4	7	8	13	16	19	19
Irlande	2	3	3	3	6	6	6	6
Suède	1	1	1	1	2	2	2	2
Danemark					1	1	1	1
Singapour					1	1	2	2
Total	6	8	11	12	23	26	30	30

Annexe 4 : base de données de PayPal Holdings, Inc. en millions de dollars US.

Annexe 4: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de PayPal entre 2013 et 2019. (PayPal Holdings, Inc., 2016, pp. 116-117 ; 2017, p. 81 ; 2018, p. 89 ; 2019, p. 73 ; 2020, p. 79).

	Revenu total	Taux de croissance	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Revenu total autre pays		Actifs (de long terme)	États-Unis	Autres	Proportion d'actifs aux États-Unis
2013	6727		3240	949	2538	3487					
2014	8025	19.3%	3877	1155	2993	4148		922	846	76	91.7%
2015	9248	15.2%	4640	1191	3417	4608		1344	1256	88	93.5%
2016	10842	17.3%	5760	1257	3825	5082		1482	1391	91	93.8%
2017	13094	20.7%	7084	1402	4608	6010		1528	1432	96	93.7%
2018	15451	18%	8324	1658	5469	7127		1724	1566	158	90.8%
2019	17772	15%	9417	1872	6483	8355		2172	1862	310	85.7%

Annexe 5 : base de données de Twitter, Inc. en millions de dollar US.

Annexe 5: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Twitter entre 2011 et 2019. (Twitter, Inc., 2014, p. 100 ; 2015, p. 97 ; 2016, p.100 ; 2017, p.101 ; 2018, pp. 104-105 ; 2019, pp. 92, 118 ; 2020, pp. 72, 91).

	Revenu total	États-Unis	International	Japon		Actifs (long terme en 2012, équipement et propriété à partir de 2013).	États-Unis	International	Proportion d'actifs aux États-Unis
2011	106.31	102.23	4.09						
2012	316.93	263.92	53.02			185.57	183.32	2.26	98.8%
2013	664.89	492.32	172.57			332.66	327.25	5.41	98.4%
2014	1403.00	945.72	457.28			557.02	523.81	33.21	94%
2015	2218.03	1443.24	774.79			735.30	683.18	52.12	92.9%
2016	2529.62	1564.78	696.35	268.50		783.90	728.43	55.47	92.9%
2017	2443.30	1413.61	685.94	343.74		773.72	730.26	43.45	94.4%
2018	3042.36	1642.26	892.13	507.97		885.08	853.73	31.35	96.5%
2019	3459.33	1944.02	1515.31			1031.78	999.55	32.23	96.9%

Annexe 6 : base de données de Netflix, Inc. en millions de dollars US.

Annexe 6: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Netflix entre 2001 et 2019. (Netflix, Inc., 2003, p. 10 ; 2004, F-3 et F-4 ; 2005, p. 18 et F-4 ; 2006, p. 22 et F-5 ; 2007, p. 25 et F-4 ; 2008, p. 27 et F-3 ; 2009, p. 27 et F-3 ; 2010, p. 26 et F-3 ; 2011, p. 22 et F-3 ; 2012, p. 27 et p. 48 ; 2013, pp. 24-30 et p. 53 ; 2014, pp. 20-26 et p. 69 ; 2015, pp. 17-21 et p. 62 ; 2016, pp. 21-25 et p. 67 ; 2017, pp. 22-25 et p. 67 ; 2018, pp. 19-22 et p. 59 ; 2019, pp. 19-22 et p. 61 ; 2020, pp. 20-22 et p. 62)

	Revenu total	États-Unis	International	États-Unis et Canada	Europe, Moyen Orient et Afrique	Amérique latine	Asie-Pacifique		Actifs (équipement et propriété)	États-Unis	International	Proportion d'actifs aux États-Unis
2001	74.3	74.3							8.2	8.2		
2002	150.8	150.8							5.6	5.6		
2003	270.4	270.4							9.8	9.8		
2004	500.6	500.6							18.7	18.7		
2005	682.2	682.2							40.2	40.2		
2006	996.7	996.7							55.5	55.5		
2007	1205.3	1205.3							77.3	77.3		
2008	1364.7	1364.7							124.9	124.9		
2009	1670.3	1670.3							131.7	131.7		
2010	2162.6	2159.0	3.6						128.6	128.6		
2011	3204.6	3121.7	82.9						136.4	136.4		
2012	3609.3	3321.7	287.5						131.7	127.7	4.0	97.0%
2013	4374.6	3662.2	712.4						133.6	126.5	7.2	94.6%
2014	5504.7	4196.6	1308.1						149.9	138.7	11.2	92.5%
2015	6779.5	4826.1	1953.4						173.5	159.6	13.9	92.0%
2016	8830.7	5619.6	3211.1						250.4	237.0	13.4	94.6%
2017	11692.2			7110.9	2362.8	1642.6	575.9		319.4	289.9	29.5	90.8%
2018	15794.8			8647.5	3963.7	2237.7	945.8		418.3	381.9	36.3	91.3%
2019	20156.2			10348.2	5543.1	2795.4	1469.5		2097.5	1503.5	594	71.7%

Annexe 7 : base de données de Freelancer Limited en millions de dollars australiens.

Annexe 7a: tableau récapitulatif du revenu de Freelancer entre 2013 et 2019. (Freelancer Limited, 2015, p. 9 ; 2016, p. 37 ; 2017, p. 38 ; 2018, p. 53 ; 2019, p. 53 ; 2020, p. 9)

	Revenu total	Croissance
2013	18.8	
2014	26.1	39%
2015	38.6	47.9%
2016	52.7	36.6%
2017	50.3	-4.7%
2018	51.9	3.1%
2019	58.0	11.7%

Annexe 7b: tableau récapitulatif du nombre de filiales de Freelancer par pays entre 2013 et 2019. (Freelancer Limited, 2015, p. 71 ; 2016, p. 90 ; 2017, pp. 82-83 ; 2018, p. 81 ; 2019, p. 83 ; 2020, p. 51)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Australie	8	8	9	10	10	13	13
Canada	2	2	2	2	2	3	3
Singapour	1	1	1	1	1	1	1
Belize	1	1	1				
Suisse	2	2	2	2	2	2	2
Inde	1	1	1	1	1	1	1
Philippines	1	1	1	1	1	1	1
Royaume-Uni	1	1	1	2	2	2	2
Chine		1	1	1	1	1	1
États-Unis			5	5	5	6	6
Total	17	18	24	25	25	30	30

Annexe 8 : base de données de Baidu, Inc. en millions de dollar US.

Annexe 8a: tableau récapitulatif du revenu et des actifs de Baidu entre 2005 et 2019. (Baidu, Inc., 2006, p. 55 ; 2007, p. 65 ; 2008, p. 88 ; 2009, p. 62 ; 2010, p. 56 ; 2011, F-39 ; 2012, F-53 ; 2013, F-53 ; 2014, F-56 ; 2015, F-55 ; 2016, F-61 ; 2017, F-60 ; 2018, p. 3 ; 2019, p. 85 ; 2020, p. 3)

	Revenu total	PRC	Non PRC		Actifs (de long terme)	PRC	Non PRC	Proportion d'actifs aux États-Unis
2005	39.56	39.56						
2006	107.36	107.36						
2007	239.14	239.14						
2008	468.78	468.78						
2009	651.60	651.60						
2010	1199.25	1196.79	2.47		277.48	270.53	6.95	97.5%
2011	2303.94	2295.02	8.92		902.05	873.40	28.65	96.8%
2012	3580.36	3563.14	17.23		638.84	619.90	18.94	97.0%
2013	5276.76	5265.41	11.35		893.88	884.61	9.27	99.0%
2014	7905.80	7864.15	41.65		1539.41	1525.72	13.69	99.1%
2015	10247.57	10247.57						
2016	10161.22	10161.22						
2017	13034	13034						
2018	14876	14876						
2019	15429	15429						

Annexe 8b: tableau récapitulatif du nombre de filiales de Baidu par pays entre 2005 et 2019. (Baidu, Inc., 2006, p. 44 ; 2007, p. 61 ; 2008, p. 70 ; 2009, p. 54 ; 2010, p. 53 ; 2011, p. 56 ; 2012, p. 61 ; 2013, p. 64 ; 2014, p. 67 ; 2015, p. 70 ; 2016, p. 68 ; 2017, p. 74 ; 2018, p. 73 ; 2019, p. 75 ; 2020, p. 82)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chine	2	3	4	8	8	9	11	10	9	9	9	8	10	7	7
Îles Vierges britanniques	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Japon		1	1	3	3	3	3	1	1	1	1				
États-Unis						1	1								
Îles Caïmans							2	3	4	4	3	2	2	1	1
Total	3	5	6	12	12	14	18	15	15	15	14	11	13	9	9

Annexe 9 : base de données de Tencent Holdings Limited. en millions de yuans (RMB).

Annexe 9a: tableau récapitulatif du revenu de Tencent entre 2003 et 2019. (Tencent Holdings Limited, 2005, p. 59 ; 2006, p 76 ; 2007, p.77 ; 2008, p.93 ; 2009, p. 103 ; 2010, p. 109 ; 2011, p. 69 ; 2012, p. 126 ; 2013, p. 119 ; 2014, p. 129 ; 2015, p. 131 ; 2016, p. 133 ; 2017, p. 163 ; 2018, p. 177 ; 2019, p. 194 ; 2020, p. 192).

	Revenu total	PRC	Non PRC	Proportion du revenu en PRC
2003	735.0	735.0		
2004	1143.5	1143.5		
2005	1426.4	1426.4		
2006	2800.4	2800.4		
2007	3820.9	3820.9		
2008	7154.5	7154.5		
2009	12440.0	12440.0		
2010	19646.0	19646.0		
2011	28496.1	28496.1		
2012	43894	41735	2159	95.1%
2013	60437	55978	4459	92.6%
2014	78932	72462	6470	91.8%
2015	102863	96251	6612	93.6%
2016	151938	144371	7567	95%
2017	237760	229767	7993	96.6%
2018	312694	303657	9037	97.1%
2019	377289	360562	16727	95.6%

Annexe 9b: tableau récapitulatif de la répartition des Actifs Opérationnels (AO) et des Investissements (I). de Tencent entre 2003 et 2019. (Tencent Holdings Limited, 2005, p. 59 ; 2006, p 76 ; 2007, p.77 ; 2008, p.93 ; 2009, p. 103 ; 2010, p. 110 ; 2011, p. 119 ; 2012, p. 127 ; 2013, p. 120 ; 2014, p. 130 ; 2015, p. 131 ; 2016, p. 133 ; 2017, p. 163 ; 2018, p. 178 ; 2019, p. 194 ; 2020, p. 193).

	AO + I	PRC (AO)	États-Unis (AO)	États-Unis + Europe (AO)	Autres pays (AO)	PRC (I)	PRC + Hong Kong (I)	Hong Kong (I)	États-Unis (I) (Amérique du Nord)	Europe (I)	Autres pays (I)	Autres pays asiatiques (I)
2003	575.7	575.7										
2004	2863.3	1036.6						589.8	542.6	519.9	174.4	
2005	3427.1	1821.9						282.2	862.9	376.9	83.3	
2006	4650.6	3476.4						231.4	566.7	301.5	74.6	
2007	6985.0	5053.1	4.4					550.9	735.7	630.8	10.0	
2008	9855.6	8189.3	8.3			2.1		819.7	106.2	400.6		329.4
2009	17505.8	15807.9	7.2			90.2		564.3	49.9	341.4		644.8
2010	35830.1	27720.2		13.8		446.6		2734.8	159.7	3869.0	886.0	
2011	56804.4	42119.0		2726.9		4409.6		3538.1	207.0	2658.5	1145.3	
2012	75256	51535			3174	4818		6382	2938	3974	2435	
2013	107235	68807			3269	10726		10535	4185	6235	3478	
2014	171166	80975			22779		51067		7422	1619	69	7235
2015	306818	150608			44925		85282		14412	2462	93	9036
2016	395899	175642			56152		108715		22310	21645	113	11322
2017	554672	219285			59770		161903		52542	34515	250	26407
2018	723521	270373			83962		254992		44835	37451	1760	30148
2019	953986	345721			168714		289491		76488	29707	3726	40139

Annexe 9c: tableau récapitulatif de la répartition du nombre de filiales de Tencent par pays entre 2005 et 2019. (Tencent Holdings Limited, 2006-2020). Tencent Holdings Limited, 2005, pp. 69-70 ; 2006, pp. 80-83 ; 2007, pp. 82-84 ; 2008, pp. 100-102 ; 2009, pp. 111-114 ; 2010, pp. 117-119 ; 2011, pp. 127-129 ; 2012, pp. 134-136 ; 2013, pp. 127-129 ; 2014, pp. 137-139 ; 2015, pp. 137-139 ; 2016, pp. 190-191 ; 2017, pp. 224-225 ; 2018, pp. 236-237 ; 2019, pp. 262-263 ; 2020, pp. 261-263).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chine	3	9	14	17	15	16	12	12	12	13	13	14	14	14	14
Îles Vierges britanniques	11	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Singapour	1														
Hong Kong	1	1	1	1								1	1	1	1
États-Unis							1	1	1	1	1	1	1	1	1
Îles Caïmans										1	1	2	2	2	2
Finlande															1
Total:	16	16	16	19	16	17	14	14	14	16	16	19	19	19	20

