

## INVESTISSEMENTS DANS LES PAYS ÉTRANGERS ET STRATÉGIE DE GLOBALISATION

Véronique FAVRE-BONTÉ NICOLETTI\*

***Résumé** : Depuis le milieu des années 80, l'ouverture croissante des économies et la compétition accrue qui l'accompagne ont stimulé la croissance des investissements directs à l'étranger. Parallèlement à cette vague d'investissements, le concept de globalisation s'est répandu dans le monde des Firmes Multi-Nationales. Ces deux aspects incitent notre curiosité à mieux comprendre ce qui se passe au cœur de la stratégie de l'entreprise quand celle-ci décide de s'implanter à l'étranger : pourquoi décide-t-elle de franchir les frontières en s'installant à l'étranger ? Privilégie-t-elle un mode d'entrée plutôt qu'un autre ? Sa stratégie d'investissement serait-elle guidée par sa stratégie d'entreprise ? Existerait-il un lien entre le mode de croissance utilisé et les stratégies globales mises en œuvre ? Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre en allant à la rencontre de ces entreprises qui investissent à l'étranger.*

**Mots clés** : INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS, STRATÉGIE DE GLOBALISATION, MULTIDOMESTICITÉ, CROISSANCE INTERNE ET CROISSANCE EXTERNE.

**Classification du JEL** : L100.

---

\* École Supérieure des Affaires, Cerag, Grenoble.

Article issu d'une communication présentée aux XIV<sup>èmes</sup> Journées de l'Association Tiers-Monde, Colloque "Europe-Méditerranée : vers quel développement ?" CRERI, Université de Toulon et du Var, Bandol-Bendor, 27-29 mai 1998.

Depuis le milieu des années 80, l'ouverture croissante des économies et la compétition accrue qui l'accompagne ont stimulé la *croissance des investissements directs à l'étranger*. En réalisant ces investissements, les entreprises cherchent à consolider et à accroître leurs parts de marchés (dans certains cas, la production sur place est indispensable pour accéder aux marchés) ou à bénéficier de ressources productives au meilleur rapport efficacité/coût possible.

Les investissements nouveaux proviennent surtout des entreprises de service, mais les *groupes industriels ont également fortement accru leur implantation à l'étranger* au cours de ces dix dernières années, principalement entre 1986 et 1990. Un pic a été atteint en 1989, avec un investissement brut à l'étranger de 71 milliards de francs, soit plus du tiers de l'investissement manufacturier réalisé en France cette année-là. En 1995, le flux est stabilisé à 26 milliards de francs, soit quatre fois plus qu'en début de période.

Dans cette voie, on peut ajouter que, dans un récent rapport, l'OCDE avance la thèse d'un changement en indiquant que "depuis peu, les stratégies des entreprises combinent toute une gamme d'activités transfrontières selon un recours accru à de nouvelles formules associant investissements internationaux, échanges et activités de coopération internationale pour assurer leur expansion internationale" (OCDE, 1996, p. 23).

Parallèlement à cette vague d'investissements, *le concept de globalisation s'est répandu dans le monde* des Firmes Multi-Nationales (FMN). Nombre d'articles émanant de Harvard Business Review, The Economist et d'autres journaux ont sollicité les multinationales pour qu'elles deviennent globales. Le sujet a séduit les directeurs des grandes entreprises. Des conférences sur la stratégie globale ont attiré un large public. Mais, qu'est-ce que la globalisation ? Est-ce une tendance ou un processus nouveau ? En tout cas, c'est un sujet de débat et la réponse n'est pas simple. Il faut

donc aborder ce thème de façon spécifique, originale.

"La littérature est abondante" et charrie "un grand nombre de définitions de stratégies mondiales" (Hagedoorn et Schakenraad, 1995, p. 22). Cet article en brosse un portrait d'où il ressort que le terme recouvre toujours, chez les auteurs les plus fameux, deux dimensions : la dimension géographique et la dimension gestionnaire ou structurelle (quelle structure hiérarchique et quel degré de coordination ?).

Les faits que nous venons de relater sur la croissance des investissements à l'étranger des firmes industrielles ajoutés à l'intérêt croissant que les sciences de gestion et économiques portent à ce phénomène multi-facettes qu'est la globalisation incitent notre curiosité à mieux comprendre ce qui se passe au cœur de la stratégie de l'entreprise quand celle-ci décide de s'implanter à l'étranger : pourquoi décide-t-elle de franchir les frontières en s'installant à l'étranger ? Privilégie-t-elle un mode d'entrée plutôt qu'un autre ; et si tel est le cas, pourquoi ? Sa stratégie d'investissement serait-elle guidée par sa stratégie d'entreprise ? Existerait-il un lien entre le mode de croissance utilisé et les stratégies globales mises en œuvre ? Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre en allant à la rencontre de ces entreprises qui investissent à l'étranger.

Pour mener notre argumentation, nous commencerons par une discussion générale de la notion de globalisation qui débouchera sur une analyse plus fine de ce thème. Ceci nous amènera à soutenir une vision de la stratégie en symbiose avec la croissance de l'entreprise à l'étranger (section 1). Nous illustrerons cette vision stratégique par l'étude de six entreprises indépendantes ou filiales de groupe<sup>1</sup> intervenant dans une industrie que l'analyse stratégique présente selon les cas soit comme une industrie globale par excellence soit comme une industrie multidomestique (section 2).

## **1. STRATÉGIES DE GLOBALISATION ET MULTIDOMESTICITÉ**

---

<sup>1</sup> Ces cas sont tirés d'une étude d'envergure nationale menée fin 1997. Cette enquête concerne des entreprises françaises ou étrangères implantées sur le territoire national. Ces entreprises investissent par Croissance Interne (CI), Croissance Externe (CE) ou Croissance Conjointe (CC). Les entreprises qui n'ont qu'une activité d'exportation ne sont donc pas prises en considération.

La globalisation est un concept ambigu, difficile à saisir et qui revêt différentes formes selon les interlocuteurs. C'est pourquoi il est essentiel avant toute analyse de se demander de "quoi parle-t-on ?". L'observation du terrain ne suffit pas à comprendre et analyser un phénomène dans sa globalité. Ce phénomène demande donc une réponse qui ne peut être formulée valablement que si elle s'insère dans le cadre d'une représentation générale cohérente. D'où le but de notre première partie.

Comme on le sait, le terme ou la notion de globalisation recouvre diverses significations et donc fait l'objet d'une pluralité de définitions. Il en va du reste de nombreux autres termes "connexes", en particulier celui de multidomesticité.

En dépit de ce foisonnement, il convient cependant de s'interroger sur la réalité ou la nouveauté de ce processus. Pour certains auteurs, la globalisation ne serait rien moins qu'inéluctable et il conviendrait sans plus attendre de s'y adapter. Pour d'autres, il s'agirait d'un mythe ou d'une mystification.

La "globalisation" est-elle un processus nouveau ou du moins accélère-t-elle de manière significative des processus en cours, ou au contraire s'agit-il d'un phénomène qui vient de loin, d'une transformation lente et progressive ? Se pose alors une question, celle de l'autonomie ou si l'on préfère celle des marges de manœuvre des entreprises : cette question renvoie à celle des dynamismes de différenciation. Peut-on être différent dans un monde que l'on poserait comme étant en voie d'homogénéisation ? Remarquons tout de suite que l'appréhension des stratégies, dans une perspective d'exploitation des marges de manœuvre, peut conduire tout aussi bien à rechercher les voies les plus efficaces pour atteindre l'objectif d'adaptation qu'à explorer des voies nouvelles productrices de changement et donc de diversité.

En quoi la globalisation signifie-t-elle ou s'accompagne-t-elle de l'avènement d'un modèle d'entreprise nouveau, candidat au remplacement du modèle d'entreprise fordiste ? La firme-réseau étendant ses activités à une échelle planétaire constitue-t-elle un modèle (unique) de la firme globale ? Il semblerait que "oui" ; en tout cas tout porte à le croire : que les firmes soient multinationales ou en passe de devenir globale, la poursuite de la multiplication des implantations internationales des firmes, tant par les investissements directs que par les nouvelles formes de plus en plus utilisées des investissements productifs et commerciaux, demeure un mécanisme essentiel de la poursuite de la mondialisation. L'entreprise devenue ainsi globale n'a plus qu'une

seule issue : configurer de manière optimale ses activités. L'ultime étape après cette configuration mondiale est la coordination de ces mêmes activités ainsi dispersées.

L'accent mis sur la question de la coordination et de la configuration des activités, au-delà des interrogations sur le paradigme transactionnel, semble montrer qu'il y a là matière à réflexion et à débats. C'est ce dont nous discuterons dans la deuxième partie.

Mais avant cela, abordons la diversité des approches en vue de mettre à jour une définition commune, définition qui elle-même nous permettra d'aboutir à une grille d'analyse en la matière.

### **1.1. Diversité des approches**

Le plus souvent, la notion de stratégie globale est prise dans son acceptation géographique : "global" est alors synonyme de mondial<sup>2</sup>. C'est bien en effet dans ce sens que Porter l'a théorisée en présentant l'optimisation de la chaîne de valeur comme utilisation maximale par la firme des avantages comparatifs des nations au moyen de la décomposition internationale des processus productifs. Pourtant, d'autres auteurs attiraient l'attention à peu près au même moment sur l'existence de plusieurs modes d'internationalisation (Morrisson, Ricks et Roth), ce qui signifiait que le terme "global" devait dès lors être pris dans une acceptation gestionnaire.

Cette évolution montre l'existence d'une certaine confusion dans les définitions (et peut-être dans les objets). La littérature en la matière est en effet pleine du terme "stratégie" utilisé à tout propos et donc aussi hors de propos alors que l'on devrait séparer nettement l'objectif (la survie de la firme par sa compétitivité), le moyen (la conquête de parts de marché mondial), l'horizon de temps et la stratégie (la disposition des activités).

On se trouve face à une ambiguïté conceptuelle lorsque l'on doit définir la "stratégie globale". Comme le signalaient Hamel et Prahalad (1985), la distinction entre une industrie globale, une entreprise globale et une stratégie globale est quelque

---

<sup>2</sup> Sachwald (1994) fait remarquer qu'en anglais le terme "global" signifie "mondial".

peu confuse dans la littérature. Ainsi, selon Hout, Porter et Rudden (1982), les stratégies globales vont de pair avec les industries globales qui sont définies comme des industries dans lesquelles la position compétitive d'une entreprise sur le marché national est significativement affectée par sa position compétitive sur les autres marchés nationaux. De telles interactions entre les positions des entreprises sur les marchés proviennent des économies d'échelle, des synergies, ou des partages de coûts et de ressources entre les marchés.

Le concept de stratégie globale n'est cependant pas nouveau, il a été établi il y a trente ans lorsque Perlmutter a distingué les approches géocentriques, polycentriques et ethnocentriques : sa catégorisation reposait déjà sur l'ouverture mondiale de l'entreprise. Dans une littérature plus récente, le concept de stratégie globale est relié aux positionnements des activités le long de la chaîne de valeur. Plus les activités sont intégrées, plus la stratégie de l'entreprise est globale (Leontiades, 1984).

D'un côté cette explication a permis de mieux comprendre que les activités différentes offrent des avantages allant de l'intégration globale à la différenciation nationale et que l'entreprise doit tirer parti au mieux des deux avantages pour optimiser sa Chaîne de valeur (Porter, 1986). Mais d'un autre côté, on est arrivé à des approches trop réductrices. Les complexités inhérentes aux organisations mondiales ont été évincées par la création d'alternatives dichotomiques entre centralisation et décentralisation, ou entre stratégies globales et multidomestiques. Les auteurs se distinguent non seulement par des définitions de concepts différentes mais aussi par des prescriptions sur le management global différentes et souvent contradictoires. A titre d'exemple, on pourrait citer :

- Levitt (1983) pour qui le cœur de la stratégie globale réside dans le développement d'un produit standard (qui doit être produit et vendu de la même manière dans le monde entier),
- Hamel et Prahalad (1985) contrairement à Levitt, recommandent un large portefeuille de produits (avec de nombreuses variétés de produits) de façon à ce que les investissements en technologie et en réseau de distribution puissent être amortis.

Alors quelle approche stratégique retenir si l'on veut étudier avec le plus de

fidélité et de représentativité possible ce phénomène ?

### **1.2. Vers une définition commune...**

Tout d'abord nous définirons la globalisation comme un stade d'internationalisation avancé de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions : gestion, R & D... La globalisation procure des sources d'avantage concurrentiel non pas seulement liées à la localisation mais à la combinaison la plus efficiente des activités dans l'espace monde. Dans la logique de globalisation, l'avantage concurrentiel se nourrit de l'existence d'un réseau international d'activités.

Certains marchés sont "globaux", autrement dit la position concurrentielle d'une entreprise dans un pays est conditionnée par sa présence dans les autres pays. La mondialisation de l'environnement suppose l'adoption de stratégies adaptées : la stratégie globale.

Nous nous joignons à M. Porter pour définir la stratégie globale comme : "une stratégie fondée sur une vision mondiale du marché, de la concurrence" par opposition à la stratégie multinationale (ou multidomestique) qui cherche à tenir compte des spécificités de chaque pays.

Une stratégie globale peut alors être caractérisée par :

- une plus grande intégration et segmentation internationale du processus productif. Chaque filiale se spécialise dans la fabrication d'un des différents produits de la gamme du groupe ou dans un maillon de la chaîne d'activité ;
- une structure éclatée permet de bénéficier des économies qui découlent de la plus grande spécialisation du travail des filiales, mais permet également de localiser chaque filiale dans un pays où les conditions de production sont favorables ;
- une division des tâches sur une base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison-mère qui a pour tâche de coordonner l'ensemble. On constate une dissociation entre le travail de conception et celui d'exécution (ce type d'organisation repose sur les principes du Taylorisme).

On peut d'ores et déjà tirer une première conclusion : *globaliser, revient à intégrer tout au long du processus productif, des informations, des matières premières, des brevets, des composants... recueillis au-delà des frontières nationales. Le made-in devient une référence caduque.* La stratégie de globalisation représente donc une extension de la dimension internationale à tous les stades du processus de la firme et pas seulement au stade aval comme cela est le cas en ce qui concerne les stratégies d'exportation. La globalisation semble donc être une tendance beaucoup plus lourde de conséquences que la simple stratégie d'internationalisation, en ce sens qu'elle paraît plus difficilement réversible.

La classification proposée par Porter permet de distinguer deux types d'industrie : celles qui opèrent sur une base multidomestique et celles qui opèrent sur une base globale. Dans les industries multidomestiques, "la concurrence dans chaque pays est indépendante de la concurrence dans les autres pays". A contrario, la globalisation est caractérisée par une interdépendance concurrentielle. Cependant à l'intérieur d'une même industrie, les segments varient selon leur degré de globalisation et les stratégies mises en œuvre. On peut représenter ces types de stratégies dans un graphique selon deux dimensions : le degré de coordination international des activités ; le degré de dispersion des activités de l'entreprise. *Les stratégies globales sont celles qui se caractérisent à la fois par une forte coordination des activités et un degré variable de localisation.*

Ainsi Porter nous permet d'avoir une vision schématique du processus d'ouverture international : l'entreprise est conduite à choisir différents pays dans lesquels elle implantera des activités qu'elle choisira de coordonner de manière plus ou moins étroite.

S'appuyant sur les notions de *Chaîne de valeur* et d'*avantages compétitifs* (au niveau des coûts ou de la différenciation), Porter expose sa réflexion : une stratégie globale sera une stratégie par laquelle une firme recherche à bénéficier d'un avantage compétitif de sa présence internationale au travers d'une configuration concentrée et/ou d'une coordination élevée.

*Configuration concentrée* = réalisation d'économie d'échelle ; réalisation d'effets d'expérience ; bénéfice d'avantages comparatifs ; avantages de coordination liés à la localisation de plusieurs fonctions en un même lieu.

*Coordination élevée* = gestion centralisée des ressources entre pays.

Ensuite, nous reprenons l'idée de Prahalad et Doz (1987), qui proposent un *schéma d'analyse des caractéristiques des activités* (groupes de produits-marchés-tâches) selon les pressions qui agissent sur deux dimensions : la *responsabilité locale* et *l'intégration globale* (degré de centralisation de la gestion opérationnelle d'activités géographiquement dispersées –le but étant de baisser les coûts et d'optimiser les investissements–).

Leur modèle est basé sur les perceptions managériales de l'environnement selon les deux impératifs de base cités. Il est un moyen de capturer les pressions qui agissent dans une industrie donnée. Ainsi, lorsque la réussite mondiale d'un produit repose sur la disposition d'atouts fonctionnels adaptés à chaque marché, il faut se préparer à disputer des parties différentes contre des concurrents locaux bien définis. Il faut devenir pleinement intégré dans ce marché. Si le marché exige une force de vente de premier ordre, il faut en avoir une. Si la concurrence se joue sur le soutien aux concessionnaires, c'est là qu'il faut être le meilleur. Toutefois, il est souvent possible de redéfinir les jeux concurrentiels à son propre avantage. "L'intégration dans les marchés principaux constitue donc la voie vers la réussite mondiale. Dans la plupart des cas, la réussite d'un produit universel exige une capacité de comprendre les besoins des clients et les exigences des infrastructures industrielles et commerciales locales de chacun des marchés principaux, et de leur apporter les réponses appropriées" (Ohmae, 1991).

La globalisation est avant tout un objectif d'efficience au plan mondial : si la *connexion des unités dispersées* dans le monde est bien à la base de la globalisation dans l'entreprise, la *décentralisation* est la condition d'une globalisation réussie.

A la vue des explications de la diversité de ces approches, nous pouvons dès lors écrire que la stratégie globale exprime une caractéristique nouvelle : la firme globale comporte une organisation transnationale telle que l'implantation des filiales à travers le monde et la géographie de ses flux internes transfrontières ne sont pas dictées

par les spécificités nationales ou régionales des marchés extérieurs à son territoire d'origine<sup>3</sup>. Le "global" se distingue ainsi du schéma multidomestique selon lequel chaque filiale est dédiée à un couple pays-marché (Porter, 1986).

### **1.3. Globaliser n'est pas mondialiser**

La grande firme, dite globale, multinationale, ou encore multinationale globale (Andreff, 1986) a une taille adaptée à l'échelle du marché mondial dans le produit ou le service qu'elle réalise, conjuguant généralement une standardisation de cette production et son adaptation à des demandes spécifiques ou différenciées. Et pourtant, l'adjectif "global" désigne quelque chose de plus ou de différent, la langue française permettant de le distinguer du mot "mondial". On propose dans cette voie de faire la distinction entre la *globalisation* qui, selon nous, relève plus des comportements stratégiques des entreprises<sup>4</sup> et des marchés, et la *mondialisation* qui se réfère aux interrelations entre économies nationales<sup>5</sup>.

Ainsi la mondialisation serait :

- une ouverture croissante des économies en matière de capital, main d'œuvre...
- un processus complexe historique (la troisième phase de la révolution, après le mercantilisme et l'ère industrielle),
- le résultat d'un choix d'options politiques, stratégiques...
- une concurrence à laquelle participe non seulement les entreprises mais aussi et surtout les États. La concurrence devient donc systémique, planétaire,
- un débordement de ce qu'a été le processus de l'internationalisation. La multiplication des acteurs nationaux est en effet l'un des facteurs qui permet de distinguer la mondialisation des années 90 de l'internationalisation des années 70. Si elle a contribué à l'accélération des échanges et des investissements internationaux au début de la décennie, cette multiplication illustre le jeu des ressorts profonds de la mondialisation.

---

<sup>3</sup> D'un point de vue "demande" ; il en est tout autrement d'un point de vue coût, technologie...

<sup>4</sup> Dans ce cadre-là, la globalisation s'oppose à multidomesticité et transnationalisation.

<sup>5</sup> C'est en quelque sorte le résultat des mouvements planétaires et des marges de manœuvre des États.

Il était nécessaire d'opérer cette distinction, cependant nous ne nous étendrons pas plus sur les vecteurs de la mondialisation, puisque notre réflexion se porte, pour le moment, sur les stratégies, en l'occurrence globales, des entreprises.

La mondialisation étant ainsi définie, qu'en est-il de la globalisation ? Que pouvons-nous dire des motivations réelles et profondes des entreprises ? La taille des marchés régionaux serait-elle trop restreinte au regard des économies d'échelle possibles ?

Dès lors une discussion complexe s'installe sur la réalité et la possibilité d'un produit mondial (en particulier, inexistence de normes de niveau sub-mondial) d'une part et, d'autre part, à une confusion fréquente dans la littérature entre les notions d'objectif et de stratégie. En effet, on peut parfaitement admettre que l'objectif de la firme soit mondial au sens de la volonté (et de la nécessité) de prendre le plus possible de parts de marché du point de vue des ventes sans pour autant que l'organisation de ses moyens se fasse à l'échelle du monde (seule cette posture peut prétendre mériter, selon nous, le terme de stratégie globale).

C'est dans ce dernier point concernant l'organisation des activités de l'entreprise au niveau mondial que réside, selon nous, l'essence même de la stratégie globale. Or l'obtention des indications sur les stratégies internationales des entreprises n'est pas chose facile. C'est pourquoi il est nécessaire de connaître la manière dont une entreprise configure et coordonne ses activités. L'objectif étant d'évaluer le caractère global ou multidomestique des stratégies des entreprises. Pour cela, nous pensons qu'à l'heure actuelle, le cadre de la grille dialectique globale/locale est le schéma de référence qui se prête le mieux à l'analyse des stratégies d'entreprises au niveau international.

#### **1.4. La grille dialectique global/local**

La stratégie de globalisation consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires : "certaines étapes de la chaîne de valeur sont gérées de manière standardisée, d'autres au contraire sont gérées pays par pays". La stratégie peut être qualifiée de globale, dès lors que l'entreprise intègre dans ses activités des éléments qui dépassent les frontières nationales : collaboration en R & D avec les meilleurs spécialistes mondiaux... et ce même si les activités sont concentrées géographiquement.

Ce n'est pas la dispersion des activités qui fonde l'aspect global de la stratégie mais le niveau de coordination des activités sur une base mondiale.

La grille dialectique, présentée ci-dessous, suggère donc à toute entreprise désireuse de se positionner correctement dans son environnement concurrentiel, d'élaborer une stratégie tenant compte des forces de coordination et d'intégration globale et des pressions d'adaptation locale.

Caractéristiques des deux axes :

\* les *forces d'intégration globale* permettent de baisser les coûts d'une manière significative, ou de contrer les manœuvres stratégiques génériques des concurrents internationaux, en centralisant la gestion des activités géographiquement dispersées :

- le niveau d'intensité capitalistique couplé à la durée de vie de la technologie,
- le rapport de la taille du marché à la taille optimale de fabrication,
- l'intensité de recherche et développement,
- la pression sur les prix (et sur les coûts),
- l'existence d'avantages comparatifs concernant les postes clés du coût de revient des produits,
- le poids du coût d'approvisionnement des matières premières dans les prix de revient,
- le poids des coûts de transport dans la valeur ajoutée.

\* les *forces d'adaptation aux conditions locales* obligent une entreprise à localiser la majeure partie de la chaîne de valeur dans les pays cibles :

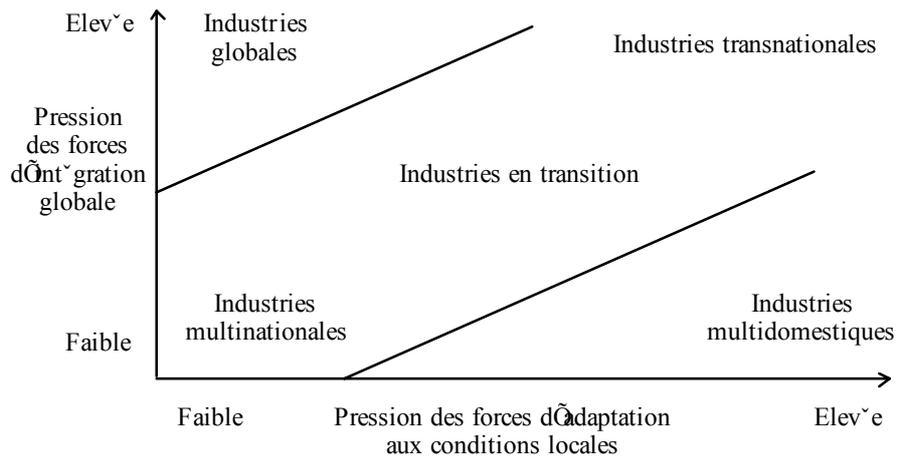
- le poids des barrières non douanières,
- le poids des marchés publics dans les achats,
- le degré de différence dans l'infrastructure logistique entre les pays,
- le degré de différence dans les circuits de distribution entre les pays,

- l'effet prisme (désigne la transposabilité des éléments du marketing-mix d'un pays à l'autre),
- la nécessité de proximité du service à la clientèle,
- le degré de concentration des marchés nationaux et l'existence de "champions" historiques nationaux.

Nous pouvons ainsi écrire que, dans les industries multidomestiques, l'avantage concurrentiel obtenu dans un pays n'est pas significativement affecté par des positions acquises dans d'autres pays. La stratégie internationale consiste à composer un portefeuille de pays qui sont exploités par des chaînes de valeur (en grande partie) spécifiques et sans interférence majeure entre elles.

A l'autre extrémité de la grille, dans les industries globales, les enjeux concurrentiels dans les différents pays sont interdépendants et les forces de la concurrence agissent au niveau mondial. La présence dans la majorité des pays de la Triade (selon le terme de K. Ohmae, 1985 : EU/Japon/CEE) est un impératif de compétitivité à long terme à moins de cibler les pays protégés ou des niches particulières. Dans ce type d'industrie, la stratégie internationale revient à concevoir une offre mondiale standard avec une forte concentration géographique de chaque fonction de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur est répartie entre les différents pays d'une manière optimale en arbitrant entre les exigences d'avantages compétitifs et les avantages comparatifs liés aux coûts des facteurs de production.

***Figure n° 1 : Grille dialectique global/local***



Source : Atamer, 1993.

En résumé, la stratégie de globalisation débouche sur une plus grande intégration dans la mesure où chaque filiale va se spécialiser dans la fabrication d'un des différents produits de la gamme du groupe ou dans un maillon de la chaîne d'activité. Cette structure éclatée permet de bénéficier des économies d'échelle qui découlent de la plus grande spécialisation du travail des filiales, mais également de localiser chaque filiale dans un pays où les conditions de production sont favorables. Cette division des tâches sur une base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison-mère qui a pour tâche de coordonner l'ensemble. Dès lors, une question se pose : comment, à partir de cette grille et ses préceptes, pouvons-nous appréhender le terrain ?

Les caractéristiques d'une stratégie internationale ne sont pas faciles à identifier. Evoquant l'organisation originale de tel ou tel grand groupe (Nike, Hoechst) on lui prête souvent une portée que démentent peu après de classiques réorganisations. Si l'on reprend la liste des indices disponibles dans la littérature permettant de caractériser l'entreprise qui met en œuvre une stratégie globale, on mesure le travail à accomplir pour faire aboutir cette démarche. Nous utiliserons donc ici ces deux catégories de pressions citées (globales et locales) en orientant notre analyse dans le but de répondre à cette question : La relation stratégique que la firme envisage entre les opérations des

différents pays peut-elle déterminer ou influencer le mode d'entrée dans les pays étrangers. En d'autres termes, peut-il exister une relation forte entre l'option stratégique choisie (globale ou multidomestique) et le choix du mode d'implantation (croissance interne ou externe) ?

## **2. CHOIX DU MODE D'ENTRÉE ET STRATÉGIE INTERNATIONALE**

De nombreuses entreprises sont aujourd'hui amenées à dépasser le cadre national de leurs activités pour envisager un développement international. Quelle forme donner alors à cette stratégie internationale ? Faut-il ainsi choisir une adaptation systématique aux besoins locaux ou bien est-il préférable de chercher à standardiser ses produits pour mieux les vendre au monde entier ? Si, au niveau mondial, ce dilemme concerne essentiellement les grandes entreprises, les stratégies d'internationalisation débutent toujours par une pénétration des marchés étrangers à travers un ensemble de modalités différenciées (création ou non d'une structure locale).

### **2.1. Nature de l'activité et choix d'entrée**

Dès qu'une FMN a décidé d'entrer sur un marché étranger, elle doit déterminer le mode le plus approprié pour organiser ses activités étrangères. Or identifier le mode d'entrée le plus approprié dans un contexte donné est forcément une tâche difficile et complexe. Toutefois, le choix est un déterminant critique dans la réussite d'une opération étrangère.

Jusque dans les années 90, la plupart de la littérature sur le choix du mode d'entrée se focalise sur quelques *facteurs* à savoir le risque pays, la proximité culturelle, le stade de développement du pays, la technologie, et les coûts de transaction. Il y a donc un cruel besoin de réaliser un schéma unificateur à l'intérieur duquel différents facteurs pourraient être placés et leurs relations étudiées.

Une telle tentative a été essayée par Anderson et Gatignon (1986). Bien que prometteur, nous pensons que leur travail est imparfait. Cette insuffisance provient de leur tentative de réconciliation des différentes explications des modes d'entrée à l'intérieur de la théorie des coûts de transaction. La position prise dans notre article est que bien que la théorie des coûts de transaction soit d'une importance majeure, sa

logique seule ne peut pas apporter toutes les réponses. La théorie des coûts de transaction se focalise sur chaque décision d'entrée séparément, les traitant comme des décisions isolées. Nos contacts avec le terrain nous ont convaincu que le choix du mode d'entrée d'une FMN dépend de la relation stratégique que la firme envisage entre les opérations des différents pays. Par conséquent, une décision d'entrée particulière ne peut pas être traitée d'une manière isolée.

En limitant leur travail à la théorie des coûts de transaction, Anderson et Gatignon ont totalement évincé le rôle que la stratégie et la compétition globales jouent dans la détermination du mode d'entrée le plus approprié. Or ces données stratégiques et environnementales sont un élément important de la décision d'implantation.

Avec des auteurs comme Hill, Hwang et Kim (1990), trois groupes de variables sont introduites dans la décision du choix du mode d'entrée ; il s'agit des variables stratégiques, d'environnement et de transaction.

Dans cette logique mais selon une approche différente<sup>6</sup>, nous pensons que les stratégies globales ou multidomestiques des FMN ainsi que l'environnement international dans lequel ces entreprises opèrent ont un impact majeur sur le choix des modes d'entrée.

Dans l'étude de Hill, Hwang et Kim (1990) ainsi que dans la plupart de la littérature internationale, parmi la vaste gamme d'alternatives, la recherche se focalise sur trois *modes d'entrée* distincts sur les marchés étrangers : le mode contractuel (une licence), la co-entreprise (joint venture), ou la filiale détenue à 100 %. Chacun de ces modes d'entrée a des implications différentes selon le degré de contrôle que la FMN peut exercer sur les opérations étrangères, les ressources qu'elle doit engager à l'étranger, et les risques auxquels elle doit faire face pour étendre ses activités à l'étranger.

Notre approche est différente dans le sens où, dans une recherche prenant comme terrain la globalisation, nous pensons qu'une distinction se basant sur les

---

<sup>6</sup> Différente dans le sens où nous nous focalisons sur les modes d'entrée qui demandent un engagement matériel et qui, par conséquent, sont plus difficilement réversibles.

manœuvres génériques de développement<sup>7</sup> qui impliquent l'entreprise à un degré supérieur est plus judicieuse. Les modes d'entrée n'entraînant pas d'investissement matériel et demandant par conséquent moins d'engagement de la part des entreprises ne font donc pas partie de notre problématique.

**Tableau n° 1**

	Connaissance du marché	Probabilité de rejet	Etendue du choix d'implantation
CI	faible	fort	fort
CC	moyen*	moyen**	moyen
CE	fort	faible	faible

\* : fort si CC avec un autochtone, faible si CC avec un étranger.

\*\* : fort si CC avec un étranger, faible si CC avec un autochtone.

De plus, à notre connaissance, aucune étude dans ce domaine n'a fait une distinction entre la croissance interne (CI), croissance externe (CE) et la croissance conjointe (CC). Nous choisissons donc de nous baser sur ces trois modes de croissance en prenant comme critères de sélection : la connaissance du marché ; la probabilité (degré) de rejet par les locaux ; l'étendue du choix d'implantation.

Chacun de ces critères fait référence à des options stratégiques différentes. Ainsi, la connaissance du marché sera plus importante dans le cas d'un rachat puisque l'unité est déjà implantée, et par conséquent elle possède une bonne connaissance de son environnement. A l'inverse, l'implantation d'une unité étrangère risque plus d'être vue comme une colonisation. D'ores et déjà nous nous rendons compte que la connaissance du marché va servir les intérêts d'une entreprise qui mise sur l'adaptation aux spécificités du marché. L'étendue du choix d'implantation est théoriquement plus grande dans le cas d'une création puisque l'entreprise peut, à quelques exceptions près, s'implanter

<sup>7</sup> Nous nous rallions, pour définir les manœuvres génériques de développement, à la distinction opérée par Paturel (1978). La *croissance interne (CI)* s'identifiera à "*toutes les acquisitions* d'actifs séparés ou, d'une façon plus générale, de *moyens de production non combinés*, c'est-à-dire ne pouvant pas à eux seuls, fournir d'outputs". La *croissance externe (CE)* est l'acquisition d'un *ensemble productif* (ou de plusieurs) déjà existants et *déjà en fonctionnement*. Nous rapprocherons la *croissance conjointe (CC)* de la CE ou CI selon les cas de figure. Dans le cadre de notre étude, nous appellerons coopération ou croissance conjointe toutes les implantations de structure avec un partenaire local ou étranger.

où elle le souhaite. L'entreprise qui désire faire une acquisition est dépendante des opportunités d'achat qui s'offrent à elle.

Enfin, une probabilité de rejet forte de la part des locaux est néfaste à une stratégie multidomestique qui s'appuie sur une clientèle locale. Par conséquent, l'entreprise multidomestique devra choisir un mode de croissance doté d'un faible "taux" de rejet, c'est-à-dire le rachat d'une entreprise locale. L'entreprise menant une stratégie globale ne se préoccupe en général pas de ce facteur puisqu'elle se localise sur un territoire uniquement dans le but de profiter d'avantages technologiques ou de coûts, et pas principalement dans celui d'attirer une clientèle locale. Par conséquent, les animosités du marché local la concernent un peu moins.

Notre argumentation de base est que pour une performance effective, la croissance de l'entreprise doit être en totale "harmonie" avec la stratégie internationale menée. Nous faisons l'hypothèse que la CI va de pair avec la stratégie globale et que les entreprises mettant en œuvre des stratégies multidomestiques utiliseraient la CE comme approche des marchés internationaux. Hypothèse a priori qui résulte d'une réflexion académique, théorique.

La logique qui sous-tend cette hypothèse est la suivante : les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie globale organisent leurs opérations tout au long de la chaîne de façon à maximiser leur rentabilité à l'échelle planétaire. Il lui faut pour cela répartir ses ventes et opérations finales entre de nombreux marchés et coordonner ses achats et activités dans le monde entier. Du fait de ces besoins de coordination et d'économie d'échelle, il est préférable pour l'entreprise de créer sa propre unité et de la positionner dans un espace géographique où elle va tirer parti au mieux des avantages de coûts et de coordination en mettant en place ses propres structures et hommes. Ainsi nous pensons que pour toutes ces raisons énoncées, la création s'avère plus adaptée puisqu'elle offre un plus grand choix d'implantation en permettant à l'entreprise de s'installer où elle le désire.

Dans le cas d'une unité acquise, la mise en œuvre d'une telle coordination entre les unités est plus délicate car le partage des valeurs est plus difficile à faire passer à du personnel qui avait l'habitude de desservir un marché, être au contact de la clientèle et d'être son "propre chef". Le passage vers une simple unité de fabrication et de

coordination risque d'être une tâche beaucoup plus ardue pour la FMN que si elle avait créé ex nihilo une unité. La résistance de l'unité acquise risque d'entraver le bon déroulement des opérations, du moins dans un premier temps.

De plus il est quelques fois difficile de pouvoir acquérir des entreprises dans telle partie du monde ; dans le cas, par exemple, où le marché de l'acquisition est presque inexistant. En revanche la création permet, presque dans tous les cas, de s'implanter où l'entreprise le décide. La CC avec un partenaire étranger est aussi envisageable dans le sens où ce partenaire n'a a priori aucune raison d'imposer à l'entreprise un "devoir moral" vis-à-vis du pays d'accueil. Il n'entravera donc pas les desseins d'une stratégie globale. Alors qu'un autochtone pourrait se révéler être un adversaire dans le sens où, par appartenance nationale, il aurait tendance à privilégier son pays.

Nous faisons donc l'hypothèse que les entreprises qui poursuivent une stratégie globale favorisent les modes d'entrée par création ex nihilo (CI).

*Hypothèse a* : Les entreprises qui poursuivent une stratégie globale préféreront la création ex nihilo ou la croissance conjointe avec un étranger.

A l'opposé, les entreprises qui sont soumises aux pressions d'adaptation locale doivent être à l'écoute de leur clientèle et proposer des produits adaptés aux spécificités de la demande. Pour cela, l'entreprise doit être bien et suffisamment informée sur les besoins et goûts de ses clients et ceci, sur chaque marché local. Dans ce contexte, il est sans doute préférable d'acquérir une entreprise déjà bien implantée sur le marché, qui connaît les spécificités de la demande et qui bénéficie de la confiance des clients locaux. Ceci peut se faire soit par le rachat soit par le biais d'une CC avec un partenaire du pays d'accueil qui est donc supposé connaître le marché local.

*Hypothèse b* : Les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie multidomestique préféreront l'acquisition ou la croissance conjointe avec un autochtone.

Nous sommes conscientes que le terrain est plus complexe. Nous ne nous attendons pas à trouver une telle dichotomie parmi les entreprises. L'objectif est de comprendre pourquoi certaines fois l'hypothèse est vérifiée et pourquoi dans d'autres

cas elle l'est moins.

## **2.2. Les entreprises et leur engagement à l'étranger**

Pour cinq secteurs, le degré d'engagement extérieur est supérieur à 70 % : les composants électriques et électroniques (105 %), la chimie-caoutchouc (87 %), les équipements électriques et électroniques (85 %), les produits minéraux (75 %) et la construction automobile (71 %). Les groupes industriels français des quatre premiers secteurs ont de très importantes implantations à l'étranger, à l'instar de leurs concurrents étrangers. Les composants et équipements électriques et électroniques, de même que la chimie, sont des exemples types d'industries mondialisées ; le leadership de Michelin a conduit à l'internationalisation du secteur du caoutchouc (pneumatique), et le dynamisme de Saint Gobain et de Lafarge a conduit à la forte implantation à l'étranger du secteur des produits minéraux, trop pondéreux pour s'exporter facilement.

Parmi les secteurs moyennement engagés sur les marchés étrangers, la construction aéronautique, navale et ferroviaire a une configuration particulière : très peu de filiales à l'étranger, beaucoup d'exportations. Cette situation tient au mode particulier de coopération autour des grands programmes européens civils et militaires.

On remarquera que les secteurs les moins orientés vers les débouchés étrangers selon ce critère en dépendent cependant à des degrés encore élevés : la filière textile-habillement (43 %), le bois-papier (30 %) et l'édition-imprimerie (10 %).

Les commentaires et les illustrations que nous ferons par la suite ne concerneront que la première catégorie de secteurs à savoir des secteurs fortement implantés à l'étranger. Que cette implantation se fasse sous la forme de création ex nihilo ou d'acquisition d'unités déjà existantes, seul ou à plusieurs.

Les stratégies internationales sont arrêtées, ou révisées, sous la double influence de facteurs d'environnement, externes à l'entreprise, et de facteurs internes, comme nous le précisons en un premier temps. Ces stratégies définissent, en effet, les orientations prises par les dirigeants en direction des marchés étrangers (comment

l'entreprise structure ses activités, comment elle s'organise) compte tenu des compétences et des moyens nécessairement limités que peut mobiliser l'entreprise.

Nous étudierons ici quelques unes de ces stratégies d'entreprises tout en nous demandant si, au travers de ces exemples, on ne peut pas mettre en évidence certaines relations entre les caractéristiques stratégiques de ces entreprises et les stratégies d'investissement utilisées.

Outre les facteurs externes qui agissent sur les entreprises d'un même secteur avec la même intensité, nous allons nous attacher aux facteurs internes qui, selon nous, expliquent pourquoi au sein d'une même industrie, confrontées au même environnement concurrentiel, les entreprises adoptent souvent des stratégies différentes. Opportunités et menaces sont évaluées différemment par des entreprises qui ne bénéficient pas des mêmes atouts et ne souffrent pas des mêmes faiblesses.

*La stratégie constitue en quelque sorte une réponse de l'entreprise aux pressions constatées ou anticipées de l'environnement. La nature de la réponse dépend donc, pour un environnement donné, de facteurs internes. Elle dépend de la perception que les dirigeants ont de l'environnement, de l'appréciation qu'ils font de son évolution probable (tendances de la demande, mouvements stratégiques de la concurrence notamment).*

Concernant la perception de l'environnement, les dirigeants sont plus ou moins sensibles à sa dimension internationale. Par formation ou par expérience, certains dirigeants ont une approche systématiquement internationale des problèmes, alors que d'autres occultent cette dimension tant qu'elle ne s'impose pas à eux. D'autres encore privilégient certaines zones qu'ils connaissent mieux alors que les enjeux sont peut-être ailleurs dans leur domaine d'activité.

### **2.3. Étude de six stratégies d'entreprises**

Pour illustrer nos propos, nous allons extraire six entreprises de notre étude d'envergure nationale<sup>8</sup>. Nous procéderons pour chacune d'entre elles de la même façon

---

<sup>8</sup> Nous avons procédé en deux étapes. Tout d'abord, nous avons publi-posté un questionnaire de douze pages à une sélection de dirigeants de FMN françaises ou implantées sur le territoire français qui

à savoir : nous évoquerons d'abord la perception des dirigeants sur l'environnement, puis sur la stratégie adoptée et enfin la logique d'implantation (croissance, configuration...) mise en place. Nous serons alors peut-être à même de dire si oui ou non la relation que nous avons évoquée en amont existe.

Nous commencerons par étudier quatre entreprises qui évoluent dans un contexte souvent qualifié de global.

Tout d'abord, nous avons choisi de regrouper deux sociétés, G1 et G2, même si leurs domaines d'activité ne sont pas les mêmes, l'une a une activité de conception, fabrication et commercialisation de lubrifiants, l'autre fabrique des bagues d'étanchéité moteur. La raison de ce choix est que ces deux entreprises travaillent en grande partie pour l'industrie automobile. Et, l'une comme l'autre nous a répondu que leur taux de localisation et leurs stratégies internationales étaient fortement influencées voire dictées par les constructeurs automobiles.

Les dirigeants de ces deux entreprises mettent l'accent sur des *pressions d'intégration globale* : dans le secteur des lubrifiants, graisses et bagues d'étanchéité pour l'automobile au moins un concurrent a une présence dans tous les marchés clefs ; les activités sont sensibles aux économies d'échelle ; les concurrents mettent sur le marché des produits standards ; le prix joue un rôle important et l'intensité des investissements est forte. Suite à cette vision que les dirigeants ont de l'environnement, la *stratégie* qu'ils mettent en œuvre est *globale* dans son ensemble. En effet des nuances subsistent : alors qu'ils contrôlent étroitement les coûts et servent une grande variété de clients, ils mettent l'accent sur le service client et la qualité du produit, et désirent produire des produits haut de gamme pour une niche de marché.

De même, à la question *quels facteurs ont justifié la localisation à l'étranger ?*,

---

investissent à l'étranger. Nous nous sommes adressées aux dirigeants de sociétés concernés par la décision d'investir à l'étranger. Nous leur demandons de prendre en considération la ou les stratégie(s) propre(s) à la structure dans laquelle ils exerçaient leurs fonctions. Le questionnaire, d'une manière générale, portait sur le DAS principal de l'entreprise et non sur l'activité globale qui, à notre sens, est beaucoup trop vaste chez certaines FMN pour que l'on puisse tirer des éléments précis de son étude. Le questionnaire a fait l'objet des traitements statistiques suivants : Analyse en Composantes Principales, Typologie et Analyse Discriminante. Le logiciel utilisé est SPSS. La deuxième étape était composée d'une série d'entretiens qui ont permis de compléter les données collectées.

G1 et G2 répondent à la fois "l'adoption d'une stratégie internationale, voire mondiale" et "une meilleure connaissance des conditions locales du marché (climat, géographie, goûts...)".

Outre le fait que ces deux sociétés suivent des stratégies semblables, il semblerait qu'elles suivent aussi des croissances identiques : elles investissent à l'étranger uniquement par CI. Dans un cas seulement la *création ex nihilo* d'unités est réalisée avec des partenaires (CC), il s'agit de l'Asie. De plus, toutes les activités délocalisées sont fortement coordonnées, mise à part la R&D qui reste centralisée dans le pays d'origine.

Nous avons donc deux entreprises dans un environnement global qui suivent des stratégies globales et s'implantent à l'étranger par croissance interne.

Notre troisième entreprise, G3, produit des verres plats et transformés. La majorité de sa production est destinée aux vitrages automobiles. Les *pressions* ressenties par cette filiale de groupe sont d'ordre *global* : les besoins des clients et la technologie sont mondialement standardisés, la notoriété de la marque est mondiale, l'intensité des investissements est forte. On retrouve toutes les caractéristiques d'une *stratégie globale* avec cependant un souci de "coller" à la demande locale au point d'apporter une adaptation (qui reste minime) aux produits. La logique d'implantation suit là encore les mêmes directions que pour G1 et G2. Cependant si pour ces deux dernières, les stratégies de localisation sont plus ou moins exigées par les constructeurs automobiles. Ici, chez G3, les dirigeants nous affirment que c'est plus par volonté qu'ils suivent leurs clients mondiaux implantés dans ces pays étrangers que par obligation. Les modalités d'implantation sont là encore la *création ex nihilo* avec néanmoins une présence beaucoup plus forte par le biais de sociétés communes, en particulier dans les pays asiatiques.

Enfin, G4 a une activité d'équipements ferroviaires. Plus précisément cette entreprise est spécialisée dans l'air conditionné pour matériel roulant ferroviaire. La perception qu'ont les dirigeants de G4 sur leur environnement est dans une *phase d'évolution*. Les produits ne sont pas standard, ils requièrent une adaptation quasi-permanente cependant le secteur se dirige progressivement vers une intégration globale où la notoriété de l'entreprise se doit d'être mondiale mais où le poids des

gouvernements dans la décision d'investissement joue un rôle important. Bref, il semblerait que la stratégie qui en découle doit faire face à la fois aux forces d'intégration globale et aux pressions d'adaptation locale. Ce segment est donc perçu par les dirigeants comme une *structure mixte*. La logique d'implantation est donc elle-même soumise à deux forces opposées : d'un côté il faut adopter une stratégie mondiale, de l'autre il faut constituer des alliances avec un partenaire étranger autochtone afin d'avoir une meilleure connaissance des conditions locales du marché. De ce fait, la croissance s'effectue à la fois par *création* et par *acquisition*, seul ou à plusieurs.

Afin d'avoir une vision plus large de ce qui se passe du côté opposé de la grille, nous proposons deux entreprises dont le secteur est souvent décrit comme multidomestique.

Tout d'abord, M1 (filiale de groupe) fait partie de la branche agro-alimentaire. Ses domaines d'activité sont plus précisément la fabrication/ventes de bières et la distribution des boissons en circuit de consommation hors domicile.

La perception des dirigeants est claire en ce qui concerne leur environnement : les forces en présence poussent à l'intégration mis à part les réseaux de distribution qui sont très différents d'un pays à l'autre. Mais d'une manière générale, on se trouve dans un *secteur global*. A ce propos, notons que si les bières 'spécialités internationales' se trouvent sur des segments globaux ; les bières de luxe, les spécialités régionales sont sur des segments multidomestiques : les différences de goûts étant beaucoup plus marquées. Ceci illustre bien qu'à l'intérieur d'un même secteur, qui semble pourtant homogène, on peut trouver d'énormes disparités dans le domaine stratégique : il n'est nul besoin de dire que de graves erreurs de positionnement peuvent être fatales pour une entreprise.

La *stratégie* de M1 nous est présentée comme *globale* avec néanmoins une volonté de la part des dirigeants de produire des *produits haut de gamme pour une niche de marché* afin de se mettre à l'abri d'une éventuelle guerre des prix entre des bières plus bas de gamme. Cette volonté se retrouve dans les modalités d'implantation utilisées à l'étranger : aucune création d'unité et beaucoup d'*acquisitions, seul* ou *avec d'autres*.

Pour M1 cela ne fait nul doute que le degré d'intégration globale va être plus important que le degré d'adaptation locale dans les années à venir. Excepté peut-être pour les chaînes de distribution et les infrastructures logistiques qui vont rester, selon eux, encore différentes d'un pays à l'autre. Les dirigeants ont donc du mal à nous présenter une stratégie claire ; et ceci se ressent dans les actions stratégiques qu'ils mènent. Tantôt le local prime, tantôt c'est le global ! Ils n'arrivent pas encore à savoir lequel des deux a le plus de poids dans leur balance stratégique.

Dans ses modes d'entrée, M1 privilégie le contact et la notoriété de son entreprise dans le pays d'accueil. Elle ne veut pas apparaître aux yeux de ses consommateurs potentiels comme un 'colonisateur' mais comme une entreprise soucieuse de donner un souffle nouveau et positif aux entreprises locales achetées.

Notre deuxième entreprise, M2, a pour activité les légumes transformés. Les dirigeants de M2 perçoivent les pressions de leur domaine d'activité stratégique comme des *pressions d'adaptation locale*. En effet, la concurrence nationale est perçue comme intense et dominée par un ou deux champions nationaux, il est donc nécessaire d'être très proche de ses clients dans tous les marchés visés. Les forces d'adaptation aux conditions locales obligent donc l'entreprise à localiser la majeure partie de sa chaîne de valeur dans les pays cibles. En effet, les points clefs de la stratégie de M2 se trouvent dans la promotion du développement de nouveaux produits et dans l'innovation, et dans un souci constant de notoriété de la marque. La stratégie met aussi l'accent sur le service client et la qualité du produit, la publicité et la promotion. Tous ces aspects stratégiques sont systématiquement mis en œuvre sur un nombre important de marchés géographiques. En réalité chaque pays constitue en quelque sorte un marché au sens marketing ; et dans chaque marché, M2 reconstitue sa chaîne de valeur : toutes les activités ou presque sont présentes à l'étranger ; les diverses filiales ne servent pas les mêmes clients. Les décisions de marché sont donc prises en fonction des *besoins du marché local*.

Cependant lorsqu'on demande à ces mêmes dirigeants de nous indiquer leurs perceptions managériales du changement, ils nous répondent clairement que dans les 3 ou 4 ans à venir, le degré d'adaptation aux conditions locales va s'estomper au profit de l'intégration globale. Exception faite des décisions de marché qui seront encore, selon eux, prises en fonction des besoins locaux.

Cette vision mixte de l'évolution probable de l'environnement est en parfait accord avec les facteurs qui ont justifié leur localisation à l'étranger d'unités : il s'agit à la fois de l'adoption d'une stratégie internationale et d'une meilleure connaissance des conditions locales du marché.

Les modalités d'implantation utilisées ne font que corroborer le discours stratégique de cette entreprise ; en effet, M2 investit par *création ex nihilo seule* pour les achats, la R&D et la distribution mais en ce qui concerne la production, l'investissement se fait par *acquisition d'unités existantes* (et donc déjà de notoriété locale) *seul ou à plusieurs*. Notons qu'à l'heure actuelle, M2 est uniquement implantée en Amérique du Sud et en Europe.

Nous avons essayé de montrer à travers ces cas que le choix du mode d'entrée dépend de la relation stratégique que la firme envisage entre les opérations des différents pays. Dans cette optique, une firme multinationale qui a décidé de pénétrer un marché étranger doit déterminer le mode le plus approprié pour organiser ses activités étrangères. Un mode d'entrée particulier ne peut pas être déconnecté de son contexte ; il doit prendre en considération la situation stratégique globale de la firme<sup>9</sup>.

Nous constatons à travers ces études de cas que selon la nature du secteur, on va avoir à faire à des investissements ou des accords très divers. Ainsi il semblerait que les entreprises spécialisées choisissent l'implantation directe pour étendre leurs produits, certainement parce qu'elles prévoient un niveau de coordination élevé avec leurs unités étrangères. De plus, elles préfèrent installer leurs propres cultures et procédures (comme c'est le cas pour G3). A l'inverse, les entreprises multidomestiques qui possèdent un réseau de filiales et offrent des produits très différenciés sont plus susceptibles d'utiliser l'acquisition : elles opèrent sur plusieurs marchés avec un degré de coordination faible entre les unités (cas de M2).

### ***Figure n° 2 : Stratégie internationale et d'implantation***

---

<sup>9</sup> Comme l'a montré le travail de Hill, Hwang et Kim (1990), l'incorporation de variables stratégiques dans l'analyse du choix des modes d'entrée est une tâche essentielle de la recherche internationale.

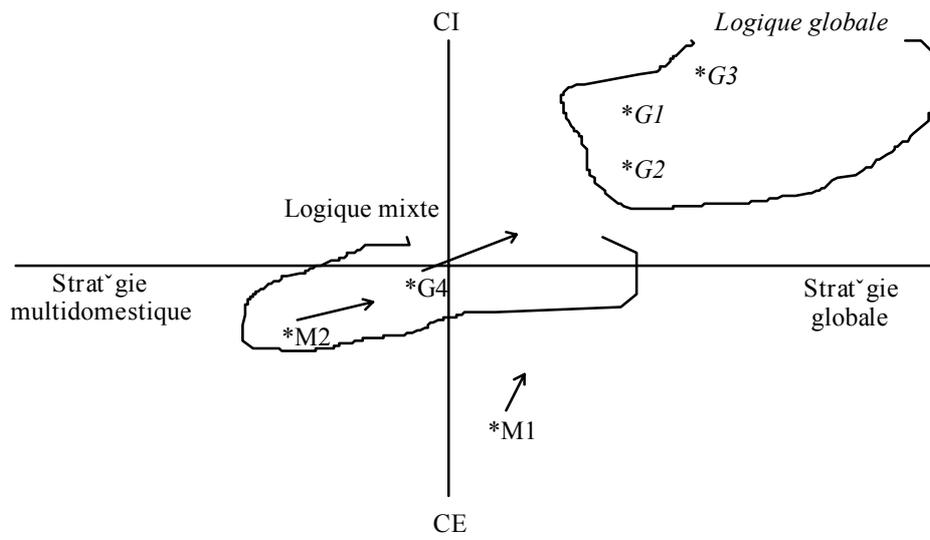
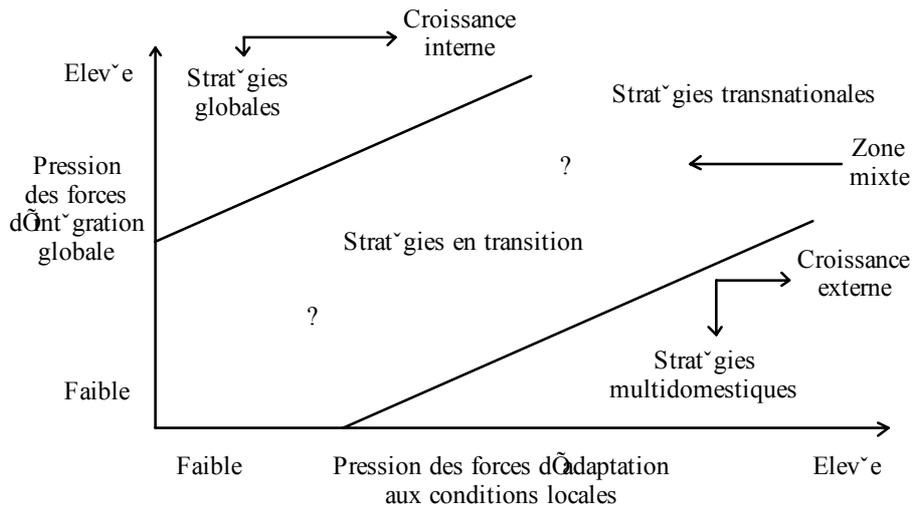


Figure n° 3



Partant de cette constatation, nous pouvons énoncer que : *les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies globales utilisent la CI comme approche des marchés internationaux alors que les entreprises opérant dans le cadre de stratégie multidomestique se développent par CE*. Notre grille dialectique prend alors la forme de la figure n° 3.

Le choix des modes d'entrée dans les pays étrangers ne résulte donc pas d'un héritage culturel comme certains veulent bien le faire croire encore aujourd'hui mais est bel et bien le résultat d'un choix stratégique en parfait accord avec la stratégie internationale mise en place.

Cette recherche laisse entrevoir la richesse de l'analyse de la dynamique d'internationalisation à travers les perceptions des dirigeants, sur un échantillon d'entreprises engagées dans les industries globales et multidomestiques. Elle montre également la nécessité d'affiner l'analyse par segment d'industrie ou plus précisément par domaine d'activité stratégique pour appréhender la dynamique.

L'attention portée aux perceptions des dirigeants révèle des dimensions négligées dans les modèles économiques et stratégiques. Les dirigeants simplifient la

complexité en adoptant une attitude générale. Ils raisonnent au niveau de segments stratégiques et non d'industries reconnaissant ainsi la diversité. Enfin, leurs choix stratégiques sont plus subtils que ne le laissent entendre les modèles stratégiques appliqués au développement international.

### RÉFÉRENCES

- Anderson E. and Gatignon H., 1986, "Modes of Foreign Entry : a Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17, Fall, p. 1-26.
- Andreff W., 1986, *Les multinationales globales*, Harvard Business School Press.
- Atamer T., 1993, "Stratégies d'européanisation dans les industries multidomestiques", *Revue Française de Gestion*, 93, p. 95-105.
- Atamer T. et Calori R., 1993, "Enquête : les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens", *Revue Française de Gestion*, 92, p. 26-39.
- Atamer T., 1995, *Candidature à l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion*, École Supérieure des Affaires.
- Bartlett C.A. and Ghoshal S., 1987, "Managing Across Borders: New Strategic Requirements", *Harvard Business Review*, 7, p. 7-17.
- Bartlett C.A. and Ghoshal S., 1989, *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 367 p.

- Bartlett C.A. and Ghoshal S., 1991, "Global Strategic Management Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, 12, special issue, p. 5-16.
- Batsch L., 1993, *La croissance des groupes industriels*, Economica, Paris, 197 p.
- Birkinshaw J., Morrison A. and Hulland J., 1995, "Industry Determinants of Global Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 8, p. 637-655.
- Buckley P.J., 1988, "The Limits of Explanation : Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 19, 2, p. 181-194.
- Calvet A.L., 1981, "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Spring/Summer, p. 43-59.
- Casson M.C., 1982, "Transaction Costs and the Theory of the MN Enterprise", in Rugman A.M. (ed.), *New Theories of the MN Enterprise*, St Martin's Press, New York, p. 24-43.
- Caucal R., Joffre P. et Tirard D., 1994, *Stratégies de développement international*, Economica, Paris, 171 p.
- Colombo M.G. et Mariotti S., 1994, "Les fusions et acquisitions internationales et les avantages compétitifs des entreprises européennes", *Troisième conférence internationale de management stratégique. Actes*, AIMS, Lyon, p. 125-151, Mai.
- De Woot P., 1993, "Approches stratégiques pour les entreprises européennes de l'avenir : le développement stratégique de l'entreprise", *Stratégie et développement d'entreprise. Mondialisation et management stratégique : quelles stratégies pour l'entreprise ?*, Compte rendu du colloque du 19 novembre 1992, *Revue Afplane*, n° 10, 64 pages, Octobre.
- Dupuy C., Milelli C. et Savary J., 1988, "Atlas mondial des multinationales. Stratégies

des multinationales", Collection Dynamiques du Territoire, Reclus. *La documentation française*, tome 2, 219 p.

Dunning J.H. and Rugman A., 1985, "The Influence of Hymer's Dissertation on Theories of Foreign Direct Investment", *American Economic Review*, Vol. 75 n° 2, May, p. 228-232.

Dunning J.H., 1988, "The Eclectic Paradigm of International Production : a Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, 1, p. 1-32.

Ghoshal S., 1987, "Global Strategy : an Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, 8, 5, p. 425-440.

Hagedoorn J. and Schakenraad J., 1995, "L'entreprise à l'échelle de la planète. Internationalisation et stratégies de globalisation", *Problèmes Économiques*, n° 2415-2416, 15-22 Mars, p. 19-24.

Hamel G. and Prahalad C.K., 1985, "Do You Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, 85, 4, p. 139-148.

Haudeville B., 1993, "Nouvelles perspectives sur la globalisation", *Analyses de la Sedeis*, n° 96, Novembre, p. 25-28.

Hill C.W.L., Hwang P. and Kim W.C., 1990, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 11, p. 117-128.

Hout T., Porter M.E. and Rudden E., 1982, "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 5, Septembre-Octobre, p. 98-108.

Kim W.C. and Hwang P., 1992, "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p. 29-53.

Kogut B., 1989, "Research Notes and Communications. A Note on Global Strategies",

- Strategic Management Journal*, 10, 4, p. 383-389.
- Leontiades S., 1984, "Market Share and Corporate Strategy in International Industries", *The Journal of Business Strategy*, Summer.
- Levitt T., 1983, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 83, n° 3, May/June, p. 92-102.
- Ministère de l'Industrie, 1993, *Stratégies industrielles mondiales : vers de nouvelles donnes*, Les éditions du CFCE, 414 p.
- OCDE, *Globalization of Industry*, 1996.
- Ohmae K., 1985, *La triade. Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Flammarion, Paris.
- Paturel R., 1978, *Croissance interne et croissance externe des entreprises : l'exemple français de la période récente*, Thèse pour le doctorat d'État, Université de Paris.
- Perez R., 1996, "Les stratégies des firmes multinationales alimentaires", *Économie Rurale*, n° 231, Janvier-Février, p. 21-26.
- Perlmutter H.V. and Heenan D.A., 1979, *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley, 194 p.
- Porter M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations.*, The Mc Millan Press, New York, 856 p.
- Porter M.E. (ed.), 1986, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 581 p.
- Prahalad C.K. and Doz Y.L., 1987, *The Multinational Mission - Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York, 290 p.
- Rugman A.M., 1986, "New Theories of the Multinational Enterprises: an Assessment of Internalization Theory", *Bulletin of Economic Research*,

Vol. 38, n° 2, p. 101-118.

Rugman A.M. and Verbeke A., 1992, "A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management", *Journal of International Business Studies*, 23, 4, p. 761-771.

Sachwald F., 1993, "L'Europe et la Globalisation : Acquisitions et accords dans l'industrie", *Travaux et recherches de l'Ifri*, Masson, Paris, 388 p.

Sachwald F., 1994, "Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence", *Travaux et recherches de l'Ifri*, Masson, Paris, 498 p.

Wilson B.D., 1980, "The Propensity of Multinational Companies to Expand Through Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, n° 11, Spring-Summer, p. 59-65.

World Investment Report, 1993, *Transnational Corporations and International production*, United Nations, New York, 290 p.

Yip G.S., 1994, "Total Global Strategy : Managing for Worldwide Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 58, 3, p. 121-123.

#### **INVESTMENTS IN FOREIGN COUNTRIES AND GLOBALIZATION STRATEGY**

*Abstract* - Since the mid-1980s, the increasing opening of world economies and growing competition that ensues, have been stimulating the growth in direct foreign investments. Alongside this tide of investments, the concept of globalization has been spread in the world of MN companies. Those two phenomena led us to wonder about a company's strategy when it decides to invest abroad.

#### **INVERSIONES EN LOS PAISES EXTRANJEROS ESTRATEGIA DE GLOBALISACIÓN**

**Resumen** - Desde la mitad de los ochentas, la apertura creciente de las economías y la competición acrecentada que la acompaña han stimulado el crecimiento de las inversiones directas al extranjero. Paralelamente a esta ola de inversiones, el concepto de globalización se generalizó en el mundo de las firmas multinacionales. Estos dos aspectos llaman nuestra curiosidad hacia un mejor entendimiento de lo que pasa dentro de la estrategia de la empresa cuando ésta decide establecerse al extranjero : ¿ Por qué decide pasar las fronteras estableciéndose al extranjero ? ¿ Privilegia un modo de entrada más que otro ? ¿ Sería su estrategia de inversión guiada por su estrategia de empresa ? ¿ Existiría un vínculo entre el modo de crecimiento que usa y las estrategias globales que emplea ? Tantas preguntas a las que intentamos contestar yendo al encuentro de estas empresas que invierten al extranjero.