

Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ?

Par Pierre BUIGUES,
Professeur de stratégie, Toulouse Business School

Denis LACOSTE
Professeur de stratégie, Toulouse Business School

et

Maurice SAIAS
Professeur de stratégie à l'IAE d'Aix - Graduate School of Management

Dans cet article, nous examinerons les déterminants des stratégies des constructeurs automobiles européens à l'international. Comment le choix des modalités d'internationalisation (exportations ou investissements directs à l'étranger - IDE) est-il influencé par les avantages spécifiques des entreprises et/ou par les avantages comparatifs des pays d'origine ? Nous montrerons dans quelle mesure les modèles présentés dans la littérature expliquent les stratégies d'internationalisation en prenant en compte les avantages stratégiques des entreprises et ceux des pays d'origine. Notre étude empirique porte sur les constructeurs automobiles européens et elle indique l'importance du positionnement stratégique (effort de R&D) et de l'évolution des avantages comparatifs des pays d'origine (coût et productivité de la main-d'œuvre) dans le choix des modalités d'internationalisation. Elle permet aussi de mieux expliquer les différences de performance entre les constructeurs automobiles français et leurs homologues allemands en matière d'internationalisation.

Introduction

La question de l'internationalisation des entreprises a fait l'objet d'un grand nombre d'études au plan théorique et empirique (RUIGROK et WAGNER, 2003 ; LI, 2007). Certaines de ces recherches portent sur l'impact de l'internationalisation sur les performances (CONTRACTOR, 2007), certaines se focalisant plus particulièrement sur l'influence des modalités mêmes de l'internationalisation (exportation ou investissements directs à l'étranger) sur la performance (LU & BEAMISH, 2004) et d'autres encore sur le lien entre la localisation géographique des investis-

sements et la performance (UNCTAD, 2002 ; COLOVIC et MAYRHOFER, 2008). Une des questions les plus débattues porte sur les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent d'exporter ou de produire à l'étranger (BLONIGEN, 2005).

Dans ce contexte, cet article se focalise sur les constructeurs automobiles européens, qui présentent des différences considérables dans leurs stratégies d'internationalisation et de localisation de leurs usines. Nous nous sommes attachés à analyser ces différences de stratégies sur une période de plusieurs années (2000-2010) et avons tenté d'expliquer la façon dont les avantages stratégiques

respectifs des constructeurs, ainsi que les avantages comparatifs de leurs pays d'origine respectifs, ont façonné leur processus d'internationalisation.

La première partie de l'article sera consacrée à l'analyse des recherches antérieures sur l'impact des différentes formes d'internationalisation sur la performance. Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse de la littérature sur les coûts et les bénéfices des exportations, d'une part, et des investissements directs à l'étranger, d'autre part. Dans un deuxième temps, nous montrerons l'importance des avantages stratégiques spécifiques de l'entreprise (innovation, R&D) et des avantages comparatifs des pays dans le choix des modalités de son internationalisation.

La deuxième partie de l'article sera consacrée à une analyse du processus d'internationalisation des entreprises automobiles européennes. Nous avons conduit notre étude empirique au niveau sectoriel, répondant en cela à la critique que Hennart formule à l'égard des recherches antérieures (2007) : *"Studies examining the relationship between international diversification and performance should be performed at a much lower level of aggregation, for example at a detailed industry level"* [« Les études portant sur la relation entre la diversification à l'international et la performance devraient être réalisées à un niveau d'agrégation bien moindre, par exemple, au niveau d'une branche »]. Si nous avons retenu l'étude de l'industrie automobile, c'est parce que celle-ci est façonnée par un petit nombre d'entreprises multinationales très puissantes et parce que ce secteur est très largement internationalisé. Cette étude exploratoire suggère l'existence d'une relation forte entre l'avantage concurrentiel des entreprises, les caractéristiques du marché d'origine et les choix opérés en matière d'internationalisation.

Les modalités d'internationalisation des entreprises : exportation ou investissements directs à l'étranger ?

Les entreprises qui s'internationalisent peuvent soit exporter à partir de leur marché domestique, soit privilégier les investissements directs à l'étranger, soit s'allier avec des entreprises des pays cibles, ou encore combiner ces différentes options stratégiques. Les choix des entreprises multinationales sont différents selon l'analyse qu'elles font des coûts et des bénéfices de ces différentes options dans une situation donnée. De nombreux travaux théoriques et empiriques ont analysé ces coûts et bénéfices (GERINGER, BEAMISH et DA COSTA, 1989 ; LU et BEAMISH, 2004 ; RUIGROK, WAGNER, 2003).

Les coûts et bénéfices de l'internationalisation

De nombreux auteurs soulignent le fait que les entreprises les plus internationalisées seraient plus profitables, et ce pour les raisons suivantes.

En premier lieu, l'internationalisation favoriserait l'exploitation d'économies d'échelle (la présence sur un marché plus large permet en effet d'étaler les coûts fixes, par exemple, les coûts de R&D et de *marketing*).

En second lieu, l'internationalisation donnerait accès à des ressources nouvelles, ce qui permettrait d'accroître la flexibilité dans l'utilisation de l'appareil de production et d'utiliser au mieux les ressources locales des pays étrangers (coûts de production plus faibles ou main-d'œuvre qualifiée abondante). L'entreprise augmenterait ainsi sa compétitivité à la fois sur son marché domestique et sur les marchés étrangers où elle est présente.

En troisième lieu, l'internationalisation fournirait davantage d'opportunités d'apprentissage, dans des environnements différents. Plus le portefeuille de pays dans lesquels la multinationale a des filiales est important, et plus grande serait sa capacité à apprendre et à améliorer ses profits (DELIOS et BEAMISH, 1999 ; RUIGROK et WAGNER, 2003).

Et pour finir, l'internationalisation réduirait les fluctuations de revenus et les risques d'investissement, grâce à une présence dans des pays aux économies très différentes.

Cependant, l'internationalisation conduirait aussi à une augmentation des coûts. En s'établissant dans un nouveau pays, l'entreprise est confrontée à un environnement nouveau. Elle doit recruter du personnel local, construire un réseau pour pouvoir fonctionner, et elle se trouve dans une situation compétitive désavantageuse vis-à-vis des concurrents locaux qui sont, quant à eux, familiarisés avec cet environnement. Au fur et à mesure de la diversification de son implantation internationale, l'entreprise verra ses coûts augmenter (par exemple, les coûts de gouvernance et de coordination, qui seront d'autant plus importants que le réseau des filiales étrangères sera étendu). Hennart (2007) a également émis des doutes sur les bénéfices de l'internationalisation dans le cas où les entreprises sont situées sur des marchés domestiques de taille importante et dans des industries où la taille minimale efficace peut être atteinte sur un marché domestique donné sans que cela implique nécessairement une importante internationalisation de leur production.

On recense plus d'une centaine d'études empiriques et conceptuelles sur les questions liées à l'internationalisation des entreprises. Contractor (2012) et Hennart (2007) ont présenté une revue de la littérature sur les bénéfices et les coûts de la diversification internationale. Le fait de savoir si les bénéfices l'emportent sur les coûts a été la question centrale de très nombreuses études académiques. Les résultats de ces études sont tellement contradictoires entre eux que plusieurs auteurs, comme Hennart (2011), ont suggéré d'analyser l'impact de l'internationalisation sur la performance au niveau d'un secteur donné et de mieux distinguer les différents modes d'internationalisation. En effet, la plupart des recherches ont utilisé comme mesure de l'internationalisation le ratio entre les ventes à l'étranger et le total des ventes. Or, comme le souligne Hennart (2011), ce ratio mélange deux choses : les ventes issues

de l'export depuis le territoire national et les ventes réalisées par des unités établies à l'étranger. Ces deux modalités ne sont cependant pas des substituts absolus l'une de l'autre et les entreprises ne poursuivent généralement pas exclusivement une modalité aux dépens de l'autre, en particulier dans le cas des entreprises multinationales.

Plusieurs auteurs, comme Lu et Beamish (2001, 2006), ont examiné l'impact de ces deux stratégies d'internationalisation (l'exportation et l'investissement direct à l'étranger) sur les performances à l'international. Ils montrent, par exemple, que pour les PME, l'exportation est liée positivement au niveau d'exportation, alors que la relation entre le niveau d'investissement direct étranger et la performance à l'international est non linéaire. Il est donc légitime de s'interroger sur les bénéfices et coûts respectifs de ces deux modalités.

Les exportations

Les stratégies d'internationalisation *via* les exportations se distinguent d'abord par la réversibilité de l'engagement de l'entreprise, qui est bien moindre dans le cas des investissements directs à l'étranger. Cette flexibilité des exportations se traduit par la capacité de l'entreprise à ajuster ses volumes d'exportation vers les différents marchés étrangers visés selon l'évolution de la demande spécifique d'un marché par rapport à un autre. De plus, les exportations fournissent un accès relativement rapide aux marchés étrangers, puisque l'entreprise utilise les capacités de production déjà existantes pour pénétrer les marchés étrangers plutôt que de développer de nouvelles capacités de production. Un volume d'exportation important permet aussi aux unités de production du marché domestique d'accroître leur productivité grâce aux économies d'échelle réalisées (GRANT, JAMMINE et THOMAS, 1988). Finalement, à travers l'exportation, l'entreprise va acquérir une expérience des marchés internationaux et mieux comprendre les déterminants de la réussite dans la pénétration des marchés étrangers. Les exportations constituent le mode d'internationalisation le plus répandu en particulier dans le cas des PME, mais toutes les grandes multinationales accordent une importance plus ou moins grande aux exportations dans leur stratégie d'internationalisation.

Les investissements directs à l'étranger

Les stratégies d'internationalisation à travers les investissements directs à l'étranger présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux stratégies d'exportation (BUIGUES, LACOSTE, 2011). Tout d'abord, les bénéfices de l'exportation peuvent être amoindris par l'existence de différentes barrières aux échanges qui peuvent être de types tarifaire et non tarifaire. Les gouvernements préfèrent généralement les investissements directs étrangers (IDE), qui permettent de créer des emplois locaux. Ensuite, la concurrence avec les firmes locales constitue un des éléments essentiels du choix d'une interna-

nationalisation par les investissements directs à l'étranger plutôt que par les exportations. Les investissements directs à l'étranger permettent aux multinationales de réduire leurs coûts de production et les coûts de transport, d'une part, et les coûts de transaction, d'autre part, face aux risques possibles d'une appropriation par les firmes locales de leurs actifs intangibles propriétaires qui font le succès de leurs exportations dans ces pays (HENNART, 1982).

Les avantages spécifiques des firmes et les avantages comparatifs des localisations

Si de nombreux chercheurs se sont intéressés à la question de l'impact de l'internationalisation sur la performance, il n'existe pas à ce jour de consensus sur la forme de cette relation. Cela a amené un certain nombre d'auteurs à poser la question des variables pouvant influencer cette relation. Ces variables peuvent être liées, d'une part, aux avantages concurrentiels de l'entreprise et, d'autre part, aux avantages comparatifs de son pays d'origine.

Les avantages spécifiques des firmes

Verbeke et Brugman (2009) suggèrent que ce sont les avantages spécifiques de l'entreprise qui déterminent son succès à l'international. La performance de l'entreprise à l'international va dépendre de ses avantages spécifiques (innovations technologiques, marques...), qui vont lui permettre de s'adapter à des environnements différents. Les auteurs soulignent la pertinence des études portant sur des entreprises relevant d'un même secteur d'activité et situées dans un environnement économique homogène. Elles permettent en effet de mieux tester l'impact des avantages spécifiques de l'entreprise sur la réussite de son internationalisation.

Les ressources internes et les avantages spécifiques d'une entreprise détermineraient le succès de sa stratégie d'internationalisation. La question du rôle de la R&D sur le degré d'internationalisation des entreprises et de son impact sur la relation entre leur internationalisation et leur rentabilité est la plus débattue. Ainsi, pour Kotabe, Srinivasan et Aulakh (2002), il est nécessaire d'atteindre un certain seuil de dépenses en R&D ou en *marketing* pour bénéficier de l'internationalisation : "*Do firms need to have some threshold of R&D or marketing intensities to benefit sufficiently from multinationality?*" [« Les entreprises doivent-elles avoir atteint un certain seuil de recherche et développement ou d'intensité de *marketing* pour pouvoir bénéficier de manière conséquente de leur diversification à l'international ? »]. Selon certains auteurs, les entreprises qui ne disposent pas d'avantages spécifiques dans le domaine de la R&D et de l'innovation par rapport à leurs concurrentes vont s'engager dans des stratégies d'internationalisation privilégiant davantage les IDE que les exportations (BLONINGEN, 2005).

La R&D joue un rôle essentiel dans certaines industries, comme l'automobile, où il existe entre la production et la R&D des interactions très fortes qui génèrent des effets cumulatifs positifs importants pour les entreprises. Les entreprises disposant d'avantages spécifiques en R&D et dont les dépenses en R&D sont les plus importantes pourraient être ainsi amenées à privilégier la production nationale domestique pour bénéficier au mieux des effets cumulatifs positifs importants liés à l'interaction entre la production et la R&D. De nombreuses études ont montré que la R&D est très largement conduite au niveau national, même si l'on constate ces dernières années une internationalisation progressive d'une part des dépenses en R&D, essentiellement celles visant à adapter les produits au marché local. D'ailleurs, la part des brevets résultant de recherches faites au niveau du marché national domestique serait globalement de 81 % pour les entreprises des pays développés, une part qui ne semble pas diminuer sensiblement (HENNARD, 2007).

La question de l'influence des dépenses de *marketing* sur le degré d'internationalisation des entreprises et de leur impact sur la relation entre l'internationalisation et la rentabilité a été largement moins étudiée, et aucune de ces rares études n'a débouché sur une conclusion claire. La question de la mesure des dépenses de *marketing* est souvent complexe, les entreprises ne diffusant pas nécessairement d'informations précises en la matière, contrairement à ce qu'il en est de leurs dépenses de recherche et développement.

Les avantages comparatifs entre le pays d'origine et le ou les pays d'implantation

Un arbitrage entre la localisation de la production dans le seul pays d'origine ou une délocalisation se fera en fonction des différents avantages comparatifs d'offre et de demande pouvant exister dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil (MUCCHIELLI, 1992, 2003). S'il n'y a pas d'avantage de localisation des investissements à l'étranger, l'exportation seule pourrait être envisagée. Cependant, si le pays domestique de l'entreprise voit ses coûts de main-d'œuvre augmenter, sans qu'il y ait augmentation simultanée de la productivité, il y aura progressivement une perte relative de l'avantage comparatif du pays domestique en tant que lieu de production. Cela conduira alors les entreprises à rechercher d'autres pays d'accueil à coût unitaire plus intéressant ou pouvant présenter des avantages relatifs en termes de dynamique de la demande.

En effet, les investissements directs à l'étranger ne permettent pas seulement d'assurer une meilleure connaissance des marchés étrangers (comme l'exportation), de surmonter des barrières aux échanges ou de répondre à une demande locale en croissance, ils permettent aussi d'accéder aux avantages comparatifs propres aux marchés étrangers et de bénéficier de divers avantages liés à une présence physique à l'étranger, notamment de l'accès à des compétences spécifiques et d'un coût du travail plus faible (ZAHRA, IRELAND et HITT, 2000). Dans ce cas, la production réalisée dans ces pays étrangers peut ensuite

être réexportée vers le marché d'origine de la multinationale, ou vers d'autres marchés. C'est le cas, par exemple, des importations de voitures Renault en Allemagne qui ne seraient pas produites par Renault en France, mais dans des sites de ce même constructeur implantés en Turquie ou en Roumanie.



Photo © Benoît Decout/REA

« C'est le cas, par exemple, des importations de voitures Renault en Allemagne qui ne seraient pas produites par Renault en France, mais dans des sites de ce même constructeur implantés en Turquie ou en Roumanie. » Parc d'automobiles Megane 2 dans l'usine d'Oyak Renault en Turquie, novembre 2008.

L'internationalisation des constructeurs automobiles européens

L'objectif de notre recherche est d'examiner, dans le cas des constructeurs automobiles européens, les modalités choisies par les entreprises pour développer, d'une part, leur activité à l'international (exportation ou investissements directs à l'étranger) et, d'autre part, les avantages spécifiques de celles-ci (intensité des dépenses en R&D) et les avantages comparatifs d'une localisation des unités de production sur le sol domestique ou dans les marchés étrangers. L'objectif de cette recherche exploratoire est de faire émerger des liens entre ces différentes variables.

Nous avons choisi de comparer entre eux les processus d'internationalisation des grands constructeurs automobiles européens (VW, BMW, Daimler, Renault, PSA et Fiat)⁽¹⁾ sur la période 2000-2010. Ces constructeurs bénéficient en effet d'un environnement économique assez homogène. Comme ces entreprises sont toutes situées dans la zone euro, il n'y a pas de risque d'interférence d'évolutions erratiques des taux de change sur la période précitée. L'information que nous avons collectée provient des rapports annuels d'activité établis par ces constructeurs automobiles et par les associations professionnelles des constructeurs automobiles européens OICA et CCFA⁽²⁾.

(1) Ces six constructeurs ont une part de marché cumulée en Europe de plus de 63 %.

(2) OICA : International Organization of Motor Vehicles Manufacturers et CCFA : Comité des constructeurs français d'automobiles.

Nous précisons que nous considérons Renault indépendamment de Nissan. Ces deux entreprises sont alliées, mais elles restent indépendantes en dehors de leur alliance. De même, nous n'avons pas pris en compte Chrysler. En effet, si Daimler et Chrysler n'ont constitué qu'un seul groupe entre 1998 et 2007, les deux entreprises ont en réalité fonctionné plutôt de façon parallèle. Les données sur l'exploitation des deux entités Daimler et Chrysler sont fournies de façon séparée. Plus récemment, Fiat a pris, à la mi-2009, des participations dans Chrysler, mais nous considérons que cela n'a pas eu d'influence sur les variables que nous mesurons pour Fiat jusqu'à la fin de la période d'observation (2010). Il convient également de noter que pour des raisons d'homogénéité des données, nous ne nous sommes intéressés qu'à l'activité d'assemblage de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers (les LUVs, "light utility vehicles"). Nous avons donc exclu la fabrication de poids lourds, qui ne concerne que certains fabricants. Les activités financières des constructeurs, qui relèvent d'une autre logique économique, ont également été exclues du champ de notre recherche. L'unité de base que nous avons retenue pour la mesure de l'activité industrielle des entreprises est le nombre de véhicules assemblés.

Des modalités d'internationalisation et des évolutions très différentes selon les constructeurs

La mesure des modalités de l'internationalisation, des exportations et des IDE

La stratégie d'internationalisation des entreprises a été appréciée de deux façons distinctes : en prenant en compte les exportations de véhicules à partir du territoire domestique de l'entreprise, d'une part, et en étudiant la délocalisation de l'assemblage, d'autre part.

Nous avons reconstitué un indicateur d'exportations ou d'importations nettes par constructeur à partir des informations disponibles sur leur production domestique⁽³⁾

(3) Données CCFA.

et sur les immatriculations domestiques des véhicules produits⁽⁴⁾. Ces deux variables peuvent être rapprochées : si une entreprise produit dans son pays d'origine plus de véhicules qu'elle n'en immatricule, cela signifie qu'elle est exportatrice nette de véhicules. Si, en revanche, elle produit moins de véhicules qu'elle n'en immatricule, alors elle est importatrice nette de véhicules. Ainsi, l'intensité d'exportation est mesurée par l'indicateur suivant :

Intensité d'exportation = (production domestique - immatriculations domestiques)/production domestique.

La délocalisation peut être mesurée à partir des données de localisation de l'assemblage fournies par l'OICA. Il est *a priori* pertinent de distinguer les stratégies d'implantation d'usines dans les pays où la production répond, pour les entreprises européennes, à une demande locale (Asie, Amérique Latine), des stratégies d'implantation d'usines dans les pays proches (comme ceux d'Europe de l'Est). Dans ce dernier cas, l'argument coût peut être déterminant par rapport au marché d'implantation, mais il ne s'oppose en rien à une logique d'exportation sur l'ensemble du marché européen, en particulier vers le marché d'origine du constructeur. Deux indicateurs de délocalisation ont donc été utilisés :

- a) Intensité de délocalisation totale = (production mondiale - production domestique)/production domestique ;

- b) Intensité de délocalisation proche = (production Europe - production domestique)/production domestique.

Les stratégies d'internationalisation sur la période 2000-2010

Le tableau 1 ci-dessous donne la moyenne de ces différentes variables pour les six constructeurs étudiés sur l'ensemble de la période d'observation.

(4) Données OICA.

	Variables d'internationalisation		
	Intensité d'exportation	Délocalisation totale	Délocalisation proche
Fiat	15 %	123 %	57 %
Renault	30 %	151 %	109 %
PSA	49 %	105 %	67 %
VW	48 %	170 %	84 %
Daimler	61 %	35 %	17 %
BMW	67 %	50 %	27 %
Moyenne	45 %	106 %	60 %

Tableau 1 : Moyenne des différents constructeurs sur les variables d'internationalisation (période 2000/2010).

Sources : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données CCFA et OICA.

Ces données font apparaître des choix très différents en matière d'internationalisation. Concernant l'exportation à partir du territoire national, trois groupes se distinguent : Renault et Fiat exportent très peu, VW et PSA sont dans la moyenne et Daimler et BMW exportent beaucoup depuis leur territoire d'origine. En termes de délocalisation totale, on peut également isoler trois groupes : Renault, VW et Fiat délocalisent relativement plus, PSA se situe dans la moyenne et Daimler et BMW délocalisent relativement peu.

Une analyse des corrélations entre ces variables sur la période 2000-2010 peut être intéressante (en prenant en compte les données annuelles, correspondant à 66 observations, soit 6 constructeurs sur onze années). On peut tout d'abord constater que les deux variables de délocalisation sont très fortement corrélées ($r=0,936$). Les constructeurs adoptent une approche globale de la délocalisation : ils ont une préférence plus ou moins marquée pour cette stratégie sans favoriser la délocalisation en Europe ou la délocalisation hors d'Europe.

En revanche, l'exportation et la délocalisation sont elles aussi fortement corrélées mais négativement ($r = - 0,76$ entre exportations et délocalisation totale et $r = - 0,722$ entre exportations et délocalisation proche). Cela indique que les entreprises réalisent un arbitrage entre ces deux formes d'internationalisation : les entreprises qui exportent plus que les autres réalisent moins d'investissements à l'étranger et, à l'inverse, les entreprises qui délocalisent davantage exportent moins. Il faut souligner que les investissements à l'étranger peuvent intervenir soit à travers le rachat d'un producteur local (comme Dacia pour Renault en Roumanie, Seat pour VW en Espagne ou Mini pour BMW au Royaume-Uni), soit par la réalisation d'investisse-

ments de type Greenfield (comme Toyota à Valenciennes). Dans tous les cas, nous comptabiliserons la production à l'étranger (qu'elle résulte du rachat d'un producteur local ou de la construction d'une nouvelle usine) dans l'indicateur de délocalisation.

Dans un secteur très dépendant des conditions macro-économiques et où les évolutions sont rapides, il est toutefois nécessaire de s'intéresser aux évolutions des stratégies des différentes entreprises au cours de la période 2000-2010.

Une analyse dynamique de l'internationalisation sur la période 2000-2010

L'exportation de véhicules

Comme le montre le Tableau 2 ci-dessous, l'intensité d'exportation de BMW est, au début des années 2000, plus élevée que celle des autres constructeurs. Mercedes, VW et PSA sont dans une situation intermédiaire, tandis que Renault, et surtout Fiat, présentent des intensités d'exportation beaucoup moins élevées. Au cours de la période d'observation, les constructeurs français, ainsi que Fiat, ont très nettement diminué leur niveau d'exportation, à tel point que Fiat et Renault sont devenus importateurs nets de véhicules (ces deux constructeurs immatriculent désormais davantage de véhicules sur leur territoire national qu'ils n'en produisent sur ce même territoire). À l'inverse, les constructeurs allemands ont augmenté le niveau de leurs exportations. Aujourd'hui, l'intensité d'exportation de VW, Mercedes et BMW est bien supérieure à celle de leurs homologues français et italien.

	Fiat	Renault	PSA	VW	Mercedes	BMW
Moyenne 2000-2002	30,9 %	46,6 %	53,9 %	48,2 %	55,2 %	66,8 %
Moyenne 2008-2010	-5,3 %	-10,5 %	32,2 %	48,9 %	65,4 %	69,6 %
Evolution (en points de pourcentage)	-36,2	-57,1	-21,7	+0,7	+10,2	+2,8

Tableau 2 : Intensité d'exportation des constructeurs et évolution du ratio (production domestique-immatriculations domestiques)/production domestique (5).

Sources : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données CCFA et OICA.

(5) Données CCFA

	Fiat	Renault	PSA	VW	Mercedes	BMW
Moyenne 2000-2002	66 %	70 %	65 %	155 %	31 %	31 %
Moyenne 2008-2010	206 %	295 %	167 %	189 %	40 %	56 %
Evolution (en points de pourcentage)	+ 140	+225	+ 102	+ 34	+ 9	+ 25

Tableau 3 : Indice de délocalisation de l'assemblage des constructeurs et évolution du ratio (production totale-production domestique)/production domestique.

Source : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données OICA.

Une délocalisation de l'assemblage

Une première analyse générale montre que sur la décennie 2000, tous les constructeurs ont augmenté la part de leur production à l'étranger (voir le Tableau 3 de la page précédente).

Cependant, les points de départ et l'ampleur du mouvement de délocalisation de l'assemblage sont très différents d'un constructeur à l'autre. VW est celui des six grands constructeurs qui a mis en œuvre de la façon la plus précoce une stratégie de délocalisation de sa production. Le groupe VW avait dès 2000 de forts volumes de production en Belgique, en Espagne et en République tchèque après le rachat de producteurs locaux, comme Seat en Espagne ou Škoda en République tchèque, mais également au Mexique, au Brésil et en Chine.

Les autres constructeurs généralistes lui ont emboîté le pas et, désormais, la part de leur production à l'étranger est voisine de celle de VW (dans les cas de PSA et de Fiat), voire très supérieure (en ce qui concerne Renault). Les autres constructeurs allemands (Daimler et BMW) ont également accru leur production à l'étranger, mais celle-ci est désormais très inférieure à celle des autres constructeurs.

Cependant, il existe aussi des stratégies différentes en ce qui concerne les rôles respectifs de l'assemblage et des pièces détachées. La stratégie allemande privilégie l'assemblage final des véhicules sur le territoire national et l'importation de pièces détachées fabriquées dans des

pays à bas coûts, un système que certains ont pu qualifier d'« économie de bazar » (SINN, 2006).

Le solde automobile français, encore excédentaire de 13 milliards en 2004, est déficitaire de 5 milliards en 2011, le déficit résultant des importations de véhicules en France (-8,1 milliards) en provenance des usines d'assemblage de Renault et de PSA situées dans les pays de l'Est ou en Turquie, alors que les pièces détachées dégagent un surplus (de 3,1 milliards). À l'opposé, l'excédent du solde automobile allemand de 103 milliards en 2011 provient principalement des véhicules (90 milliards). Pour les constructeurs allemands, les composants qui sont incorporés dans les véhicules destinés à être exportés, proviennent en grande partie des nouveaux pays membres de l'Union européenne, notamment de République tchèque et de Pologne.

Analyse conjointe des exportations et de la délocalisation

La Figure 1 ci-dessous met en évidence les évolutions des stratégies internationales des différents constructeurs au cours de la décennie 2000 à la fois en matière d'exportation et de délocalisation. Les constructeurs allemands n'ont pas beaucoup fait évoluer leur stratégie au cours de la période : BMW et Daimler restent prioritairement exportateurs et VW allie exportation et investissements à l'étranger. En revanche, les trois autres constructeurs (Renault, PSA et Fiat) ont tous évolué dans la même direction : leur niveau d'exportation s'est effondré et leur activité à l'étranger s'est principalement axée sur la délocalisation.

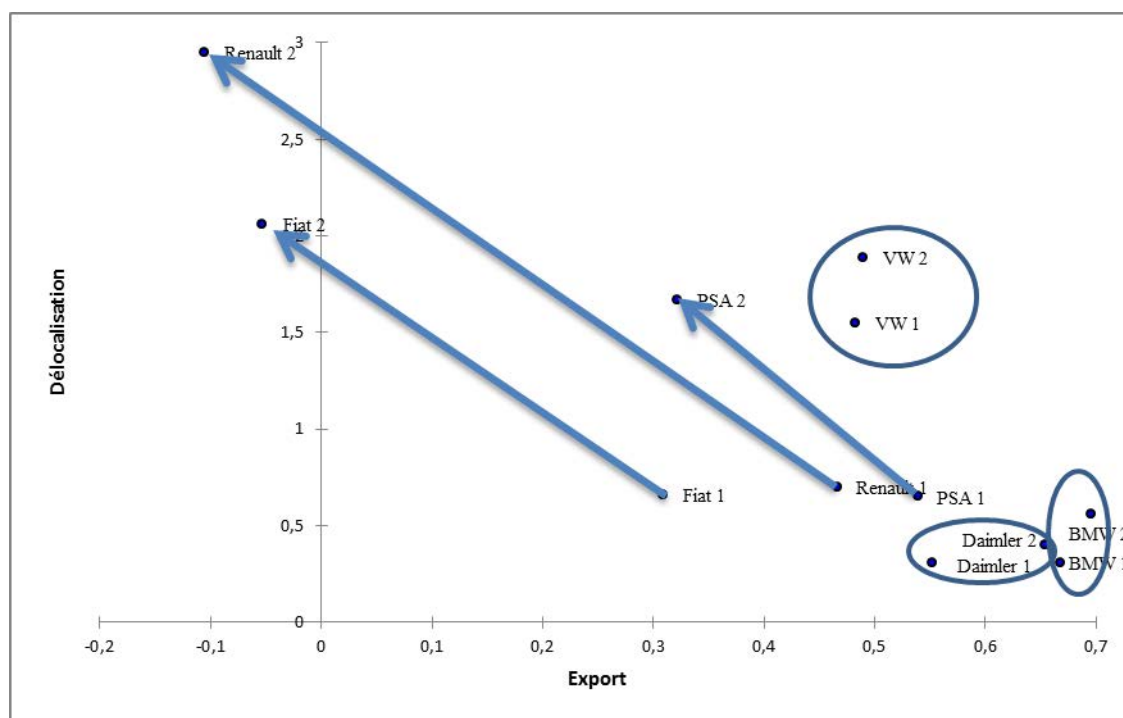


Figure 1 : Les choix des constructeurs automobiles européens en matière d'internationalisation (exportation et délocalisation) - Évolution sur la période 2000-2010.

		Italie	France	Allemagne
Personnel occupé (en milliers)	2000	169	270	845
	2008	184	280	798
	2008/2000	+8,88 %	+ 3,70 %	-5,56 %
Valeur ajoutée par personne occupée (en milliers d'euros)	2000	44,7	64,5	57,1
	2008	49,2	59,2	73,5
	2008/2000	+10,07 %	-8,22 %	+28,72 %
Dépenses personnel par personne occupée (en milliers d'euros)	2000	32,8	40,6	52,8
	2008	39	51,6	61,7
	2008/2000	+ 18,90 %	+ 27,09 %	+ 16,86 %
Dépenses personnel par personne occupée/Valeur ajoutée par personne occupée	2000	73,38 %	62,95 %	92,47 %
	2008	79,27 %	87,16 %	83,95 %
	2008/2000	+ 5.89	+24.21	-8.52

Tableau 4 : Données pays de la filière automobile européenne (entreprises de plus de 20 salariés).

Source : Eurostat, CCFA.

La question est donc de savoir pourquoi certaines entreprises de la même industrie et appartenant à la même zone monétaire ont évolué de manières aussi différentes. Pourquoi les entreprises allemandes continuent-elles à exporter depuis leur base nationale, alors que les autres grands constructeurs continentaux délocalisent de plus en plus, et pour certains deviennent importateurs nets de véhicules ?

Deux facteurs peuvent avoir une incidence sur ces choix : la compétitivité-coût de leur production domestique, d'une part, et la stratégie de différenciation des entreprises, d'autre part.

Avantages comparatifs des pays d'origine et avantages spécifiques des firmes

Les avantages comparatifs des pays d'origine

Le Tableau 4 ci-dessus fournit les évolutions des coûts unitaires au niveau de l'ensemble de la filière automobile en fonction du lieu d'implantation des unités de fabrication. Les données portent sur l'ensemble de la filière automobile, y compris les sous-traitants des constructeurs. Cela est d'autant plus pertinent que le coût de production des constructeurs est déterminé non seulement par leurs coûts propres, mais aussi par ceux de leurs fournisseurs. Les données sectorielles utilisées n'étaient disponibles que jusqu'en 2008, l'année où a commencé la crise.

L'analyse des données du tableau 4 est sans ambiguïté. La productivité du personnel (valeur ajoutée/personne occupée) a progressé très fortement en Allemagne sur la

période 2000-2008. En Italie, elle a également progressé mais beaucoup plus lentement, alors qu'en France, elle a régressé. Alors que sur la période, l'emploi de la filière automobile a diminué en Allemagne, il a augmenté en France, et plus encore en Italie. Le chiffre d'affaires de la filière a, quant à lui, fortement augmenté en Allemagne et en Italie, mais a régressé en France ! Les évolutions défavorables de l'Italie et de la France s'expliquent aussi par une augmentation des dépenses de personnel par personne occupée plus rapide qu'en Allemagne. Cependant, cette augmentation des salaires dans l'industrie automobile n'est pas spécifique à ce secteur. Sur la même période, le coût horaire du travail dans l'ensemble de l'industrie a augmenté de 38 % en France et de 31 % en Italie, contre seulement 17 % en Allemagne, l'augmentation des salaires résultant d'un ensemble de facteurs de nature macroéconomique en partie conditionnés par les pouvoirs publics (salaire minimum) ou par les discussions entre les syndicats et le patronat. Il en va de même pour l'évolution de l'emploi, certains pays imposant des contraintes plus fortes sur les licenciements. Au total, sur la période, la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée baisse dans la filière automobile allemande alors qu'elle augmente en Italie et surtout en France, d'où une forte dégradation de la compétitivité de l'industrie automobile en France.

Ces évolutions de la productivité peuvent s'expliquer par le faible développement de la robotisation industrielle en France par rapport à l'Allemagne, et même par rapport à l'Italie : en 2010, les ventes de robots industriels étaient proches des 14 000 unités en Allemagne, contre 4 500 en Italie et seulement 2 000 (environ) en France (source : Fédération Internationale de la Robotique). VW a privilégié

gié le développement de plateformes communes pour ses véhicules, ce qui constitue une source clé d'économies, mais ce qui implique aussi une robotisation croissante de la production. Un responsable de VW déclarait ainsi pouvoir gagner « jusqu'à 20 % sur les coûts d'approvisionnement et les dépenses d'investissement » (*Les Echos*, 6 mars 2012). Les nouvelles plateformes communes de VW qui étaient jusqu'à présent destinées à un segment précis (les petites citadines, par exemple) vont associer désormais plusieurs segments pour gagner en flexibilité et en coûts et produire des véhicules aux marges confortables, dans les moyen et haut de gamme, sur les mêmes plateformes.

La préférence des constructeurs français pour des stratégies d'internationalisation *via* les IDE s'explique donc en partie par la dégradation des conditions de production en France, ce qui conduit ces constructeurs à produire des véhicules dans les pays de l'Est, pour ensuite les réimporter en France. Au contraire, les constructeurs allemands ont vu les conditions de production sur le sol allemand s'améliorer comparativement à leurs concurrents français et ils ont investi lourdement en Allemagne pour améliorer encore la productivité des usines allemandes.

Les avantages spécifiques des entreprises, le cas de la R&D

Les entreprises européennes que nous avons étudiées ont des stratégies contrastées en ce qui concerne la part de leur chiffre d'affaires investie en R&D (voir le Tableau 4 de la page précédente) et ces différences sont plus marquées en fin de la période d'observation. Schématiquement, on peut distinguer trois groupes : Mercedes et BMW investissent environ 6 % de leur CA en R&D, puis Renault, PSA et VW avec un investissement autour de 5 % et, enfin, Fiat, loin derrière, à un peu plus de 3 % sur la période 2000-2010.

On peut observer des différences très fortes en termes d'investissements en valeur absolue. Ces différences

s'expliquent bien sûr par un effet taille. Ainsi, entre 2000 et 2010, VW aura investi en recherche 2,5 fois plus que Renault et 5 fois plus que Fiat. Or, nombre de projets de recherche dans l'automobile sont transverses, ce qui signifie que les résultats s'appliquent à l'ensemble de la gamme. Ainsi, avoir une capacité globale de recherche importante peut se révéler être un avantage concurrentiel décisif. On note que les constructeurs allemands sont ceux dont la progression en la matière est la plus forte entre 2000 et 2010.

Les divergences entre constructeurs se remarquent également au niveau du contenu en recherche de chaque véhicule vendu (voir le Tableau 5 ci-dessous). Les véhicules des constructeurs haut de gamme intègrent beaucoup plus de recherche, en valeur. Mais on note également des différences entre les généralistes, une voiture Fiat intégrant deux fois moins de recherche (en valeur) qu'un véhicule VW, un véhicule français trois fois moins de R&D qu'un véhicule BMW ou qu'un véhicule Mercedes. L'observation des évolutions sur la période de dix ans montre que le contraste est fort entre, d'une part, des entreprises comme VW et BMW, qui ont accru leur effort absolu de recherche respectivement de 49 et 66 % et, d'autre part, PSA, Renault et Fiat, qui présentent respectivement des hausses de 15, 18 et 6 %.

Les différences de stratégie d'internationalisation que nous avons observées peuvent être mises en relation avec le contenu en recherche et développement. Les entreprises qui exportent le plus sont celles qui investissent le plus en R&D par véhicule. À l'inverse, les entreprises qui délocalisent sont celles dont les véhicules contiennent le moins de R&D. Ces résultats confirment que les entreprises qui dépensent moins que leurs concurrentes en R&D ont tendance à préférer les IDE à l'exportation (BLUMINGEN, 2005).

		Renault	PSA	VW	Fiat	Mercedes	BMW
Investissements R&D (en millions d'euros)	Moyenne 2000-2002	1623	1776	4030	894	2479	1705
	Moyenne 2008-2010	1869	2088	5991	948	2940	2831
	Évolution en %	15,16 %	17,61 %	48,67 %	6,04 %	18,60 %	66,09 %
R&D véhicule /	Moyenne 2000-2002	688	574	797	409	1959	1775
	Moyenne 2008-2010	759	632	912	423	2347	2033
	Évolution en %	10,24 %	10,21 %	14,43 %	3,31 %	19,77 %	14,49 %

Tableau 5 : Indicateurs de R&D et évolution entre la sous-période 2000-2002 et la sous-période 2008-2010.

Source : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données constructeurs.

Conclusions et discussion

Nous nous sommes intéressés dans cette recherche aux liens entre les modalités d'internationalisation des entreprises, aux conditions de production domestique et aux avantages concurrentiels, dans le cadre d'un secteur particulier, celui de l'automobile.

Notre étude a tout d'abord mis en évidence le fait que les constructeurs européens font des choix différents en matière d'internationalisation. De façon très synthétique, les constructeurs allemands exportent beaucoup plus depuis leur base nationale, alors que les autres constructeurs privilégient de plus en plus les investissements à l'étranger et exportent de moins en moins. Ces différences de comportement stratégique peuvent être rapprochées :

- des évolutions divergentes de la compétitivité-coûts de leur marché domestique (évolution des salaires et de la productivité dans le secteur automobile dans le pays d'origine du constructeur),
- de leur positionnement stratégique, largement déterminé par le niveau des dépenses en R&D.

Les entreprises qui ont conservé un niveau d'exportation élevé sur la période et ont investi fortement en R&D sont également celles dont le niveau de performance opérationnelle et les prix de vente sont les plus élevés. Sur la période 2000-2010, la marge opérationnelle par véhicule était de plus de 1 700 euros par véhicule pour BMW et Mercedes, de 635 euros pour VW et d'autour de 250 euros pour Renault et PSA. Le prix moyen des véhicules vendus sur la période est supérieur à 35 000 euros pour BMW et Mercedes, environ de 17 000 euros pour VW et inférieur à 15 000 euros pour Renault et PSA. Il faut souligner ici que la rentabilité et le prix moyen par véhicule peuvent correspondre à une gamme très large de véhicules très différents, comme c'est le cas pour VW. La marge opérationnelle moyenne pour le groupe VW est calculée ici pour toutes les voitures de marques Škoda, Seat, Audi et VW. Dans sa recherche d'économies, le groupe VW vise d'ailleurs à mettre en place des plateformes communes pour produire les véhicules des différentes marques vendues par le groupe.

Notre recherche met donc en évidence deux modèles différents et cohérents d'internationalisation. La stratégie privilégiant l'exportation vise à valoriser un avantage concurrentiel fort acquis sur le territoire d'origine du constructeur. Cette stratégie, plus offensive, permet à des constructeurs de bénéficier d'économies d'échelle sur les dépenses de R&D et des synergies liées à la localisation en un même lieu géographique de la production et de la R&D, comme cela est le cas pour les constructeurs automobiles allemands. De plus, plus l'avantage en termes de différenciation en R&D est fort, moins le poids du coût du travail est élevé dans le coût total et plus les entreprises tirent parti de l'exportation, ces conclusions s'inscrivant dans la lignée des travaux antérieurs de Kotabe et *al.* (2002).

À l'inverse, la stratégie de délocalisation semble plus adaptée pour des entreprises qui investissent moins en R&D et qui ont ainsi un positionnement en moyen et bas de gamme, comme c'est le cas pour les entreprises automobiles françaises et italiennes. Cette tendance à la délocalisation a été renforcée par une évolution très défavorable des conditions de production domestique en termes de coût. Ces évolutions conduisent les constructeurs à rechercher de nouvelles zones de production, et ce d'autant plus que la part des coûts de production dans le prix final est bien plus élevée en ce qui concerne les véhicules d'entrée de gamme.

Au-delà de la cohérence globale des deux modèles, on constate une meilleure performance des entreprises qui ont un positionnement plus haut de gamme et qui ont conservé une part importante de leur production sur leur territoire national par rapport à celles qui délocalisent. Il est donc possible, à l'issue de cette recherche, d'émettre l'hypothèse que le premier modèle est plus performant que le second.

En suivant les recommandations faites par des chercheurs comme Hennart (2007) et Verbeke et Rugman (2009), cette recherche se distingue tout d'abord de nombreux autres travaux en se centrant sur l'étude d'un seul secteur d'activité. Pour Hennart (2011), les travaux statistiques sont dans une impasse, ce qui indique que les chercheurs doivent se concentrer sur une meilleure compréhension des phénomènes. Nous distinguons clairement deux formes d'internationalisation qui ne sont pas totalement substituables. Cette distinction est essentielle. Or, la plupart des recherches mélangent ces deux modalités en mesurant l'internationalisation des firmes par le rapport entre les ventes à l'étranger et le total des ventes. Les résultats de notre recherche, en suggérant l'existence de deux modèles d'internationalisation qui ont chacun leur propre logique et qui débouchent sur des niveaux de performance différents, légitiment cette distinction entre export et délocalisation.

Au plan de la recherche, ce travail indique tout d'abord que l'on doit essayer d'identifier des modèles d'internationalisation cohérents. Pour reprendre l'image d'Hennart (2011), il ne faut peut-être pas s'intéresser à la taille de l'empreinte de l'entreprise à l'étranger, mais bien à la forme de cette empreinte.

Au plan managérial, ce travail suggère que les investissements à l'étranger ne sont pas nécessairement le *nec plus ultra* de l'internationalisation. Comme le montre le cas de l'industrie automobile, il est possible, même dans une industrie globale, de conserver une part importante de sa production sur son territoire domestique, tout en étant performant.

Bien évidemment, ce travail est limité car il suggère des liens entre avantages concurrentiels, formes d'internationalisation et performance. Des liens qu'il ne permet pas de valider du fait qu'il est centré sur une seule industrie fortement concentrée. Il serait utile de le prolonger en prenant

un échantillon plus large dans l'industrie automobile et dans d'autres secteurs d'activité. En prenant appui sur les liens suggérés par notre recherche, les études futures sur de larges échantillons pourraient ainsi s'inspirer de la théorie des groupes stratégiques en identifiant des types de stratégies d'internationalisation et en comparant les différences de performance, entre les groupes stratégiques, d'une part, et à l'intérieur des groupes stratégiques, d'autre part.

BIBLIOGRAPHIE

- BLONINGEN & BRUCE (A.), "A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants", *Atlantic Economic Journal*, 33, pp. 383-403, 2005.
- BUIGUES (P.A.) & LACOSTE (D.), *Stratégies d'internationalisation des entreprises - Menaces et opportunités*, De Boeck, 2011.
- COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 151-165, 2008.
- COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), "Optimizing the location of R&D and production activities: Trends in the automotive industry", *European Planning Studies*, 14, pp. 1481-1498, 2011.
- CONTRACTOR (F.J.), "Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of internationalizations vs. The transaction cost perspective", *Management International Review*, 47, pp. 453-475, 2007.
- CONTRACTOR (F.J.), "Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques", *Global Strategy Journal*, 2, pp. 318-331, 2011.
- DELIOS (A.) & BEAMISH (P.W.), "Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 711-727, 1999.
- Direction générale des Douanes et Droits indirects, *Les stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne*, Département des études économiques, études et éclairages, n°30, avril 2012.
- GERINGER (J.M.), BEAMISH (P.W.) & DA COSTA (R.C.), "Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 109-119, 1989.
- GRANT (R.M.), JAMMINE (A.P.) & THOMAS (H.), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies", 1972-84, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 771-801, 1988.
- HENNART (J.-F.), "The theoretical rationale for a multinationality/performance relationship", *Management International Review*, 47, pp. 423-452, 2007.
- HENNARD (J.-F.), "A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance", *Global Strategy Journal*, 1, 2011.
- KOTABE (M.), SRINIVASAN (S.S.) & AULAKH (P.S.), "Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities", *Journal of International Business Studies*, 33, pp. 79-97, 2002.
- LI (L.), "Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. International," *Journal of Management Review*, 9, pp. 117-139, June 2007.
- LU (J.W.) & BEAMISH (P.W.), "International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47, pp. 598-609, 2004.
- MUCCHIELLI (J.-L.) & PUECH (F.), « Internationalisation et localisation des firmes multinationales », *Économie et Statistique*, n°364-364-365, 2003.
- RUIGROK (W.) & WAGNER (H.), "Internationalization and performance: an organizational learning perspective", *Management International Review*, 43, pp. 63-83, 2003.
- SINN (H.W.), "The pathological export boom and the bazaar effect: how to solve the German puzzle", *The World Economy*, vol. 29, n°9, 2006.
- UNCTAD (2002), World Investment Report.
- VERBEKE (A.) & RUGMAN (P.), "Triple testing the quality of multinationality-performance research: An internationalization perspective", *International Business Review*, 18, pp. 265-275, 2009.
- ZAHRA (S.A.), IRELAND (R.D.) & HITT (M.A.), "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, 43, pp. 925-950, 2000.