

**- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATEGIQUE -**

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**CROISSANCE EXTERNE INTERNATIONALE VERSUS
CROISSANCE INTERNE INTERNATIONALE : LES STRATEGIES
DES INVESTISSEURS FRANÇAIS**

FAVRE-BONTE NICOLETTI Véronique
1, place Lieutenant Abel Chabal
« Les Prés de Charmy »
69 780 Saint Pierre de Chandieu
FRANCE

 : 04/72/48/28/83

e-mail : VNICOLETTI@voila.fr

Statut : Jeune chercheur (thèse soutenue en 1999)

Institution : CERAG-Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble. France.

Mots clés : Stratégies de croissance internationale, stratégie globale,
multidomesticité, modes d'entrée sur les marchés étrangers

1. Introduction

Une entreprise qui décide de s'implanter à l'étranger doit choisir entre garder ou partager le contrôle de ses filiales. Elle doit aussi décider si elle achète une entreprise locale existante (acquisition) ou si elle construit une nouvelle unité (création ex-nihilo).

Bien que des recherches empiriques récentes (Barkema & Vermeulen, 1998 ; Hennart, 1991) se soient intéressées au choix entre le contrôle à 100 % ou partiel des filiales, il y a eu peu de recherches qui ont traité les déterminants du choix entre CI et CE internationale (Caves & Mehra, 1986 ; Kogut & Singh, 1988 ; Zejan, 1990 ; Hennart & Park, 1993).

Cette étude est la première à explorer les facteurs qui poussent une partie des investisseurs français à entrer sur les marchés étrangers par CI et une autre partie par CE.

Des travaux (MADHOK, 1993) ont montré que les variables transactionnelles et financières n'apportent pas tous les éléments explicatifs nécessaires à la décision du choix du mode d'entrée. Partant de cette constatation, le point de départ de notre recherche est de proposer une « approche critique » à l'égard du corpus théorique de la recherche internationale sur le choix du mode d'entrée. Le second intérêt théorique de notre étude est donc de montrer que les variables stratégiques, organisationnelles et environnementales ont des places de premier ordre à occuper au sein même de l'analyse des modes d'entrée dans les pays étrangers. En ce qui concerne, l'intérêt pratique qui en découle, l'objectif est d'essayer de focaliser l'attention des managers sur les variables essentielles (stratégiques, organisationnelles et environnementales) lors de l'implantation d'une unité à l'étranger.

Une contribution significative de ce papier est d'une part, l'intérêt porté aux perceptions managériales pour étudier les comportements de ces entreprises qui investissent à l'étranger, et d'autre part, la focalisation sur les entreprises d'un seul pays (la France) qui entrent sur un grand nombre de marchés étrangers. Des études empiriques précédentes se sont déjà basées sur un seul pays (les Etats-Unis : Dubin, 1976 ; la Suède : Zejan, 1990) mais aucune n'a pris comme terrain d'investigation la France.

Etudier les entrées d'entreprises issues de différents pays rend difficile la modélisation des stratégies des investisseurs, puisque la collecte de données comparables (d'entreprises de différents pays) est presque impossible à cause des différences internationales en termes de règlements, de culture, de politiques étrangères, etc.¹ En nous concentrant sur les investisseurs français, nous pouvons plus facilement identifier l'impact de la stratégie d'une entreprise sur le mode de croissance choisi pour pénétrer un marché étranger.

La prochaine section passe en revue les principales approches théoriques qui vont nous permettre d'appréhender dans un environnement mondial le choix entre la CE et la CI. La troisième section décrit la méthodologie et l'élaboration des variables. La quatrième section énonce les résultats, tandis que la section 5 présente nos conclusions.

2. CE internationale versus CI internationale

Il n'y a pas de théories réellement développées des déterminants du choix entre l'expansion nationale par CI ou par CE, et ceci est également vrai pour le choix entre la CE et la CI comme modes alternatifs pour entrer sur les marchés étrangers.

Trois corpus théoriques apportent, toutefois, directement ou indirectement des éléments de réponses qui sont pertinents pour la compréhension de ce choix :

- (1) la théorie des coûts de transaction, qui explique pourquoi les entreprises investissent dans des pays étrangers, peut servir à montrer comment le type d'avantage exploité par un investisseur affecte le mode d'entrée ;
- (2) la théorie de l'organisation, en plaçant au centre les ressources possédées par la firme, peut servir à montrer comment la nature de la firme elle-même agit sur le choix du mode d'entrée ;
- (3) l'approche dialectique globale / locale permet d'appréhender les pressions internationales auxquelles peut être confrontée la firme qui investie à l'étranger.

2.1 La théorie des coûts de transaction

Pour la théorie des coûts de transaction, l'essence de l'Investissement Direct Etranger (IDE) est l'expansion internationale des firmes. Deux conditions sont nécessaires pour que cette expansion ait lieu : (1) implanter des unités à l'étranger doit être plus efficace qu'exporter sur les marchés étrangers à partir d'une localisation nationale ; (2) une entreprise doit trouver un avantage à posséder ses unités étrangères. La raison principale pour laquelle les entreprises trouvent avantageux d'organiser leurs opérations étrangères grâce à la hiérarchie est que les coûts d'organisation sur les marchés sont plus élevés que ceux à l'intérieur de la firme multinationale (FMN) (Hennart, 1982).

Il y a, à l'heure actuelle, une littérature abondante qui discute des types d'interdépendance qui sont susceptibles d'être organisés de manière plus efficace à l'intérieur de la FMN que par le biais des marchés internationaux, et qui par conséquent mènent à l'IDE (voir Hennart, 1991).

Alors qu'il y a eu beaucoup de recherches différentes qui expliquent pourquoi les entreprises investissent à l'étranger, beaucoup moins d'attention a été accordée à l'implication de la théorie du choix entre la CE et la CI internationale. Cependant il est possible d'étendre la théorie des coûts de transaction pour montrer comment le choix du mode d'entrée d'un investisseur étranger peut dépendre de la nature des **avantages spécifiques** que la firme cherche à maintenir ou à obtenir. Pour cela nous avons besoin d'une approche complémentaire qui centre ses recherches sur les capacités managériales de la firme.

2.2 L'approche des capacités organisationnelles

L'approche des capacités organisationnelles puise ses racines théoriques et intellectuelles dans la théorie de l'organisation, et repose sur des notions de rationalité limitée (Simon, 1957), d'incrémentalisme (Penrose, 1959) et sur la primauté des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) lorsqu'elle détermine le comportement de la firme. Ces notions ont une nouvelle fois émergé sous la rubrique « resource-based » en stratégie (Barney, 1990 ; Wernerfelt, 1984). Au lieu de se focaliser sur les facteurs traditionnels du capital et du travail comme déterminant de l'output, le centre d'intérêt est ici représenté par les ressources intangibles possédées par la firme. Ces ressources, si elles sont rares, inimitables et de valeur (Barney, 1986), deviennent une source potentielle de rentabilité, ou une valeur pour l'entreprise.

La distinction entre les ressources et les capacités est que les ressources sont plus statiques et se réfèrent à des facteurs entrants transférables alors que les capacités sont plus dynamiques et se réfèrent à des processus interactifs dynamiques et plus spécifiques à la firme, au travers desquels les ressources sont converties (Amit et Schoemaker, 1990). En d'autres mots, les ressources de l'entreprise sont la première source de valeur, mais la capacité de l'organisation à manager ses ressources est la seule créatrice de valeur.

Grâce à cette vision plus dynamique, l'approche des capacités organisationnelles va plus loin que la simple possession de ressources par la firme et se focalise sur « *les mécanismes par lesquels les entreprises accumulent et dissipent les nouveaux savoirs et capacités, et les forces qui limitent l'allure et la direction de ce processus* » (Teece, Pisano et Shuen, 1990). L'approche des capacités organisationnelles perçoit la firme comme un centre de production doté d'une série de savoir-faire et d'activités, où les savoirs individuels, l'organisation et la technologie sont regardés en tant que formant un tout, inextricablement lié, et la **coordination** est le facteur central pour aboutir à une performance organisationnelle productive (Nelson et Winter, 1982). C'est ce dernier élément, la coordination, qui va nous aider à mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre lors du choix du mode d'entrée.

Enfin, le troisième corpus théorique, en empruntant à la fois à la théorie des coûts de transaction et de l'organisation, va nous permettre de saisir les pressions auxquelles sont confrontées les entreprises lors de la pénétration d'un marché étranger.

2.3 L'approche dialectique global / local

Cette grille dialectique conçue par Atamer & Calori (1993)² va nous permettre d'appréhender les forces en présence. Tout d'abord, en ce qui concerne l'élaboration de la grille, il convient de noter que les auteurs divergent sur deux points :

- les descriptions des catégories d'industries comprises entre ses deux extrêmes et les prescriptions qui s'y rattachent ;
- les variables qui déterminent les deux axes de la grille dialectique.

Cependant, on peut écrire que :

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

Cette grille dialectique « global/local » a servi de point de départ pour bâtir notre réflexion empirique, car elle représente une bonne approche lorsque l'on souhaite étudier les **stratégies mondiales**³. De ce fait, elle peut nous être également utile pour appréhender les stratégies de croissance internationale.

La synthèse de ces différentes approches met l'accent sur trois points essentiels à la bonne compréhension des stratégies de croissance internationale : **l'avantage spécifique** de l'entreprise et sa stratégie, la **configuration et la coordination des activités** à l'échelle planétaire et les **pressions** qui agissent au niveau de chaque entreprise. C'est l'articulation de ces trois points qui va nous permettre de comprendre les stratégies de croissance internationale des entreprises.

2.4 Les hypothèses

La logique qui sous-tend notre travail est la suivante : nous pensons que les caractéristiques stratégiques de la firme influencent le choix du mode d'entrée dans les pays étrangers. Ainsi selon les orientations données à la stratégie, l'entreprise va être amenée à utiliser tel ou tel mode de croissance. Le choix du mode d'entrée est donc loin de dépendre uniquement des seuls critères d'expérience, de coûts et de taille. La réflexion va au-delà de ces considérations externes et

trouve son origine au coeur même de la stratégie. Partant de ce sentiment profond, nous pouvons énoncer la proposition suivante :

P1 : Le choix du mode d'entrée dans les pays étrangers dépend de la relation stratégique que la firme envisage avec les différentes unités implantées dans le monde.

Ainsi, notre réflexion nous amène à scinder cette proposition en 4 hypothèses sous-jacentes. Dans une optique globale, la stratégie est un impératif : il est essentiel d'être physiquement présent dans les pays clés. L'entreprise a le choix, elle peut s'implanter soit par croissance externe, soit par croissance interne.

En ce qui concerne la prise de contrôle d'une firme étrangère, elle peut avoir deux objectifs, l'un étant de pénétrer un marché, l'autre de se procurer des compétences. L'intégration de la firme acquise dans la stratégie globale pose des problèmes non négligeables. L'autre objectif que peut avoir l'acquéreur est d'accéder, selon la terminologie de Porter⁴, à un « losange » national particulièrement favorable. L'acquisition d'une firme locale est parfois le seul moyen de capter les avantages du pays visé ; si l'on n'acquiert pas cette part de citoyenneté, le caractère systémique du « losange » rendra bien difficile toute pénétration avantageuse du marché local. Reste le problème majeur de ce type d'acquisition : il faut préserver l'aptitude de la firme acquise à tirer profit de son environnement domestique tout en l'intégrant à la stratégie globale de l'acquéreur.

La solution est en général un compromis. A cet égard, il y a deux grandes directions pour l'acquéreur susceptibles d'aboutir à une réussite. La première direction est de conférer à la firme acquise le caractère de pays d'origine de l'entreprise acheteuse pour l'industrie ou le segment, et de lui subordonner à ce titre toutes les autres unités. La seconde direction possible est d'identifier les produits par lesquels la firme acquise se voit confier la responsabilité d'un élément de la ligne de produits ou d'une phase de la production, compte tenu de l'intérêt particulier que présente son « losange » national à cet égard.

Le choix intermédiaire consiste à maintenir la firme acquise dans une relative autonomie tout en essayant de l'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise ; c'est toutefois prendre le risque d'échouer sur les deux tableaux. Pousser l'intégration de la firme acquise dans la stratégie globale risque de compromettre sa position dans sa grappe nationale, en éloignant d'elle la source de sa stratégie et en la dépouillant de sa pleine capacité en matière de R&D. L'intégration à ce point prive la firme acquise de sa finesse et de sa rapidité de réaction à l'environnement domestique. Or ce sont des qualités indispensables à qui veut bénéficier d'un avantage concurrentiel national⁵.

Il vaut mieux, semble-t-il, assigner la firme acquise à un rôle bien précis en lui accordant, pour le remplir, une large autonomie. Cela ne garantit toutefois pas que cette firme acquise sera capable de maintenir sa position dans sa grappe nationale, ni qu'elle continuera à répondre avec souplesse à l'évolution de son cadre domestique. C'est pourquoi la création d'une entité nous semble plus appropriée dans le cadre d'une stratégie globale.

H1a : Les entreprises qui poursuivent une stratégie globale⁶ préféreront la CI c'est-à-dire la création d'une société ex-nihilo.

Par hypothèse, la croissance externe est recherchée lorsqu'elle apparaît comme un meilleur moyen de développement que la croissance interne pour l'entreprise. Pour cela, elle doit présenter des avantages⁷ substantiels par rapport à la croissance interne : par exemple, la CE

sera le moyen d'obtenir des avantages relatifs en termes de portefeuille d'activités et de savoir-faire. Répondre à ces questions d'avantages suppose une analyse approfondie de l'entreprise et de l'impact potentiel de l'acquisition en termes de synergie.

A première vue, la CE apparaît plus appropriée dans le cas de la multidomesticité, car en s'emparant d'un ensemble déjà organisé et connaissant son marché, on fait non seulement l'économie des tâches d'organisation, mais aussi de l'acquisition d'un savoir-faire et de connaissances spécifiques au marché local. C'est précisément ce que l'entreprise multidomestique cherche à acquérir.

H1b : Les entreprises qui mettent en oeuvre une stratégie multidomestique préféreront la CE comme approche des marchés internationaux.

Dans le cadre de notre étude, nous appellerons coopération ou CC toutes les implantations de structure avec un partenaire local ou étranger. Cependant, nous ferons une distinction entre les deux :

-Les joint-ventures (dans le cas où il y a accord avec un partenaire local) permettent une meilleure pénétration du contexte économique, culturel et social du pays d'accueil. Elles seront, par conséquent, rapprochées des opérations qui ont pour objectifs de « coller » à la demande du marché étranger.

H1c : La CC avec un ou plusieurs partenaire(s) local(caux) sera plus utilisée par les entreprises développant une stratégie multidomestique.

-Les implantations réalisées avec l'appui d'un partenaire étranger seront à rapprocher des opérations visant l'intégration globale. En effet, les partenaires étant étrangers au pays d'accueil, ils ne peuvent que bénéficier d'économie d'échelle, de transfert de connaissance... mais n'ont encore aucune affinité avec le marché.

H1d : La CC avec un ou plusieurs partenaire(s) étranger(s) au pays d'accueil sera plus utilisée par les entreprises mettant en oeuvre une stratégie globale.

Quelques auteurs (Wilson, 1980 ; Kogut & Singh, 1988) -de moins en moins nombreux- nous enseignent qu'une entreprise de grande taille ou qui possède de l'expérience dans un pays est plus susceptible d'utiliser la création ex-nihilo pour s'implanter. D'autres soulignent le caractère évolutionniste des modes d'entrée en présentant la création ex-nihilo comme la dernière étape d'un processus séquentiel d'implantation (Kogut, 1989 et Kogut & Zander, 1993). Nous ne sommes pas convaincue par le caractère déterministe et inéluctable qui sous-tend ces propositions et c'est pourquoi nous avons voulu tester l'hypothèse suivante.

H2 : Le choix du mode d'entrée dans les pays étrangers est influencé par l'expérience de l'entreprise dans ces pays : ainsi, la CI est liée à une longue expérience dans les pays cibles.

3. Méthodologie

3.1 Sélection des entreprises

Pour **sélectionner les entreprises**, nous avons recoupé plusieurs sources d'informations : les restructurations⁸ (années 1994, 1995, 1996), « les premières entreprises françaises » (classement effectué par « L'Expansion », « Le Nouvel Economiste » et « L'Entreprise ») et le CD ROM Kompass. Nous avons envoyé notre questionnaire au directeur général ou le cas

échéant à un membre de l'équipe dirigeante (nous avons supposé que tous les membres du comité de direction étaient au courant de la stratégie de leur entreprise) de 500 entreprises françaises.

Au total, nous avons donc reçu 129 réponses⁹ : seules 62 réponses¹⁰ ont été exploitées, le reste n'étant pas exploitable car il s'agissait soit de réponses incomplètes (4), soit d'entreprises qui ne souhaitent pas répondre (33) ou qui ne figuraient, en fin de compte, pas dans le cadre de nos investigations (30 entreprises ne répondaient pas au critère d'investissement à l'étranger).

Tableau 3.1 : Taille des entreprises ayant répondu au questionnaire

Classes d'effectifs	Nombre d'entreprises ayant répondu	
n < 100 salariés	4	
100 < n < 250	6	→ 18 PME soit 29%
250 < n < 500	8	
500 < n < 1000	6	
1000 < n < 1500	6	→ 34 entreprises à taille humaine soit 54.8%
1500 < n < 2000	4	
2000 < n < 3000	6	
3000 < n < 5000	6	→ 28 grandes entreprises soit 45.2%
6000 < n < 9000	8	
n > 9000	8	
Total	62	

3.2 Présentation des variables¹¹

3.2.1 Les variables actives

Les **variables actives** de notre modèle concernent les « pressions perçues par les dirigeants et les stratégies mises en oeuvre » et le « développement international des entreprises ». Cette section présente les indicateurs choisis pour standardiser les informations recueillies sur ces dimensions.

Les variables relatives aux pressions managériales des entreprises françaises

Les mesures ont été réalisées à partir de la perception du dirigeant interrogé, à l'aide d'une échelle d'attitude de Likert à 5 positions appliquées sur des jugements en utilisant la sémantique différentielle. Au total, 13 questions ont été posées sur les perceptions managériales. Ces 13 variables étaient réparties de la manière suivante : 5 variables définissaient l'adaptation aux conditions locales et 8 variables définissaient l'intégration globale (Annexe 1).

La règle imposée dans le questionnaire était la suivante : chaque question se présente sous la forme d'une paire d'énoncés contradictoires à laquelle est associée une échelle de 5 points allant de (1) « Tout à fait d'accord avec le premier énoncé » à (5) « Tout à fait d'accord avec le deuxième énoncé ». De plus, pour chaque question, le répondant devait indiquer où l'activité est actuellement et où elle va probablement être dans les 3 années à venir.

Le développement international des entreprises

Il s'agissait de connaître les manœuvres génériques de développement des entreprises françaises sur les marchés internationaux. Ces manœuvres génériques ont été appréhendées au travers de deux dimensions : les modalités d'implantation et les facteurs influençant les modes d'entrée.

Les modalités d'implantation : Les dirigeants devaient nous indiquer les stratégies de croissance utilisées à l'étranger (CE seul ou à plusieurs, CI seul ou à plusieurs) pour chacune des activités citées (achats, production, R&D, distribution).

Ensuite, il leur était demandé d'indiquer, selon les zones géographiques, les modes de croissance utilisés, dans le but d'appréhender l'influence que les pays pouvaient avoir sur le choix du mode d'entrée ainsi que les distances culturelles perçues selon les pays.

Des précisions concernant les stratégies conjointes étaient également demandées afin de connaître le nombre de partenaires impliqués, le pourcentage de participation de l'entreprise dans la filiale commune et, si la participation était inférieure à 50 %, nous demandions si le partenaire détenant la plus grosse part du capital social était étranger au pays d'accueil. Nous voulions donc, par ce biais, avoir des informations complémentaires sur l'objectif recherché dans la co-entreprise : était-il de mieux connaître le marché en s'alliant avec un autochtone ? Était-il financier, en divisant les risques ? Ou encore était-il imposé par les lois locales ?

Les facteurs influençant les modes d'entrée : Deux types d'informations étaient ciblés. Tout d'abord, il s'agissait de nous renseigner sur les facteurs ayant justifié la localisation à l'étranger pour la firme. Ainsi, trouvons-nous, selon les groupes, des caractéristiques propres à chacun lors de la pénétration d'un nouveau marché étranger. Ensuite, d'une manière générale, les réponses obtenues nous informaient sur les facteurs qui sont, selon les dirigeants, plus favorables à la croissance externe, à la croissance interne ou à la croissance conjointe.

3.22 Les variables de contexte

Pour Khandwalla¹², l'efficacité des choix structurels de l'entreprise va dépendre de la cohérence existant entre ces choix et les **variables de contexte** (ou « facteurs de contingence ») qui caractérisent l'environnement de l'entreprise. En d'autres termes, les stratégies d'investissement mises en place par les entreprises de notre échantillon ne pourront être pleinement analysées qu'à la lumière du contexte ayant présidé à leur élaboration. Dans la définition de ce contexte, on trouvera des éléments relatifs à l'environnement de l'entreprise (contexte externe) mais aussi à ses caractéristiques propres (contexte interne). Nous allons présenter les dimensions choisies dans notre étude pour rendre compte de l'influence de ce contexte de l'entreprise sur ses décisions relatives aux stratégies de croissance internationale.

Les variables marquant le « contexte externe » de l'entreprise

Depuis Lawrence et Lorsch (1973), on sait que l'étude du comportement des entreprises doit s'intéresser au contexte dans lequel elles évoluent. Le principe de contingence mis en exergue par les auteurs affirme que « (...) *les différentes conditions externes peuvent requérir des caractéristiques organisationnelles et des modèles de comportement différents dans chaque organisation efficace* » (p. 24). Dans cette optique, plusieurs dimensions de l'environnement des entreprises ont été privilégiées.

L'entreprise doit réaliser l'interface entre les besoins exprimés par la demande des clients et les pressions exercées par les fournisseurs, distributeurs, concurrents... Cet environnement spécifique au marché aval et au marché amont a été étudié en tant que variable active, car il est au cœur de notre problématique. Par contre, nous aborderons ici le contexte externe en tant qu'environnement compris entre l'entreprise et ses implantations. Nous procéderons donc en deux parties en distinguant : les filiales et la configuration des activités.

Les filiales : Pour cerner la manière dont l'entreprise positionne ses filiales à l'étranger, nous nous sommes intéressée, tout d'abord, à leur nombre pour avoir une idée de l'étendue des activités

internationales de l'entreprise étudiée. Puis, nous nous sommes focalisée sur les zones géographiques et les pays ciblés afin de déceler d'éventuelles interactions entre le choix du mode d'entrée et les influences politiques ou culturelles des pays pénétrés. Enfin, nous avons porté notre attention sur la propension de chaque entreprise à acquérir des filiales pour connaître son expérience en la matière.

La configuration des activités : Nous avons privilégié trois types d'information pour caractériser la configuration des activités de l'entreprise : l'activité est exercée dans le pays d'implantation de la société, l'activité est exercée dans un seul pays à l'étranger, l'activité est exercée dans plusieurs pays à l'étranger.

Pour chacune des 14 activités citées, le dirigeant devait indiquer où l'activité est exercée. Les renseignements ainsi recueillis, nous permettaient de mieux concevoir la disposition des activités à l'international. L'entreprise est-elle très ouverte sur l'international ou, au contraire, est-elle plutôt refermée sur son territoire d'origine ?

Les variables marquant le « contexte interne » de l'entreprise

Le contexte interne de l'entreprise a été défini au travers de cinq dimensions¹³ : le système technique de l'entreprise, la carte d'identité de l'organisation, le degré de coordination, l'expérience de l'entreprise à l'étranger, les perceptions de l'efficacité de la stratégie.

Tels sont les commentaires qui s'imposaient pour justifier les questions posées dans l'enquête publipostée. Le paragraphe qui suit indique la logique des traitements statistiques opérés.

3.3 Procédures générales d'analyse des données

Trois catégories de traitements ont été pratiquées dans l'étude : les tris à plat, les méthodes descriptives et les statistiques inférentielles.

3.31 Les tris à plat

Leur réalisation a permis de traiter les informations recueillies par le questionnaire et n'étant pas destinées à être prises en compte dans les analyses descriptives et explicatives, à savoir : les renseignements concernant le niveau de coordination avec les filiales, la configuration des activités, les facteurs ayant justifié la localisation à l'étranger, et les modalités d'implantation ; et les questions concernant les facteurs influençant le choix des modes d'entrée.

3.32 Les méthodes descriptives : schéma général de la recherche

Cette analyse est composée de **deux étapes** interdépendantes.

Dans la *première*, nous avons effectué une analyse complète (ACP et réalisation d'une typologie) sur 2 éléments importants de notre recherche :

- les perceptions managériales (de l'environnement et de la stratégie) actuelles,
- les perceptions managériales (de l'environnement et de la stratégie) futures.

Une *deuxième* étape a, par la suite, consisté à combiner les résultats de ces analyses partielles avec les autres dimensions prises en compte dans cette recherche. La typologie générale ainsi construite a permis de caractériser le comportement des entreprises de l'échantillon en matière de stratégie internationale.

Au terme de cette analyse, nous avons donc créé des groupes d'entreprises ayant des comportements homogènes en ce qui concerne « l'environnement des entreprises » et des « caractéristiques stratégiques » similaires.

Une fois les groupes de la typologie arrêtés, nous avons cherché à les définir de façon plus précise, bien qu'il n'existe pas de méthodes permettant de valider ou d'invalider à 100% une typologie. Nous avons choisi de porter un jugement sur la qualité des choix précédents en réalisant une analyse discriminante. Dans cette utilisation, l'analyse discriminante n'a pas le rôle « explicatif » qui est généralement le sien, mais plutôt un rôle « confirmatoire ».

Ainsi, si après un passage par le filtre de l'analyse discriminante, il s'avérait que plus de 90% des entreprises de l'échantillon étaient confirmées dans leur classement issu de l'analyse typologique¹⁴, nous pouvions avancer que la typologie retenue confirmait le pouvoir discriminatoire des variables d'entrée de la typologie (les scores factoriels des ACP). Un autre résultat résiduel, de nature plus « explicative », nous a permis d'amorcer l'interprétation des groupes.

Enfin, nous avons rencontré cinq personnes (qui avaient déjà répondu à notre questionnaire) appartenant à cinq entreprises différentes. Nos **entretiens** ont été menés sur la base de l'entretien semi-directif. Ils avaient une durée moyenne de 120 à 180 minutes.

3.33 Les statistiques inférentielles

Ces statistiques vont nous permettre de tester le seuil de signification relatif à l'utilisation des différents modes de croissance obtenus pour chacun des groupes. L'objectif que nous donnons donc à cette analyse est l'inférence. La littérature sur les statistiques inférentielles propose deux tests applicables aux variables nominales : le **test binomial** et **du Chi-deux**.

Ces deux tests nous permettent d'examiner le choix entre créer une unité dans un pays étranger (1 = Création) plutôt que d'acquérir une entreprise existante (0 = Acquisition).

L'utilisation du test binomial est la méthode d'analyse conventionnelle dans la littérature sur le choix du mode d'entrée (CAVES & MEHRA, 1986 ; HENNART & PARK, 1993 ; ZEJAN, 1990). Le test du Chi-deux est souvent utilisé pour renforcer la fiabilité des résultats obtenus avec le premier test. C'est pour ces raisons que nous avons utilisé simultanément ces deux tests dans notre travail¹⁵.

4. Résultats

La description des perceptions managériales du changement au travers de l'expérience et de la vision des dirigeants des 62 entreprises interrogées a été réalisée à partir d'un ensemble de 13 variables. Chaque déroulement d'étape de l'analyse (§ 4.1 et § 4.2) a été scindé en deux temps : les perceptions managériales actuelles et les perceptions managériales futures. La synthèse de ces deux perceptions managériales nous donnera l'écart perçu entre les stratégies actuelles menées et les stratégies telles qu'elles sont perçues pour les 3 ans à venir (§ 4.3). Les implications de la stratégie d'implantation face aux stratégies internationales mises en place feront l'objet du paragraphe 4.4.

4.1 Perceptions managériales actuelles

L'étude des communautés de l'ensemble des 13 variables nous incite à éliminer 4 variables (V 107, V 110, V 112 et V 113) pour la suite de l'analyse. Cette élimination est due à la faible communauté de chacune de ces variables. Tous les résultats qui vont suivre seront donc issus d'analyses se basant sur 9 variables.

L'étude de la courbe des valeurs propres fait apparaître un premier point d'inflexion au niveau du troisième axe factoriel. De plus, l'examen des valeurs propres montre que les trois premiers

facteurs ont chacun des valeurs propres supérieures à 1 (règle de Kaiser) alors que le quatrième facteur à une valeur propre inférieure à 1. Ce sont donc *trois facteurs* qui ont été extraits de cette analyse.

A l'issue de cette première phase de traitement, les trois facteurs extraits expliquent 69,4 % de la variance totale¹⁶ (Annexe 2). Il s'agit de l'hétérogénéité de la demande, de l'uniformité structurelle des marchés et de la décentralisation des décisions.

Tableau 4.2 : Composition des trois facteurs

N° DE LA VARIABLE	V115	V114	V111	V109	V108	V106	V116	V117	V118
HETEROGENEITE DE LA DEMANDE	0.85	0.83	-0.80	-0.08	0.36	-0.13	0.14	-0.22	0.26
UNIFORMITE STRUCTURELLE DES MARCHES	-0.01	-0.20	-0.21	0.85	0.80	0.76	0.26	-0.12	-0.13
DECENTRALISATION ET AUTONOMIE	0.16	-0.08	-0.08	0.01	0.01	-0.05	0.77	0.75	0.75

4.2 Perceptions managériales futures

L'étude de la communauté des variables nous incite à éliminer trois variables (V 110, V112 et V 118) pour la suite de l'analyse. Nos résultats seront donc basés sur 10 variables.

L'étude de l'histogramme des valeurs propres fait apparaître un premier point d'inflexion au niveau du troisième axe factoriel. Nous choisissons donc d'extraire trois facteurs pour l'analyse. Les 3 facteurs extraits expliquent alors 66,9 % de la variance totale¹⁷ (Annexe 3).

Tableau 4.3 : Composition des trois facteurs

N° DE LA VARIABLE	115	114	113	109	108	107	106	116	117	111
HETEROGENEITE DE LA DEMANDE	0.71	0.83	0.65	0.04	-0.03	-0.43	-0.49	0.04	0.08	-0.34
UNIFORMITE STRUCTURELLE DES MARCHES	0.03	0.13	-0.24	0.90	0.86	0.61	0.58	0.46	0.13	-0.04
DECENTRALISATION ET AUTONOMIE	-0.45	0.12	0.34	0.02	-0.18	-0.13	0.26	-0.07	0.89	0.81

Notons tout d'abord que bien que ces deux analyses aient été faites séparément, nous retrouvons, à trois exceptions près (V 107, V 113 et V 118), les mêmes variables : en effet, l'étude de la communauté des variables nous incite à éliminer les mêmes variables (V 110 et V 112). Ceci nous permet de tirer une première conclusion : il existe donc des constantes entre les stratégies internationales actuelles et futures des entreprises de notre échantillon.

Autre conclusion qui vient compléter notre première interprétation. De l'observation des résultats obtenus, il est possible de conclure que les « perceptions managériales actuelles et futures » des dirigeants peuvent se définir selon trois dimensions principales :

- * la dimension « **stratégico-commerciale** »,
- * la dimension « **structurelle** » (du marché),
- * la dimension « **relationnelle** » ou « **dépendance** ».

Nous retrouvons les trois points que nous avons abordés lors de notre approche théorique (l'aspect stratégique, environnemental et organisationnel).

4.3 Dynamique des perceptions managériales

Les typologies à 3 groupes des perceptions managériales actuelles et futures nous fournissant des F-ratio¹⁸ moins élevés que pour la typologie à 4 groupes, nous avons gardé les informations

fournies par une décomposition en 4 groupes. Nous obtenons au total 8 groupes, que nous pouvons observer sur la représentation graphique de la page suivante.

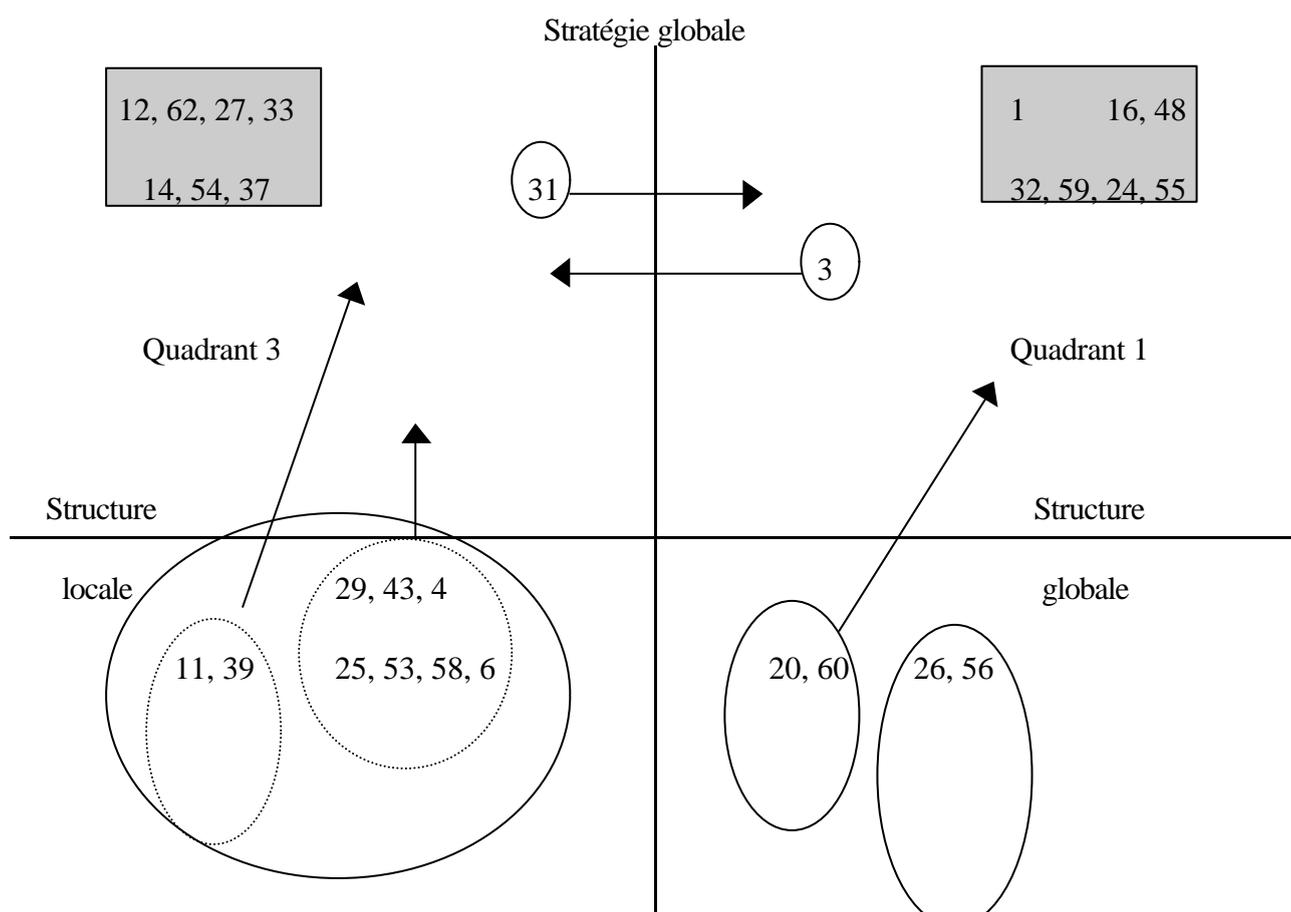
Près de la moitié des entreprises de notre échantillon (30 sur 62) pensent qu'elles vont garder des **stratégies constantes**. La répartition de ces entreprises se fait de la manière suivante : il y a celles (11 %) qui pensent que la structure de leur marché va rester globale ainsi que la stratégie mise en oeuvre (quadrant 1) ; il y a celles (26 %) qui pensent que leur D.A.S. restera dans un environnement local et que, par conséquent, la stratégie développée sera locale (quadrant 2) ; et enfin, il y a celles (11 %) qui, malgré un environnement local, garderont leur stratégie globale actuelle (quadrant 3).

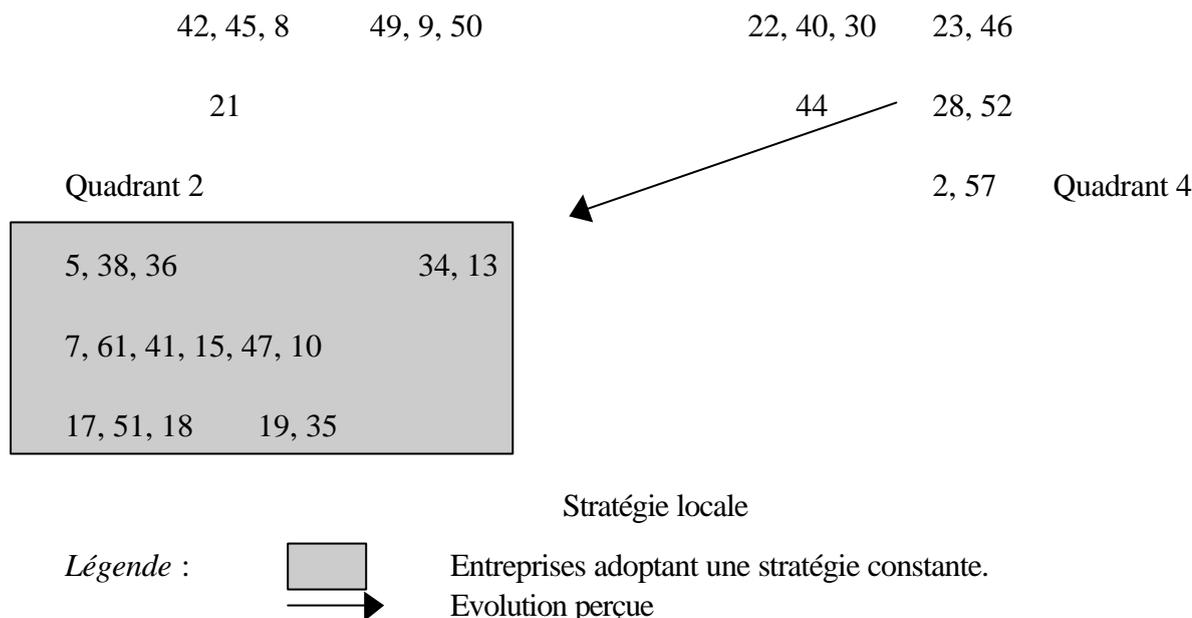
En ce qui concerne le reste des entreprises (32 sur 62), leurs perceptions managériales actuelles et futures sont différentes : elles sont en proie à l'**évolution**. Cependant, leur évolution pour les 3 ans à venir n'est pas radicale : soit c'est la structure qui, selon elles, évoluera ; soit elles adapteront leur stratégie à leur nouvel environnement. Mais, dans aucun cas, nous avons des entreprises qui pensent que le changement va toucher à la fois leur stratégie et leur environnement.

Si l'on s'en tient aux perceptions des dirigeants, dans les 3 ans à venir, le quadrant 4 « Structure globale, stratégie locale » sera déserté par les entreprises. Ainsi, pour les entreprises, mener une stratégie locale alors que la structure du marché est globale n'est pas à terme une situation « stratégiquement » viable. En revanche, l'inverse est possible (quadrant 3).

Les entreprises préfèrent soit adapter leur stratégie à l'environnement, c'est-à-dire passer progressivement d'une stratégie locale à une stratégie globale, soit changer progressivement de segment afin d'obtenir une bonne adéquation entre la stratégie et l'environnement. Les entreprises ne s'aventurent apparemment pas dans un changement à la fois de marché et de stratégie.

Figure 4.4 : Dynamique des perceptions managériales





Le paragraphe suivant va s'attacher à réaliser une typologie générale prenant en compte toutes les dimensions de l'étude et, en particulier, celles liées aux stratégies de croissance. L'objectif est ici de définir les profils des « entreprises françaises qui investissent à l'étranger ». Pour respecter les règles d'espace en vigueur, nous ne traiterons dans ce papier que les entreprises dont la vision reste constante.

4.4 Implications de la stratégie d'implantation face aux stratégies internationales mises en place

GRUPE 1 : STRUCTURE DE MARCHÉ GLOBALE ET STRATEGIE GLOBALE (7 ENTREPRISES, 80 IMPLANTATIONS)

Tableau 4.5 : Stratégies de croissance internationale du groupe 1

	CI internationale		CE internationale	
	CI	CCI	CE	CCE
Achats			27 %	
Production			27 %	7 %
R & D	6.5 %		13 %	
Distribution	6.5 %		13 %	
Sous Total	13 %		80 %	7 %
Total¹⁹	13 %		87 %	

La quasi-totalité des entreprises de ce groupe utilise la croissance externe internationale comme approche des marchés. Cela signifie qu'un environnement global ainsi qu'une stratégie globale poussent l'entreprise à la croissance externe. Notre hypothèse H1a est donc invalidée pour les entreprises de notre échantillon. L'explication que nous pouvons avancer, dans un premier temps, est la suivante : l'environnement « global » génère une compétition très forte, et les

entreprises baignées dans un tel environnement espèrent, par le biais de rachats, éliminer quelques uns de leurs concurrents.

De plus, il est fort probable que la compétition rende impossible ou très difficile la mise en place et le démarrage de nouvelles unités. Ceci peut être le résultat d'une saturation du marché ou d'une concurrence acharnée.

Par contre, comme nous le pensions, l'hypothèse H2 est invalidée. En effet, avec une expérience à l'étranger qui est relativement élevée (20 ans en moyenne), on aurait pu croire que ces entreprises utiliseraient, comme certains auteurs l'écrivent (Stopford & Wells²⁰, 1972 ; Dubin, 1975 ; Davidson²¹, 1980), la CI comme approche des marchés internationaux, car elles se sont familiarisées avec les marchés étrangers et les modalités d'implantation. Or, les entreprises de notre échantillon démontrent, dans cette situation, le contraire. Ce résultat rejoint celui de Caves & Mehra (1986) qui trouvent que les entreprises avec une plus grande expérience étrangère sont plus susceptibles de choisir l'acquisition. Les auteurs avancent comme explication : la familiarisation des entreprises vis-à-vis du processus d'implantation à l'étranger par acquisition. Vu les résultats contradictoires de ces études, il semblerait que les raisons qui influencent le choix du mode d'entrée sont autres que l'expérience des entreprises à l'étranger.

GRUPE 2 : STRUCTURE DE MARCHE LOCALE ET STRATEGIE LOCALE (16 ENTREPRISES, 356 IMPLANTATIONS)

Tableau 4.6 : Stratégies de croissance internationale du groupe 2

	CI internationale		CE internationale	
	CI	CCI	CE	CCE
Achats	11.5 %	4 %		
Production	15 %	6 %	10 %	3 %
R & D	5 %	12 %		
Distribution	25.5	6 %	2 %	
Sous total	57 %	28 %	12 %	3 %
Total²²	85 %		15 %	

Dans ce groupe où l'adaptation prime et où la proximité avec le client est fondamentale pour connaître les goûts locaux, les stratégies de croissance sur les marchés étrangers sont en majorité la création ex-nihilo, quelles que soient les activités concernées, à l'exception de la production. En effet, cette dernière activité est implantée pratiquement autant par CI que par CE. L'acquisition d'unités de production serait donc, pour ce groupe, le moyen d'obtenir des unités déjà en fonctionnement et de la main-d'oeuvre connaissant le marché et les produits demandés par les locaux.

En ce qui concerne les 31 % (28% + 3%) de croissance conjointe, ils sont réalisés avec une ou plusieurs personnes appartenant au pays d'accueil. La raison de ce choix provient de la nécessité pour ces entreprises d'obtenir des informations sur le marché lorsque l'entreprise arrive, par exemple, pour la première fois dans le pays ou n'en connaît pas encore bien les spécificités (60 % des activités sont réalisées dans au moins un pays étranger). « *L'association avec des locaux fournit au groupe des gens connaissant le pays, ayant des contacts avec les industriels et les pouvoirs publics et mieux à même de recruter sur place du personnel* », nous indique un responsable.

GROUPE 3 : STRUCTURE DE MARCHÉ LOCALE ET STRATÉGIE GLOBALE (7 ENTREPRISES, 114 IMPLANTATIONS)

Tableau 4.7 : Stratégies de croissance internationale du groupe 3

	CI internationale		CE internationale	
	CI	CCI	CE	CCE
Achats	7 %			11 %
Production	7 %		6 %	11 %
R & D	23 %	17 %		
Distribution	7 %			11 %
Sous Total	44 %	17 %	6 %	33 %
Total²³	61 %		39 %	

Les entreprises de ce groupe se trouvent dans un environnement où les forces d'adaptation locale sont élevées. Cependant, les stratégies mises en oeuvre sont globales et le degré de coordination entre les unités est haut. On pourrait croire, à la seule vue des résultats généraux, que ces entreprises privilégient la création ex-nihilo (61 %). Or, dès que l'on pousse un peu plus l'analyse, on s'aperçoit que le mode de croissance le plus utilisé en matière d'Achat, de Production et de Distribution est la CCE. Et pour être plus exact, il faudrait parler de croissance externe avec un partenaire étranger au pays d'accueil (33 %). Notons qu'en matière de R & D, l'implantation se fait uniquement à partir de la CI, seul ou à plusieurs. L'explication apportée par ces entreprises est que dans une stratégie globale, la R & D est souvent protégée puisqu'elle est le noyau dur de la stratégie. En revanche, les unités de production, d'achat ou de distribution sont implantées pour tirer parti au mieux des avantages locaux (implantation par CE) ou des avantages de coût (implantation par CI) offerts par le pays.

5. Conclusions

Au début de la section 4, nous avons discuté d'une éventuelle relation stratégique entre le choix du mode d'entrée et la stratégie internationale mise en oeuvre (P1). Cette proposition était décomposée en quatre hypothèses sous-jacentes. Nous allons, grâce à un tableau récapitulatif, tester la validité de ces sous-hypothèses.

Tableau 5.8 : Les stratégies de croissance des entreprises à visions constantes

Groupes	Configurations	Stratégies	Modes d'entrée
n° 1	globale	globale	87 % par CE
n° 2	locale	locale	85 % par CI
n° 3	locale	globale	CC externe pour les Achats, la production et la distribution. CI pour la R & D.

Mis à part le groupe n° 3 qui préfère la Croissance Interne pour implanter ses unités de R & D et la Croissance Conjointe Externe pour les activités d'achat, de production et de distribution, les deux autres groupes ont des tendances bien marquées : les entreprises qui poursuivent une stratégie globale préfèrent la Croissance Externe comme approche des marchés internationaux, et les entreprises qui mettent en oeuvre une stratégie multidomestique utilisent plutôt la

Croissance Interne internationale. Par conséquent, nos hypothèses H1a et H1b sont respectivement invalidées.

Par contre, pour ce qui est de H1c et H1d, nos résultats valident ces deux hypothèses. En effet, la Croissance Conjointe avec un ou plusieurs partenaires locaux est à l'unanimité utilisée par les entreprises développant une stratégie multidomestique. Ces entreprises espèrent, par le biais des autochtones, se procurer rapidement des savoirs et connaissances spécifiques aux pays (cas du groupe n° 2). A l'inverse, la Croissance Conjointe avec un ou plusieurs partenaires étrangers au pays d'accueil est utilisée dans le cadre de stratégies globales. Les partenaires sont choisis dans le but de partager des coûts et des risques, et non dans celui de mieux connaître un marché, une demande (cas du groupe n° 3).

Ce papier offre la première étude empirique des déterminants qui influencent le choix des entreprises françaises entre la CE internationale et la CI internationale. Nous utilisons les réponses collectées des dirigeants (perceptions stratégiques et environnementales des dirigeants), une amélioration notable comparée aux études antérieures basées exclusivement sur des ratios industriels. Les résultats révèlent que les modes d'entrée utilisés par les investisseurs français sont le reflet de leurs choix stratégiques et des pressions environnementales perçues.

Les MN françaises favorisent la CE internationale lorsque leurs stratégies sont globales et lorsque les forces en présence poussent à l'intégration globale. En revanche, lorsque les pressions ressenties sont locales et que les stratégies mises en oeuvre sont multidomestiques, les FMN françaises utilisent la CI comme approche des marchés internationaux.

A la question : « Comment les entreprises réussissent à gérer la complexité croissante qui accompagne souvent la globalisation ? » La présente étude permet d'apporter les éléments de réponse suivants. L'entreprise à vocation internationale a une vision claire de ce que sa stratégie est aujourd'hui (globale ou locale) et de ce qu'elle va devenir (vision stratégique constante ou en évolution), et adopte une stratégie de croissance internationale en accord avec son organisation mondiale.

Sans ces deux catalyseurs, l'entreprise ne peut saisir la complexité et la transformer en opportunités.

Cette étude limitée aux deux configurations extrêmes du modèle global-local n'a pas la prétention de remettre en cause les théories financières et économiques du choix du mode d'entrée. Nous espérons cependant avoir attiré l'attention des chercheurs et des praticiens sur l'intérêt d'une approche stratégique de la croissance internationale. Sur un autre plan, nous constatons l'intérêt de recourir aux perceptions managériales pour enrichir les théories économiques et stratégiques.

BIBLIOGRAPHIE

- ATAMER T. & CALORI R. (1993). - Enquête : les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens. - *Revue Française de Gestion*. - janv./fév. 1993, n° 92, p. 26-39
- BARHEMA H.G. & VERMEULEN F. (1998). - International Expansion through Start-up or Acquisition : A Learning Perspective. - *Academy of Management Journal*. - February 1998, vol. 41, n° 1, p. 7-26
- BARNEY J. (1986). - Organizational Culture : Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ? - *Academy of Management Review*, 1986, n° 11, p. 656-665
- BARNEY J. (1990). - Firm Resource and the Theory of Competitive Strategy. - *Journal of Management*. - 1990

- BARTLETT C.A. & GHOSHAL S. (1989). - *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. - Harvard Business School Press, 1989, 367 p.
- CALORI R., ATAMER T. & NUNES P. (1999). - *The Dynamics of International Competition*. - Sage ed. (A paraître), 308 p.
- CAVES R.E. & MEHRA S.K. (1986). - Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries. - in PORTER M. (Ed.) *Competition in Global Industries*. - Harvard Business School, Boston, MA, 1986
- DAVIDSON W.H. (1980). - The Location of Foreign Investment Activity : Country Characteristics and Experience Effects. - *Journal of International Business Studies*. - fall 1980, n° 11
- DAVIDSON W.H. (1982). - *Global Strategic Management*. - Ronald Series on Marketing Management, 1982, 348 p.
- DUBIN M. (1976). - *Foreign Acquisitions and the Growth of the Multinational Firm*. - Ph. D. Dissertation, Harvard Business School, 1976
- GATIGNON H. & ANDERSON E. (1988). - The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries : An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. - *Journal of Law, Economics, and Organization*. - 1988, n° 4, p. 305-336
- HELLER F., DRENTH P., KOOPMAN P. & RUS V. (1989). - *Decisions in Organizations. A Three Country Comparative Study*. - London : Sage Publications, 1989
- HENNART J.-F. & PARK Y.-R. (1993). - Greenfield versus Acquisition : The strategy of Japanese Investors in the United States. - *Management Science*, 1993, vol. 39, n° 9, p. 1054-1070
- HENNART J.-F. (1991). - The Transaction Costs Theory of Joint Ventures : An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. - *Management Sciences*. - 1991, n° 37, p. 483-497
- KALIKA M. (1984). - *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle - Essai d'analyse systémique*. - Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, 11 janvier 1984, 1146 p.
- KOGUT B. & SINGH H. (1988). - The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode. - *Journal of International Business Studies*. - fall 1988, vol. 8, n° 3, p. 411-432
- KOGUT B. & ZANDER U. (1993). - Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. - *Journal of International Business Studies*. - 1993, vol. 24, n° 4, p.625-645
- KOGUT B. (1989). - Research Notes and Communications. A Note on Global Strategies. - *Strategic Management Journal* - 1989, vol. 10, n° 4, p. 383-389
- LAWRENCE P.R. & LORSCH J.R. (1973). - *Adapter les structures de l'entreprise*. - Edition d'Organisation, 1973 [traduction de *Organization and Environment*. - 1967, Harvard University Press].
- MINTZBERG H. (1982). - *Structure et dynamique des organisations*. - Les Editions d'Organisation, 1982
- NELSON R.R. & WINTER S.G. (1982). - *An Evolutionary Theory of Economic Change*. - Boston : Harvard University Press, 1982
- PATUREL R. (1981). - *Délimitation des concepts de croissance interne et croissance externe*. - Cahiers de l'ISMEA, Serie Sciences de Gestion, n° 2, 1981, p. 1393-1420

- PATUREL R. (1997). - Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises. - *Economies et sociétés*. - 1997, n° 7-8, p. 93-118
- PORTER M.E. (1990). - New Global Strategies for Competitive Advantage. - *Planning Review*. - may/june 1990, vol. 18, n° 3, p. 4-14
- PRAHALAD C.K. & DOZ Y.L. (1987). - *The Multinational Mission _ Balancing Local Demands and Global Vision*. - New York : The Free Press, 1987, 290 p.
- SIMON H.A. (1960). - *The New Science of Management Decision*. - N.Y. HARPER and ROW, 1960
- STOPFORD J.M. & WELLS L.T. (1972). - *Managing the Multinational Enterprise : Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. - London : Longman, 1972
- TEECE D.J., PISANO G. & SHUEN A. (1990). - *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*. - Cahier de recherche, Université de Berkeley, Haas School of Business, sept. 1990, n° 90-9
- WERNERFELT B. (1984). - A Resource-based View of the Firm. - *Strategic Management Journal*. - 1984, vol. 5, n° 2, p. 171-180
- WILSON B.D. (1980). - The Propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions. - *Journal of International Business Studies*. - summer 1980, n° 11, p. 59-65
- WOODWARD J. (1965). - *Industrial Organization. Theory and Practice*. - Oxford University Press, 1965, 281 p.
- YIP G. (1982). - Diversification Entry : Internal Development versus Acquisition. - *Strategic Management Journal*. - 1982, n° 3, p. 331-345
- ZEJAN M.C. (1990). - New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises. - *Journal of Industrial Economics*. - vol. 38, 1990, p. 349-355

¹ Les opérations menées en France par des sociétés étrangères n'ont pas été retenues. Le travail sur les processus de décision, mené par Heller et al. (1989), a montré les divergences de fonctionnement entre les organisations néerlandaises, britanniques et yougoslaves. Aussi, notre analyse et les conclusions que nous en tirerons ne valent que dans le cadre d'entreprises françaises. La transposition de nos résultats à des cultures nationales différentes ne peut être envisagée sans précautions.

² Cette approche dialectique déjà présente chez Bartlett & Ghoshal (1989) et Prahalad & Doz (1987) est en fait complétée et réactualisée par Atamer & Calori.

³ Grâce à cette grille, les pressions d'adaptation locale et d'intégration globale peuvent être analysées au niveau de l'industrie, au niveau des entreprises en compétition dans un secteur, ou même au niveau des activités à l'intérieur d'une entreprise (Bartlett, 1985).

⁴ Porter M. E., 1990.

⁵ c'est-à-dire lié au pays d'implantation.

⁶ Les définitions des termes « stratégie globale » et « stratégie multidomestique » retenues, sont celles communément admises et utilisées par Porter, Bartlett & Ghoshal ou encore par Prahalad & Doz.

⁷ Rappelons aussi que pour réussir, les prises de contrôle doivent respecter un certain nombre de contraintes: l'acquéreur et la cible doivent avoir des activités liées ou communes ; la prise de contrôle implique une grande attention aux caractéristiques managériales et organisationnelles.

⁸ La restructuration des entreprises françaises est une analyse des opérations de restructuration repérées au sein des principales publications économiques françaises (quotidiens et revues). Cette analyse est dirigée par Paturel R. L'étude sur les restructurations industrielles porte sur des opérations avec visibilité externe, c'est-à-dire qui se concrétisent par des *traces juridiques*, réalisées par les entreprises françaises. Les opérations sont réparties en six modalités différentes : la CE, la CI, la CC, les prises de participation sans prise de contrôle, les opérations de réorganisation interne à un groupe, les accords de partenariats. Les opérations nationales et internationales sont distinguées.

Détail des opérations : Nous avons choisi de ne prendre en compte dans notre étude que les opérations réalisées par des entreprises françaises. Aussi, parmi les opérations de croissance recensées, nous conservons les seules manoeuvres menées par des initiateurs nationaux à l'étranger. Les opérations

susceptibles d'être prises en considération sont au nombre de 360. Nous avons également éliminé les opérations dites de « fausse croissance externe », c'est-à-dire les opérations intra-groupe.

⁹ Cf ANNEXE 4 : Identification des entreprises.

¹⁰ Trente-quatre directeurs de division ou du développement international ont participé aux questionnaires, ainsi que 28 membres des comités de direction, tous directement engagés dans la formulation de la stratégie internationale de leur entreprise.

¹¹ Les précisions concernant le questionnaire sont disponibles sur demande auprès de l'auteur.

¹² Cité par Mintzberg H. (1982), p. 207.

¹³ Si certaines variables ne posent pas de problèmes de « rattachement » à telle ou telle dimension, d'autres ont fait l'objet d'arbitrage sur la base d'écrits tels que : Davidson, 1982 (pour le degré de coordination) ; Kalika, 1984 (pour l'efficacité économique).

¹⁴ C'est-à-dire que les regroupements obtenus par l'application de l'algorithme typologique sur les scores factoriels de l'ACP, se trouvent quasiment identiques à ceux obtenus après application sur les observations de la fonction discriminante.

¹⁵ Nous avons pondéré les réponses de chacune des entreprises par le nombre total d'implantations étrangères ; ainsi, au lieu de travailler sur 62 entreprises, nous avons fait nos tests (binomial et du Chi-deux) sur 1468 observations.

¹⁶ Soit une décomposition en : 28.1 % pour le 1er facteur, 23.1 % pour le 2ème et 18.2 % pour le 3ème.

¹⁷ Soit une décomposition en : 31 % pour le 1er facteur, 19.7 % pour le 2ème et 16.2 % pour le 3ème.

¹⁸ **F-ratio** =
$$\frac{\text{Variance entre groupes}}{\text{Variance à l'intérieur des groupes}}$$

¹⁹ Les tests binomial et du Chi-deux sont très hautement significatifs (probabilité associée : 1 pour 1000).

²⁰ D'après l'étude de Stopford & Wells, la tendance à acquérir diminue avec la taille de l'entreprise et son expérience à l'étranger.

²¹ Un des résultats issus de l'étude de Davidson exprime que le niveau de l'expérience de l'entreprise dans un pays conduit à une augmentation de la préférence des créations d'entités pour des entrées ultérieures.

²² Les tests binomial et du Chi-deux sont très hautement significatifs (probabilité associée : 1 pour 1000).

²³ Test binomial significatif et test du Chi-deux significatif à 95 % (5% de risque de se tromper).

ANNEXE 1 : Perceptions managériales du changement

Adaptation locale

V106 : Marchés

hétérogènes

1 2 3 4 5 → homogènes.

V107 : Situation compétitive

contre des champions nationaux

1 2 3 4 5 → contre des champions internationaux.

V108 : Chaîne de distribution

différente d'un pays à l'autre

1 2 3 4 5 → identique.

V109 : Infrastructures logistiques

différentes d'un pays à l'autre

1 2 3 4 5 → identiques.

V110 : Service à la clientèle

nécessité de proximité

1 2 3 4 5 → service à la clientèle pas important.

Intégration globale

V111 : Stratégie

coordination des activités

1 2 3 4 5 → décisions prises séparément.

Marketing

V112 : produits développés pour servir de multiples marchés

1 2 3 4 5 → un seul marché géographique en vue.

V113 : les décisions de marché sont prises sur une base mondiale

1 2 3 4 5 → en fonction des besoins du marché local.

V114 : les filiales servent les mêmes clients

1 2 3 4 5 → pas les mêmes clients à travers le monde.

V115 : même niveau de revenu, d'éducation... à travers le monde

1 2 3 4 5 → clients très différents à travers le monde.

V116 : Technologie

spécialisation dans un champ technique spécifique

1 2 3 4 5 → R & D sur chaque localisation.

V117 : Industrie

flux de produits entre les filiales

1 2 3 4 5 → les filiales sont indépendantes.

V118 : Contrôle

le planning de la prod., le contrôle 1 2 3 4 5
de la qualité... sont centralisés —————> responsabilité des filiales locales.

ANNEXE 2 : Analyse en Composantes principales : perceptions actuelles

Mesure de précision de Kaiser-Meyer-Olkin : 0.561	
Test de sphéricité de Bartlett : 145.070	Degré de liberté : 36
	Signification : 0.000

Qualité de représentation :

Variables	Initial	Extraction	Composante	Valeurs propres initiales		
				Total	% de la Variance	% Cumulés
V 118	1.000	0.652	1	2.525	28.05	28.05
V 108	1.000	0.777	2	2.079	23.10	51.15
V 109	1.000	0.725	3	1.641	18.23	69.38
V 106	1.000	0.602	4	0.767	8.52	77.91
V 114	1.000	0.735	5	0.691	7.68	85.59
V 115	1.000	0.749	6	0.455	5.05	90.64
V 111	1.000	0.695	7	0.402	4.46	95.11
V 116	1.000	0.685	8	0.233	2.58	97.69
V 117	1.000	0.626	9	0.207	2.30	100.00

ANNEXE 3 : Analyse en Composantes principales : Perceptions futures

Mesure de précision de Kaiser-Meyer-Olkin : 0.596	
Test de sphéricité de Bartlett : 187.162	Degré de liberté : 45
	Signification : 0.000

Qualité de représentation :

Variables	Initial	Extraction	Composante	Valeurs propres initiales		
				Total	% de la Variance	% Cumulés
V 107	1.000	0.585	1	3.095	30.95	30.95
V 108	1.000	0.783	2	1.967	19.66	50.62
V 109	1.000	0.811	3	1.624	16.24	66.86
V 106	1.000	0.650	4	1.016	10.157	77.01
V 116	1.000	0.222	5	0.648	6.47	83.49
V 114	1.000	0.721	6	0.561	5.61	89.10
V 115	1.000	0.706	7	0.367	3.66	92.77
V 113	1.000	0.601	8	0.348	3.48	96.25
V 117	1.000	0.821	9	0.233	2.32	98.58

V 111	1.000	0.787	10	0.142	1.41	100.00
-------	-------	-------	----	-------	------	--------

ANNEXE 4 : Identification des entreprises

INDUSTRIES	CODE NAF	NAF 2	nb d'ent.	Pourcentage
Légumes transformés	153 E	15	8	12,90%
Firme Services Alimentation Animale	157			
Produits diététiques	158 T			
Agroalimentaire	159 N			
Industrie du tabac	160 Z	16	2	3,23%
Produits à usage unique, d'hygiène, d'essuyage et de protection pour les collectivités industrielles, médicales et tertiaires	21	21	2	3,25%
Conception, fabrication et commercialisation de lubrifiants	232 Z	23	2	3,25%
Plastiques	241 L	24	2	3,25%
Vitrages automobile	261 C	26	2	3,25%
Tubes en aluminium, plastique destinés à la pharmacie, l'hygiène et le cosmétique	287 C	25	2	3,25%
Grenaille abrasive	287 P	28	2	3,25%
Fabricant compresseurs	291 C	29	8	13,00%
Fabrication matériel aéronautique et climatisation	292 F			
Fabrication d'équipement de levage et de manutention	292 D			
Fabrication d'appareils électroménagers	297 A			
Equipementier aéronautique et automobile	316 A	31	2	3,25%
Fabrication de cartes à puces et cartes plastiques	321 B	32	4	6,30%
Composants semi-conducteurs Silicium	322 A			
Orthopédie et biomatériaux	331 B	33	2	3,25%
Production et ventes automobiles et services correspondants	343 Z	34	8	13,00%
Equipementier automobile	343 Z			
Verrous, antivols, poignées	343 Z			
Automobile	343 Z			
Equipements ferroviaires	352 Z	35	2	3,25%
*Environnement et équipement du tertiaire [*Outillage à main *Transformation métaux et équipements]	361 C	36	4	6,00%
Equipements de sport	364 Z			
B.T.P.	452 C	45	2	3,25%
Négociant en vins (du Sud de la France)	513 J	51	6	10,00%
Négoce (professionnel) fourniture industrielles et produits sidérurgiques	515 C			
Fabricant de mobilier de bureau et aménagement	516 G			
Service informatique	721 Z	72	2	3,25%

62	100%
----	------