

Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés

Par Pierre-André BUIGUES

Professeur de stratégie à Toulouse Business School

et Denis LACOSTE

Professeur de stratégie à Toulouse Business School

L'objet de cet article est de comparer les modèles d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes. À partir de données portant sur les plus grandes entreprises et de données macro-économiques, nous montrerons l'existence de deux modèles opposés de stratégie d'internationalisation des entreprises allemandes et françaises. Ces différences portent sur les choix relatifs à l'exportation, au volume et à la nature des investissements à l'étranger et, enfin, sur les modalités de mise en œuvre de ces investissements à l'étranger. Nous proposerons plusieurs explications possibles aux différences de stratégie d'internationalisation des entreprises allemandes et françaises. Les choix stratégiques des entreprises, les facteurs de coût, l'environnement institutionnel et culturel sont autant de variables qui peuvent expliquer ces différences notoires dans les stratégies internationales entre entreprises françaises et entreprises allemandes.

Dans un contexte d'internationalisation croissante, il est souvent devenu impossible pour les entreprises de défendre une position forte dans leur pays d'origine sans être présentes sur d'autres marchés nationaux. Cette présence ne correspond plus seulement à la recherche de nouveaux marchés extérieurs, de pays cibles à conquérir, mais aussi à la répartition et au rôle donné aux différents marchés extérieurs dans la chaîne de production au travers des investissements à l'étranger de type horizontal ou vertical (LEMAIRE, 2013).

Les chercheurs ont abordé cette problématique à travers plusieurs cadres théoriques : la théorie du cycle de vie (VERNON, 1966), la théorie des étapes (JOHANSON et VAHLNE, 1977), la théorie éclectique (DUNNING, 1988), la théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1975) ou encore la nouvelle géographie économique (KRUGMAN, 1991). Ces théories permettent d'expliquer en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de ses produits et de ses marchés les raisons pour lesquelles elle se développe à l'étranger, les régions dans lesquelles elle s'implante et les modes d'entrée qu'elle choisit (COLOVIC et MAYRHOFER, 2008), même si, à l'exception du modèle d'Uppsala, elles

ne se concentrent que sur un seul aspect du processus (MEIER et MESCHI, 2011). Elles ont grandement contribué au champ du management stratégique en permettant de mieux comprendre les différences dans les choix opérés par les entreprises et ont servi de socle à de nombreuses recherches empiriques.

Certaines de ces recherches ont pris en considération l'influence du contexte du pays d'origine des entreprises sur leurs stratégies d'internationalisation. Elles ont permis de montrer l'influence de ce contexte sur le degré de diversification internationale (LI et YUE, 2008), sur les modes d'entrée choisis, sur le moment de l'entrée (STEVENS et DYKES, 2013) ou encore sur la nature de la relation entre internationalisation et performance (WAN et HOSKISSON, 2003 ; ELANGO et SETHI, 2007).

Cependant, la plupart des études empiriques sur la diversification internationale se focalisent sur un pays d'origine donné et ignorent donc, de ce fait, l'impact de la nationalité de l'entreprise sur le choix stratégique fait (LI et YUE, 2008). Or, les caractéristiques nationales (avantage comparatif et environnement institutionnel et culturel des entreprises) influent sur les ressources spécifiques dont dispose l'entreprise, sur

ses routines organisationnelles et sur ses avantages concurrentiels ; autant d'éléments qui vont influencer ses choix stratégiques (BARMEYER et MAYHOFER, 2007).

Ainsi, il semble nécessaire de conduire de nouvelles études pour mieux identifier et comprendre les différences dans les stratégies d'internationalisation des entreprises, en particulier dans les modes d'entrée qu'elles utilisent pour pénétrer les marchés étrangers en fonction de leur pays d'origine. Les modes d'entrée constituent une composante critique de la stratégie internationale sur laquelle de nombreuses recherches ont été conduites sans que l'on ait pu toutefois parvenir à un consensus (MORSCHETT et al., 2010). En particulier, très peu d'études ont comparé les modes d'internationalisation des entreprises des différents pays européens : cela constitue une voie de recherche prometteuse (MAYRHOFER, 2004). Ces différences de stratégie internationale soulèvent la question de savoir quels sont les avantages spécifiques des entreprises et les caractéristiques nationales, institutionnelles ou culturelles de leur pays d'origine qui pourraient influencer sur leurs choix stratégiques.

La recherche présentée dans cet article a pour objectif de combler en partie ce vide en comparant entre elles les stratégies d'internationalisation d'entreprises de deux pays européens et en utilisant pour ce faire à la fois des données provenant d'un échantillon d'entreprises (échantillon des multinationales de la CnuCED) et des données globales de nature plus macroéconomique. Trois alternatives stratégiques relevant de la stratégie d'internationalisation sont considérées : l'exportation ou les investissements directs à l'étranger, les investissements à l'étranger de type horizontal ou vertical, et les investissements à l'étranger par le biais de la création *ex nihilo* d'une filiale à l'étranger (*Greenfield*) ou par le rachat d'entreprises. Les modes d'entrée reposant sur des pratiques plus collaboratives ne sont pas considérés ici, les données sur ces stratégies n'étant pas disponibles au niveau des pays.

Les effets de la taille, de la qualité des facteurs de production et des institutions locales (la munificence du pays) et du système juridique ayant été démontrés, il est apparu intéressant de comparer entre eux des pays assez similaires sur ces trois dimensions pour en neutraliser l'effet. La France et l'Allemagne sont des pays de tailles comparables, dont on a pu démontrer qu'ils avaient tous deux une forte munificence (WAN et HOSKISSON, 2003). Tous deux font également partie des pays dont le système juridique est de type *Civil Law* (LA PORTA et al., 1998). De plus, ces deux pays ont l'euro pour monnaie commune et ont, au travers de l'Union européenne, le même environnement économique. Les différences observées dans cette recherche pourront donc être mises en relation avec d'autres spécificités des deux pays étudiés.

L'article est structuré de la façon suivante. Nous comparerons tout d'abord les choix des entreprises françaises et allemandes en matière d'exportation et d'investissements directs à l'étranger, puis la nature (horizontale ou verticale) de leurs investissements

directs à l'étranger. Enfin, nous nous intéresserons au choix fait entre des investissements de type *Greenfield* et des acquisitions.

Nous présenterons aussi plusieurs explications possibles aux différences de stratégie d'internationalisation entre les entreprises allemandes et leurs homologues françaises : positionnement des produits, investissements en R&D, compétitivité coût des sites de production, environnement institutionnel ou culturel du pays d'origine (sans qu'il soit possible, à ce stade de notre recherche, d'établir une claire relation causale entre les différences constatées dans les stratégies d'internationalisation et ces possibles facteurs explicatifs).

Quelle stratégie : exportations ou investissements directs à l'étranger ?

Les exportations et les investissements directs à l'étranger (IDE) sont des modalités différentes au travers desquelles les entreprises peuvent servir les marchés étrangers. Ces deux modalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre et les entreprises n'adoptent généralement pas une modalité aux dépens de l'autre (en particulier dans le cas des entreprises multinationales). Cependant, ces deux stratégies présentent des bénéfices et des coûts de natures différentes (LEMAIRE, 2013).

Les stratégies d'exportation apportent à l'entreprise davantage de flexibilité. Cette flexibilité des exportations se traduit par un désengagement plus facile que dans le cas où l'entreprise a recours à des investissements directs à l'étranger et par la faculté donnée à l'entreprise d'ajuster ses volumes d'exportation dans les différents marchés étrangers visés en fonction de l'évolution de la demande spécifique de l'un de ces marchés. Par ailleurs, lorsque l'entreprise exporte, son accès aux marchés étrangers est plus rapide, car elle utilise des capacités de production déjà existantes sur son territoire d'origine pour pénétrer ces marchés. Un volume d'exportation important permet enfin aux unités de production localisées sur le marché domestique d'accroître leur performance grâce aux économies d'échelle ainsi réalisées (GRANT, JAMMINE et THOMAS, 1988). Du fait de ces avantages, les exportations constituent le mode d'internationalisation le plus répandu. Lorsqu'elles s'internationalisent, les PME commencent le plus souvent par exporter, mais même les entreprises ayant établi des filiales à l'étranger continuent à faire de l'export un des vecteurs de leur stratégie d'internationalisation.

Toutefois, les investissements directs à l'étranger offrent aux entreprises un certain nombre d'avantages par rapport aux seules stratégies d'exportation. Tout d'abord, l'implantation directe dans le pays cible est pour elles un moyen facilitant leur entrée dans ce pays en leur permettant de réduire leurs coûts de transport (dans le cas de marchandises) et de contourner les barrières aux échanges, que celles-ci soient de nature tarifaire ou autre (CNUCED, WIR, 2012). Ensuite, les gouvernements des pays d'accueil ont souvent

tendance à favoriser les investissements directs qui sont créateurs d'emplois locaux. Enfin, les investissements directs à l'étranger permettent d'accéder aux avantages comparatifs propres à ces marchés étrangers et de bénéficier des avantages divers liés à la présence physique : accès à des compétences scientifiques ou technologiques spécifiques, faible coût du travail, ressources naturelles (KOGUT et ZANDER, 1993 ; ZAHRA, IRELAND et HITT, 2000).

Une comparaison entre la France et l'Allemagne fournit une image très contrastée du poids relatif des exportations et des investissements directs à l'étranger des entreprises de ces deux pays. Très clairement, alors que les entreprises françaises ont privilégié les investissements directs à l'étranger aux dépens de leurs exportations, les firmes allemandes accordent un poids considérable à leurs exportations à partir de l'Allemagne, alors que leurs investissements directs à l'étranger sont plus faibles que ceux de leurs homologues françaises. En 2010, si l'on mesure le poids des exportations de biens et de services en pourcentage du PIB, l'écart entre les deux pays est de 22,1 points à l'avantage de l'Allemagne, alors que l'écart entre les deux pays s'agissant du poids du stock d'investissements directs à l'étranger est de 15,8 points de PIB à l'avantage de la France (voir le Tableau 1 ci-dessous).

De plus, les évolutions, sur la décennie 2000, n'ont fait que renforcer les écarts relatifs aux stratégies d'internationalisation des entreprises des deux pays. Les entreprises allemandes privilégient de plus en plus des stratégies d'exportation par rapport à leurs homologues françaises, alors que celles-ci privilégient de plus en plus des stratégies d'investissement direct à l'étranger par rapport aux entreprises allemandes.

Comment expliquer ces différences dans les stratégies d'internationalisation en matière d'exportation ?

La première explication du faible poids des exportations des entreprises françaises tiendrait simplement au faible nombre d'entreprises exportatrices en France : 11 % des entreprises allemandes exportent contre seulement 4 % des entreprises françaises (direction générale du Trésor, 2009a). La France manquerait d'exportateurs : ils seraient environ 100 000 dans l'Hexagone, contre 350 000 en Allemagne.

Cette faiblesse tient elle-même en grande partie au manque de grosses PME françaises. De très nombreuses études ont montré que la taille influence positivement aussi bien la propension à exporter que l'intensité des exportations (MITTELSTAEDT, HARBEN et WARD, 2003). Or, en 2007, il y avait en France 4 900 entreprises de taille intermédiaire, contre 8 800 en Allemagne, et le chiffre d'affaires des ETI (entreprises de taille intermédiaire) françaises était inférieur de deux fois à celui des ETI allemandes (DANIEL et PICOT, 2012).

De plus, les PME françaises sont moins nombreuses à exporter que leurs homologues allemandes. 42 % des PME françaises ayant entre 100 et 249 salariés n'exportent pas, contre seulement 17 % des PME allemandes de même taille (direction générale du Trésor, 2009b).

Cependant, ces explications semblent insuffisantes, car l'écart de performance à l'exportation entre la France et l'Allemagne n'a fait qu'augmenter entre 2000 et 2010, alors que les caractéristiques structurelles du tissu industriel des deux pays ne changeaient pas fondamentalement. Si l'on met en parallèle les données d'exportations et les données concernant les investissements directs à l'étranger, on constate que les IDE sont beaucoup plus élevés en ce qui concerne les entreprises françaises que ce n'est le cas pour les entreprises allemandes.

Les entreprises françaises n'auraient-elles pas tout simplement déserté le site France, considérant que celui-ci n'était plus compétitif ? Comme le souligne un ouvrage récent, les salaires ont augmenté, entre 2000 et 2010, de 2,7 % en France, alors que l'Allemagne se caractérisait par une forte modération salariale (1,1 % par an) (COHEN et BUIGUES, 2014). La baisse relative des exportations françaises par rapport à celles de l'Allemagne ne s'expliquerait-elle pas surtout par la décision des grandes multinationales françaises de produire à l'étranger et de diminuer leur production sur le site France en raison de la dégradation de la compétitivité-coût dudit site ? L'augmentation du stock d'IDE français par rapport à celui de l'Allemagne pendant la période où le poids relatif des exportations françaises baissait, rend cette explication assez convaincante.

	Exports de biens et services 2010	Exports de biens et services 2000	Stock total d'IDE sortants 2010	Stock total d'IDE sortants moyens 1995-2004
France	25,5 %	28,8 %	59,1 %	13,0 %
Allemagne	47,6 %	33,4 %	43,3 %	10,6 %
Différence France-Allemagne	-22,1 points de %	-4,6 points de %	+15,8 points de %	+2,4 points de %

Tableau 1 : Poids (en % du PIB) des exportations de biens et services et du stock total d'IDE sortants des entreprises françaises et allemandes en 2010.

Sources : Commission européenne, 2014 pour les exports et Cnuccd, 2012 pour les IDE. Calculs des auteurs.

Plus que pour les exportations, les IDE sont avant tout le fait des plus grandes multinationales, or la France compte davantage de multinationales que l'Allemagne. En 2012, sur les 100 plus grandes multinationales mondiales non financières classées selon le montant de leurs actifs à l'étranger, 14 avaient leur siège en France⁽¹⁾ et 10 en Allemagne⁽²⁾ (CNUCED, WIR, 2013). Si le tissu économique français se caractérise par un nombre insuffisant de grosses PME par rapport à celui de l'Allemagne, à l'inverse, les grandes multinationales sont plus nombreuses en France qu'en Allemagne.

En proportion de leur emploi total, domestique et étranger, la part des emplois à l'étranger des multinationales françaises (classées dans les 100 premières multinationales par la CnuCED) était, en 2012, plus importante que celle de leurs homologues allemandes : 63 % pour les françaises contre 58 % pour les allemands (CNUCED, WIR, 2013). De façon plus globale, alors qu'en 2012, l'emploi total de l'économie allemande atteignait 41,5 millions de personnes (contre seulement 28,2 millions en France), les plus grandes multinationales françaises employaient davantage de personnel à l'étranger que leurs homologues allemandes : 1,36 million pour la France contre 1,29 pour l'Allemagne (soit 5,6 % pour la France, contre 3,1 % pour l'Allemagne).

Par contre, si l'on compare les degrés d'internationalisation de ces grandes multinationales françaises et allemandes non plus par rapport à la part de l'emploi de leurs filiales à l'étranger mais par rapport à leurs ventes réalisées hors de leur marché domestique (en prenant en compte à la fois leurs exportations à partir du territoire domestique et leurs ventes réalisées par leurs filiales étrangères), la perspective est différente. En effet, en 2012, les ventes réalisées hors d'Allemagne par les multinationales allemandes atteignaient 72 %, contre 68 % pour les ventes des multinationales françaises hors de France (voir le Tableau 2 ci-contre).

On observe donc des différences importantes dans les stratégies d'internationalisation des plus grandes multinationales françaises et allemandes. Du côté français, les implantations à l'étranger ont été privilégiées, ce qui a limité les exportations à partir des sites français. À l'opposé, les multinationales allemandes ont moins privilégié leurs implantations à l'étranger et réalisent donc une part plus importante de leurs exportations à partir de leurs implantations allemandes.

Ces résultats portant sur les plus grandes multinationales confirment ainsi les résultats macroéconomiques sur l'importance des stratégies d'exportation en Allemagne et des stratégies d'IDE en France présentées dans le Tableau 1 de la page précédente. Les multinationales françaises, contrairement aux multinationales allemandes, ont donc bien privilégié les implantations à l'étranger aux dépens de la production et de l'exportation à partir de leur pays d'origine : une

⁽¹⁾ Renault, EDF, Engie, Veolia, Total, France Télécom, Vivendi, Schneider, Sanofi, Pernod-Ricard, Saint-Gobain, Lafarge, EADS et Carrefour.

⁽²⁾ VW, Mercedes, BMW, E.ON, RWE, Deutsche Post, Deutsche Telecom, Siemens, BASF et Linde.

explication probable est bien la dégradation de la compétitivité-coût du site de production France par rapport au site de production Allemagne.

	Emploi des filiales étrangères par rapport à l'emploi total	Ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales
France	63 %	68 %
Allemagne	58 %	72 %
Ecart France- Allemagne	5 points de %	-4 points de %

Tableau 2 : Emplois et ventes à l'étranger des plus grandes multinationales françaises et allemandes (2012).

Source : CnuCED (Top 100 des multinationales, WIR 2013), calculs des auteurs.

Pour illustrer ces différences entre entreprises françaises et entreprises allemandes, il est intéressant d'analyser le cas particulier de deux entreprises d'un même secteur, l'une étant française et l'autre allemande. Nous présentons dans le Tableau 3 ci-dessous des données relatives à Renault, d'une part, et à Volkswagen, d'autre part. Si l'on mesure l'internationalisation à l'aune de la part des ventes à l'étranger, le constructeur allemand devance Renault. En revanche, si l'on prend en considération les emplois des filiales implantées à l'étranger, Renault est plus internationalisé que Volkswagen. Ainsi, pour une plus faible proportion des ventes à l'étranger, Renault produit davantage à l'étranger, ce qui montre bien que le constructeur français mise moins que son homologue allemand sur la production domestique, et donc sur les exports.

	Emploi des filiales étrangères par rapport à l'emploi total	Ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales
Renault	58 %	74 %
Volkswagen	55 %	81 %
Ecart Renault- VW	+ 3 points de %	-7 points de %

Tableau 3 : Internationalisation de Renault et Volkswagen en 2013.

Source : CnuCED (Top 100 des multinationales, WIR, 2014), calculs des auteurs.

La question demeure de savoir si, dans le cadre de leurs implantations à l'étranger, il existe des différences entre les multinationales des deux pays concernant le choix entre les IDE horizontaux et les IDE verticaux. Nous nous intéresserons à cette question dans la deuxième partie de cet article.

Quel type de stratégie d'investissements directs à l'étranger adopter : horizontal, ou vertical ?

Markusen & Venables (1998) ont introduit une typologie des IDE à partir des stratégies qui sous-tendent la décision de créer des filiales à l'étranger. Ils distinguent l'IDE horizontal, qui consiste à créer des filiales produisant des biens identiques à ceux produits dans le pays d'origine, de l'IDE vertical, pour lequel l'activité à l'étranger est complémentaire de celle de la maison-mère.

La multinationale horizontale reproduit, dans le pays étranger, un processus de production similaire à celui de la maison-mère dans son pays d'origine. Markusen et Venables (1998) soulignent que l'IDE de type horizontal va réduire les flux commerciaux. En effet, quand la multinationale installe une filiale, la production locale remplace les exportations. Pour ces auteurs, les multinationales choisissent les IDE horizontaux dans les cas où les coûts d'exportation excèdent les coûts de l'implantation à l'étranger et privilégient cette stratégie pour s'implanter dans des pays de grande taille afin, d'une part, de réduire les coûts fixes d'installation et, d'autre part, de réaliser des économies d'échelle. Le coût relatif de la production à l'étranger dans le cas d'un IDE horizontal par rapport à celui du produit importé depuis la base nationale de l'entreprise dépendrait en particulier du coût du commerce, du coût du transport, des barrières commerciales (tarifaires ou non) et des économies d'échelle dont peuvent disposer les unités de production dans les pays étrangers.

L'objectif des multinationales verticales est de tirer avantage des différences internationales sur chacune des phases de la chaîne de valeur (en termes de coût ou de qualité des facteurs) en spécialisant les unités de chaque pays sur un stade particulier du processus de production. Cette question de la localisation optimale des différentes activités est essentielle pour des multinationales qui ont de plus en plus tendance à segmenter la chaîne de valeur (COLOVIC et MAYRHOFER, 2011). Le recours à cette stratégie n'est pas nouveau. Ainsi, à la fin des années 1990, Mucchielli (1998) citait déjà l'exemple de Ford, qui localisait ses activités en fonction des caractéristiques des différents pays d'implantation de ses usines : les activités les plus intensives en technologie (composants de moteurs) étaient localisées à Leamington (Angleterre) et à Cologne (Allemagne) et les activités moins intensives en technologie (assemblage final, garnitures intérieures) l'étaient à Valence (Espagne). Les constructeurs automobiles allemands, qui délocalisent dans les pays de l'Est européen la production de certains composants tout en gardant une part importante de la chaîne de valeur en Allemagne, sont eux aussi une bonne illustration de ce modèle vertical.

Contrairement à l'IDE horizontal, l'IDE vertical stimule les échanges internationaux. Dans le cas du modèle vertical, il existe ainsi une plus grande complémentarité entre le commerce et l'IDE. Head et Ries (2001) ont également montré que la productivité de la maison-

mère intervient dans la décision d'investir à l'étranger sous la forme d'un IDE vertical. Dans ce cas, les déterminants essentiels de la localisation des unités de production de type vertical à l'étranger sont le coût unitaire du travail, les spécificités du marché du travail et le niveau des qualifications dans le pays hôte.

Les multinationales qui privilégient les IDE de type vertical vont donc plutôt importer des biens intermédiaires, qui vont être ensuite intégrés dans des opérations d'assemblage réalisées sur le territoire national. Au contraire, les entreprises qui privilégient les investissements directs à l'étranger de type horizontal importent moins de biens intermédiaires et davantage de produits finis. Comme l'indique le Tableau 4 ci-dessous, la part des importations de biens intermédiaires dans le total des importations est inférieure en France par rapport à leur part en Allemagne en 2011.

	1994	2011
France	46 %	44 %
Allemagne	47 %	51 %
Ecart France-Allemagne	-1 point de %	-7 points de %

Tableau 4 : Part des importations de biens intermédiaires dans les importations de biens manufacturés en France et en Allemagne : évolution 1994-2011.

Source : Ministère de l'Economie et des Finances, 2012.

On constate également que, sur la période 1994-2011, cette part a considérablement augmenté en Allemagne, alors qu'elle est restée stable en France. Pour les auteurs de cette étude, cette faiblesse relative de l'externalisation des approvisionnements français en biens intermédiaires dans les pays à bas coûts pourrait constituer un facteur explicatif de l'écart de compétitivité à l'exportation entre la France et l'Allemagne.

Les entreprises françaises privilégient plutôt les implantations couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée jusqu'au produit final dans les marchés étrangers, alors que les entreprises allemandes continuent de privilégier les exportations à partir du territoire national, mais tout en important des composants intermédiaires. Les entreprises allemandes auraient ainsi délocalisé certaines des phases de la chaîne de valeur intensives en travail (KINKEL et MALOCA, 2010) tout en conservant sur le sol national la R&D, la conception, l'assemblage et le *marketing*, c'est-à-dire ce qui constitue le cœur de la valeur ajoutée industrielle (SINN, 2006).

Qu'en est-il des stratégies des plus grandes multinationales françaises et allemandes ? Celles-ci privilégient-elles des IDE de nature horizontale, ou de nature verticale ? Présentent-elles des profils stratégiques différents ? Le secteur automobile illustre les différences entre la France et l'Allemagne observées

au niveau global en ce qui concerne le rôle donné au territoire domestique dans la chaîne de valeur de leurs entreprises.

Les constructeurs français ont une plus forte propension à importer des véhicules et à exporter des pièces détachées. Les constructeurs allemands ont, quant à eux, une plus forte propension à importer des pièces détachées et à exporter des véhicules. Comme l'indique le Tableau 5 ci-dessous, les importations de pièces détachées représentent en France une part moins importante du total des importations que ce n'est le cas en Allemagne. À l'inverse, la part des exportations de véhicules dans les exportations totales est plus faible en ce qui concerne les constructeurs français.

Les différences de stratégie sont donc claires. Les entreprises automobiles françaises ont davantage tendance à délocaliser la production que l'assemblage. Les usines ainsi délocalisées produisent des automobiles pour les marchés étrangers, mais elles visent également le marché domestique français. Il a pu ainsi être montré que Renault était devenu, au cours de la décennie 2000, importateur net de véhicules en France (BUIGUES, LACOSTE et SAIAS, 2015). Les entreprises allemandes utilisent les territoires étrangers, notamment les nouveaux pays membres de l'Union européenne, pour y produire des pièces détachées qui sont ensuite importées en Allemagne pour alimenter l'assemblage final, dont une part plus importante qu'en France est restée en Allemagne.

Il semble donc que les IDE des entreprises françaises du secteur automobile soient davantage de type horizontal : les usines étrangères produisent des véhicules complets, qui sont pour partie réimportés en France. Dans le cas allemand, les importations de pièces détachées jouent un rôle plus important qu'en France et les usines allemandes restent davantage centrées sur l'assemblage final des véhicules qui seront exportés : les IDE allemands semblent donc être plutôt de nature verticale.

Les entreprises allemandes tirent avantage des différences internationales en termes de coût du travail ou de qualité de la main-d'œuvre pour chacune des phases de la chaîne de valeur et de la production de composants et de biens intermédiaires. Chaque pays est spécialisé sur un type spécifique de composant et la multinationale allemande recherche l'optimisation tant de la compétitivité-coût que de la qualité des produits.

Ces stratégies d'internationalisation, de type horizontal ou vertical, ne sont pas indépendantes du choix de la stratégie d'entrée sur les marchés étrangers : on peut supposer que des stratégies d'IDE de type horizontal sont plus adaptées à des entrées sur les marchés étrangers de type acquisition, alors que des stratégies de type vertical sont plus adaptées à des entrées de type *Greenfield*. Les acquisitions d'entreprises semblent moins appropriées pour développer la production à l'étranger de l'un des éléments de la chaîne de la valeur ajoutée. Qu'en est-il, en réalité ?

Stratégie d'entrée sur les marchés étrangers : de type « Greenfield » ou acquisition ?

Les entreprises qui s'implantent à l'étranger par l'intermédiaire d'IDE vont devoir choisir entre deux stratégies possibles, *Greenfield* ou acquisition.

Les investissements *Greenfield* correspondent à la création *ex-nihilo* d'une unité de production à l'étranger. Ces investissements sont un bon moyen de se développer sur les marchés étrangers. Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet à la maison-mère de garder le contrôle total de l'opération. Elle implique cependant un temps de mise en œuvre important avant de pouvoir être pleinement opérationnelle.

Les fusions-acquisitions présentent certains avantages par rapport à la stratégie précédente. Elles donnent un accès facile et rapide à de nouvelles capacités de production et les entreprises sont plutôt incitées à procéder à des acquisitions dans les secteurs où existent des cibles potentielles en nombre important. Cette stratégie leur permet aussi une expansion immédiate en termes de parts de marché et de renforcer leur pouvoir de marché.

Hennart (1993) est un des premiers à avoir analysé les déterminants du choix de l'un ou de l'autre des deux modes d'entrée précités dans un pays étranger. Il s'est intéressé au cas des multinationales japonaises qui pénètrent le marché américain et a montré que les acquisitions sont utilisées par les entreprises japonaises ayant un faible avantage concurrentiel - alors que celles bénéficiant d'un fort avantage concurrentiel préfèrent pénétrer le marché américain *via* des *Greenfields*.

	Export		Import	
	France	Allemagne	France	Allemagne
Pièces détachées	37 %	25 %	27 %	41 %
Véhicules	63 %	75 %	73 %	59 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 5 : IDE horizontaux ou verticaux, le cas des multinationales françaises et allemandes dans le secteur automobile en 2011.
Source : Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, 2012.



Photo © Didier Maillac/REA

Atelier de l'usine Dacia produisant la Logan, Pitesti (Roumanie), juin 2004.

« Il semble donc que les IDE des entreprises françaises du secteur automobile soient davantage de type horizontal : les usines étrangères produisent des véhicules complets, qui sont pour partie réimportés en France. »

Chang et Rosenzweig (2001) ont démontré l'existence d'une relation entre niveau de R&D et mode d'entrée, confortant par là même les résultats d'Hennart. Pour une entreprise, l'intensité en R&D joue un rôle important dans le choix entre les deux modes de croissance considérés. Dans les secteurs à forte intensité technologique, les entreprises qui ont un avantage concurrentiel vont généralement préférer les *Greenfields*. Leurs compétences les rendent en effet capables de développer en interne les capacités requises. À l'opposé, les entreprises à faible intensité de R&D peuvent vouloir capter des capacités technologiques au travers d'acquisitions.

Lee et Lieberman (2010) ont montré aussi que les acquisitions sont en général plus coûteuses que le développement interne du fait des primes d'acquisition, des coûts de transaction et des coûts d'intégration. Elles semblent également plus risquées que les investissements *Greenfield*. Elles nécessitent une mise de fonds immédiate plus importante qu'un investissement *Greenfield* qui peut faire l'objet d'une entrée graduelle. Dans leur mise en œuvre, les acquisitions posent assez souvent des problèmes de culture, et la concrétisation des économies d'échelle attendues n'est pas toujours chose aisée.

Enfin, la culture interne de l'entreprise joue également un rôle important : certaines ont une culture favorable aux *Greenfields* et d'autres ont une culture interne plus favorable aux acquisitions. L'appartenance à une culture anglo-saxonne ou continentale influe sur ce dernier choix (BUIGUES et LACOSTE, 2011). Les entreprises anglo-saxonnes (dont les actionnaires ont une approche plus financière qu'industrielle) vont davantage privilégier les fusions-acquisitions que le *Greenfield* qui lui relève d'une stratégie de plus long terme. Les multinationales françaises, dans lesquelles les actionnaires anglo-saxons sont de plus en plus présents, adopteraient davantage des stratégies de type fusion-acquisition.

Barmeyer et Mayhofer (2007) ont montré que les entreprises et leurs dirigeants sont « imprégnés par une socialisation culturelle qui a formé leur façon de percevoir la réalité, et de penser et d'agir selon cette perception ». Ainsi, les entreprises allemandes valorisent le management concerté qui favorise l'adhésion des salariés aux objectifs stratégiques et qui pousse à une forte standardisation du processus de travail. Ces spécificités des modes de gouvernance et de gestion du capitalisme rhénan pourraient favoriser le *Greenfield* par rapport aux fusions-acquisitions, car dans leur cas

le choc des cultures entre l'entreprise allemande à l'origine de l'acquisition et la cible étrangère pourrait menacer le modèle rhénan.

Les comparaisons entre les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers des entreprises allemandes et françaises sont très instructives.

Entre 2011 et 2013, les entreprises allemandes ont été particulièrement actives en matière d'opérations *Greenfield* : elles ont réalisé plus de 56 milliards d'euros d'opérations par an contre seulement 36 milliards d'euros pour les entreprises françaises. Un constat inverse peut être fait pour les fusions-acquisitions : les entreprises françaises sont plus actives que les allemandes (12,1 milliards d'euros par an pour les multinationales françaises, contre seulement 9,4 milliards pour les multinationales allemandes) (voir le Tableau 6 ci-dessous).

Pays	Valeur des projets <i>Greenfield</i> internationaux	Valeur des FA transfrontalières
France	35,9	12,1
Allemagne	56,3	9,4
Différence France-Allemagne	-20,4	+2,7

Tableau 6 : Investissements à l'étranger des entreprises françaises et allemandes : *Greenfields* et fusions-acquisitions (FA) (valeur moyenne 2011-2013 en milliards de dollars).

Source : Calculs réalisés par les auteurs, CnuCED, 2014.

Note : Afin de limiter les distorsions éventuelles apparues sur une année particulière, une période de 3 ans (2011-2013) est retenue tant pour les investissements *Greenfield* que pour les fusions-acquisitions transfrontalières.

L'avantage concurrentiel des entreprises allemandes, notamment leur niveau élevé de différenciation, leur positionnement dans le haut de gamme et l'importance de leurs dépenses de R&D, nous semble être une explication possible de la préférence accordée par les entreprises allemandes aux *Greenfields* plutôt qu'aux fusions-acquisitions : cela confirme les conclusions des études d'Hennart et Park (1993) et de Chang et Rosenzweig (2001).

On peut constater par ailleurs que les entreprises françaises montent des opérations de plus grande envergure que leurs homologues allemandes. Pour les acquisitions, la valeur moyenne est de 26,5 millions de dollars pour les entreprises françaises, contre seulement 20,3 pour les entreprises allemandes. Pour les *Greenfields*, les valeurs sont de 44,5 millions de dollars pour les entreprises françaises et de 41,2 millions pour les entreprises allemandes.

Cette dernière différence peut s'expliquer par une propension plus importante des entreprises françaises à mettre en œuvre des opérations horizontales qui portent par nature sur une part plus large de la chaîne de valeur que les opérations verticales qui ont la préférence des entreprises allemandes.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'apporter une contribution à la littérature sur les choix des modes d'entrée des entreprises dans des pays étrangers en comparant les pratiques des firmes de deux pays européens (la France et l'Allemagne) et en tentant d'expliquer les différences observées entre eux. La plupart des études antérieures ont considéré l'Europe comme une seule entité (MAYRHOFER, 2004), il est donc important de mesurer l'impact des caractéristiques propres aux pays européens sur les choix effectués par leurs entreprises. La comparaison entre la France et l'Allemagne tant au niveau global qu'à celui des plus grandes entreprises fait apparaître des différences considérables au niveau de ces choix stratégiques. Si l'analyse comparative des stratégies internationales des entreprises françaises et allemandes met bien en évidence deux modèles d'internationalisation opposés, nous évoquons aussi ici un certain nombre de facteurs explicatifs (mais, à ce stade, ceux-ci ne constituent que des hypothèses). Clairement, la validation de ces possibles facteurs explicatifs (forte compétitivité en termes de coût du site Allemagne par rapport au site France, positionnement en haut de gamme et dépenses élevées en R&D des multinationales allemandes par rapport aux multinationales françaises, facteurs culturels et institutionnels) reste à faire. Reprenons les principales composantes qui différencient les deux modèles.

En premier lieu, les entreprises françaises privilégient les investissements directs à l'étranger par rapport aux entreprises allemandes qui elles ont une préférence relative pour les exportations. Si la France compte plus de grandes multinationales que l'Allemagne, ces multinationales françaises ont progressivement délocalisé leurs capacités de production hors du territoire national, alors que les grands groupes allemands continuent à accorder une place stratégique au site Allemagne et continuent d'exporter fortement à partir de leur pays d'origine. Si les multinationales françaises avaient adopté des stratégies d'internationalisation comparables à leurs homologues allemandes, les évolutions du commerce extérieur français auraient été bien plus favorables. Comment expliquer cette différence de stratégie ? On peut supposer que les conditions de la production domestique (évolution défavorable des coûts salariaux totaux en France par rapport à l'Allemagne), mais aussi le positionnement en bas/moyen de gamme des entreprises françaises, comparé au haut de gamme allemand, peuvent expliquer ces différences de comportement stratégique. La dégradation de la balance commerciale française s'expliquerait ainsi essentiellement par un déficit de compétitivité du site France, alors que les performances des grandes multinationales françaises restent comparables à celles de leurs homologues allemandes.

En deuxième lieu, lorsqu'elles délocalisent, les entreprises allemandes recourent bien plus que les entreprises françaises à une décomposition verticale de la chaîne de valeur en conservant sur leur territoire national les fonctions créatrices de différenciation (en particulier, leurs investissements massifs en R&D) et surtout l'assemblage final. C'est par exemple le cas des

grands producteurs allemands du secteur automobile. Au contraire, les multinationales françaises privilégient les IDE de nature horizontale, comme l'illustrent les importations en France de véhicules Renault produits en Roumanie, en Turquie ou en Espagne pour satisfaire la demande française.

Ces différences de stratégie internationale s'inscriraient dans le cadre de stratégies globales différentes. Le *Made in Germany* reste une référence tant qualitativement (image des produits, qualité objective) que quantitativement (puissance des exportations favorisée par la production sur le sol germanique). Cela explique la volonté des entreprises allemandes de ne pas faire le choix des IDE horizontaux, mais de tirer avantage des différences internationales en termes de coût du travail ou de qualité de la main-d'œuvre pour la production de composants et de biens intermédiaires.

Enfin, les investissements à l'étranger des multinationales allemandes sont, bien plus que pour leurs homologues françaises, réalisés en croissance interne (*Greenfield*), ce qui permet un contrôle de la production étrangère bien meilleur qu'en croissance externe (rachat d'entreprises étrangères). À l'opposé, les multinationales françaises sont, plus que leurs homologues allemandes, tentées par des stratégies d'acquisitions lorsqu'elles veulent pénétrer des marchés étrangers. Là encore, une explication possible serait l'avantage stratégique des multinationales allemandes en matière d'innovation et de dépenses de R&D.

Les entreprises françaises et allemandes présentent donc bien deux modèles différents d'internationalisation. Cet article ne prétend pas cependant présenter une liste exhaustive des facteurs explicatifs ni établir un lien direct entre ces modèles et les niveaux de performance. La démonstration que ces différences sont le résultat des conditions domestiques (coût du travail ou du capital, environnement institutionnel et culturel) ou du positionnement stratégique global, reste à apporter. En effet, si globalement les entreprises françaises ont en moyenne une rentabilité bien inférieure aux entreprises allemandes, il n'en est pas de même en ce qui concerne les multinationales françaises de l'échantillon de la CnuCED, par rapport aux multinationales allemandes. En 2012, leur taux de marge par rapport à leur chiffre d'affaires était de 5,6 % pour les multinationales françaises, contre 3,9 % pour les multinationales allemandes.

Au-delà d'apports théoriques à la littérature académique, notre article montre que les managers doivent, dans le cadre d'une analyse concurrentielle ou d'un diagnostic stratégique, mieux comprendre l'ancrage des décisions d'un concurrent dans le contexte de son pays d'origine afin d'en anticiper les mouvements stratégiques.

Cette recherche présente certaines limites qu'il convient de mentionner. Tout d'abord, elle se focalise sur les exportations et les investissements à l'étranger et elle ne prend pas en compte des modes de développement plus coopératifs (licences, franchises, alliances), les données sur ces modes d'entrée n'étant pas disponibles au niveau d'un pays. Ensuite, l'utilisation de

données globales ne permet pas d'éliminer l'hypothèse de l'influence de la spécialisation sectorielle des deux pays analysés dans cette étude sur les choix opérés (même si les multinationales françaises et allemandes classées dans les 100 premières par la CnuCED sont globalement comparables en termes de secteur, la totalité des entreprises allemandes et 60 % des entreprises françaises appartenant à cinq secteurs⁽³⁾). Enfin, si des pistes d'explication des spécificités nationales sont données, elles ne permettent pas de caractériser toutes les dimensions du contexte national et de modéliser leur lien avec les choix effectués. Il serait en particulier utile d'intégrer les spécificités culturelles nationales. Cette modélisation est extrêmement complexe à opérer, mais elle constituerait une voie de recherche importante.

Bibliographie

BARMEYER (C.) & MAYRHOFER (U.), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, n°88, juin 2007, pp. 4-20.

BUIGUES (P.A.) & LACOSTE (D.), *Stratégies d'internationalisation des entreprises : menaces et opportunités*, De Boeck, Bruxelles, 2011, 376 p.

BUIGUES (P.A.), LACOSTE (D.) & SAIAS (M.), « Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ? », *Gérer et Comprendre*, n°119, mars 2015, pp. 62-72.

CHANG (S.-J.) & ROSENZWEIG (P.M.), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°8, 2001, pp. 747-776.

COHEN (E.) & BUIGUES (P.A.), *Le Décrochage industriel*, Fayard, 2014.

COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, n°104, 2008, pp. 151-165.

COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management international*, vol. 16, n°1, 2011, pp. 11-19.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2012.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2013.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2014.

DANIEL (L.) & PICOT (L.), *Vers une stratégie de réindustrialisation ?*, Institut de l'Entreprise, 2012.

⁽³⁾ Automobile, énergie et *utilities*, télécommunications, produits électriques et électroniques et chimie-pharmacie.

- Direction générale du Trésor et de la Politique économique, « L'appareil exportateur français : une réalité plurielle », *Trésor-Eco*, n°54, mars, 2009a, 8 pages.
- Direction générale du Trésor et de la Politique économique, « Spécialisations à l'exportation de la France et de l'Allemagne : similitude ou divergence ? », *Trésor-Eco*, n°68, décembre, 2009b, 8 pages.
- Direction générale des Douanes et des Droits indirects, « Des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », *Le Chiffre du Commerce extérieur*, n°30, avril 2012.
- DUNNING (J.H.), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London, 1988.
- ELANGO (B.) & SETHI (S.P.), "An Exploration of the Relationship between Country of Origin (COE) and the Internationalization-Performance Paradigm", *Management International Review*, vol. 47, 2007, pp. 369-392.
- European Commission, "Statistical annex to European economy", Autumn, 2014.
- GRANT (R.M), JAMMINE (A.P.) & THOMAS (H.), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies 1972-84", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°4, 1988, pp. 771-801.
- HEAD (K) & RIES (J.), "Overseas investment and firm exports", *Review of International Economics*, vol. 9, n°1, 2001, pp. 108-122.
- HENNART (J.F.), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.
- HENNART (J.F.) & PARK (Y.R.), "Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science*, vol. 39, issue 9, 1993, pp. 1054-1070.
- JOHANSON (J.) & VAHLNE (J.E.), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, 1977, pp. 23-32.
- KINKEL (S.) & MALOCA (S.), « Localisations industrielles : les entreprises redécouvrent les vertus du made in Germany », *Regards sur l'Économie allemande*, n°95, 2010, pp. 5-14.
- KOGUT (B.) & ZANDER (U.), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, pp. 625-645.
- KRUGMAN (P.), "Increasing returns and economic geography", *Journal of Political Economy*, vol. 99, 1991, pp. 483-499.
- LA PORTA (R.), LOPEZ DE SILANES (F.), SHLEIFER (A.) & VISHNY (R.W.), "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, vol. 106, 1998, pp. 1113-1154.
- LEE (G.K.) & LIEBERMAN (M.B.), "Acquisition vs. Internal Development as Modes of Market Entry", *Strategic Management Journal*, vol. 31, 2010, pp. 140-158.
- LEMAIRE (J.P.), *Stratégies d'Internationalisation*, Dunod, 2013.
- LI (J.) & YUE (D.R.), "Market size, Legal Institutions, and International Diversification Strategies: Implications for the Performance of Multinational Firms", *Management International Review*, vol. 48, 2008, n°6, pp. 667-688.
- LU (J.W.) & BEAMISH (P.W.), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°6-7, 2001, pp. 565-586.
- MARKUSEN (J.R.) & VENABLE (A.J.), "Multinational firms and the new trade theory", *Journal of International Economics*, vol. 46, issue 2, 1998, pp. 183-203.
- MAYRHOFER (U.), "International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Mode Decisions", *Journal of International Marketing*, vol. 12, n°4, 2004, pp. 71-96.
- MEIER (O.) & MESCHI (P.X.), « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1997 et 2009) face à l'approche "International New Ventures" et aux théories de la firme », *Management international*, vol. 15, n°1, 2010, pp. 11-18.
- Ministère de l'Économie et des Finances, « Les importations de biens intermédiaires, facteur de compétitivité ? », *Études et Éclairages*, n°33, juillet, 2012.
- MITTELSTAEDT (J.D.), HARBEN (G.) & WARD (W.A.), "How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°1, 2003, pp. 68-84.
- MORSCHETT (D.), SCHRAMM-KLEIN (H.) & SWOBODA (B.), "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?", *Journal of International Management*, 16(1), 2010, pp. 60-77.
- MUCCHIELLI (J.L.), *Multinationales et mondialisation*, Éditions Seuil, 1998, 365 p.
- SINN (H-W.), "The pathological export boom and the bazaar effect: how to solve the German puzzle", *The World Economy*, vol. 29, n°9, 2006, pp. 1157-1175.
- STEVENS (C.E.) & DYKES (B.), "The Home Country Cultural Determinants of Firms' Foreign Market Entry Timing Strategies", *Long Range Planning*, vol. 46, 2013, pp. 387-410.
- VERNON (R.), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 1966, pp. 190-207.
- WAN (P.W.) & HOSKISSON (R.E.), "Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°1, 2003, pp. 27-45.
- WILLIAMSON (Oliver E.), *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975.
- ZAHRA (S.A.), IRELAND (R.D.) & HITT (M.A.), "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°5, 2000, pp. 925-950.