

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# *Mémoire de fin d'études*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

*Thème*

**Les stratégies d'internationalisation par la  
colocalisation :**

**Illustration par le cas BRANDT, Filiale du groupe  
CEVITAL**

**Présenté par :**

*ALIOUAT Boussad  
BACHA Yanis*

**Encadré par :**

*M<sup>r</sup> DRIR Mohamed*

**Devant les membres du jury :**

*Président: M<sup>r</sup> ZERKHFAOUI Lyes, MAA, UMMTO.*

*Rapporteur: M<sup>r</sup> DRIR Mohamed, MAA, UMMTO.*

*Examineur: M<sup>r</sup> MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO.*

**Années universitaire 2017-2018**

## *Remerciements*

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.

Nous exprimons notre plus grande reconnaissance envers **nos chers parents** qui nous ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre démarche d'étude ;

Nous adressons toute notre gratitude au directeur de ce mémoire, **Mr DRIR**, notre promoteur pour son suivi avec le plus grand intérêt tout au long de la réalisation de ce travail, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils ;

Un grand merci à tous **nos enseignants** qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant notre cursus universitaire ainsi que, tout le staff administratif et à toute l'équipe pédagogique de la faculté SEGC.

Nous remercions tous nos enseignants depuis l'école primaire, sans qui nous ne serions pas là, ainsi que nos enseignants qui nous ont aidés dans nos démarches : **Mr MADOUCHE, Mr HAMAZ, Mme DAHMOUN**.

Un grand hommage à ceux qui ont milité pour notre chère université, et un grand respect, à notre père spirituel « **Mouloud MAMMERI** » ;

Nous adressons nos remerciements **aux membres** du jury qui ont pris la peine d'examiner ce travail ;

Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à nos amis pour leur confiance et leur support.

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet, et en particulier :*

*A ma chère grand-mère **Kaïssa**, à la mémoire de mon grand-père **Amokrane**, tu seras toujours présent parmi nous ;*

*A mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'alimenter de courage, d'espoir, et tant d'amour et de tendresse ;*

*A mon frère **Amokrane** et sa femme **Fatima**, auxquels je souhaite tant de réussite dans leurs vies ;*

*A mes chères sœurs, **Akila**, **Samia**, **Hayat** et son petit fils **Yahia** ;*

*A toute la famille **ALIOUAT** et la famille **ADJA** ;*

*A mon binôme **Yanis** et toute la famille **BACHA** ;*

*A mes amis de la promotion : **Hakim KHOUNI** ; **Toufik HAMMICHE** ; **Essaidh AMRANI** ; **Rabah AMRANI** ;*

*A tous les citoyens de mon village Ait **HALLA** en particulier : **Madani AZZABEN** ; **Mhenna CHERFOUH** ; **Hakim CHIBOUT** ;*

*A mes amis qui sont à l'étranger en particulier : **Ahmed**, **Ghilas**, **Souhil**, **Nadir**, **Fahem**, **Sofiane** ;*

*A mon meilleur ami que je considère comme un frère : **Malik MELLAL***

**BOUSSAD**

## *Dédicaces*

*Afin d'être reconnaissant envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce travail :*

*A ma très chère mère « **Taous** »*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.*

*A mon très cher père « **Hamid** »*

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer la profondeur des sentiments d'affection et de respect et d'amour que je te porte. Tu étais toujours à mes côtés pour me soutenir m'encourager et me conseiller. Que ce travail te traduit toute ma gratitude et mon affection.*

*A mes précieux frères « **Amine** », « **Chabane** », et à mes sœurs « **Lamia** », « **Lydia** », « **Sabrina** » pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide durant ces années d'études.*

*A mes neveux adorés « **Anaïs** », « **Aylane** », « **Juba** », « **Massil** », « **Ilyane** », « **Elyna** », « **Nael** ».*

*A mes beaux-frères « **Hakim** », « **Ali** ».*

*A mes amis «**Boussad**», « **Hakim** », « **Toufik** », pour leurs assistance et leurs présence. Ils trouveront ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.*

*A mon binôme «**Boussad** », qui a travaillé avec patience et sans relâche dans notre travail. A tous les moments partagés, je te remercie pour ces moments passé et je te souhaite longue vie pleine de bonheur.*

**YANIS**

## *Abréviations*

**FMN** : Firme multinationales.

**ALENA** : Accord de libre échange Nord-américain.

**ASEAN** : Association des nations de l'Asie du Sud-est.

**IDE**: Investissement direct à l'étranger.

**R et D** : Recherche et Développement.

**TIC**:Technologie de l'information et de la communication.

**NTIC**:Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

**DIPP**:Division internationale des processus de production.

**GRH**:Gestion des ressources humaines.

**OCDE**:Organisation de coopération et de développement économique.

**CEE**:Communauté économique européenne.

**PIB**:Produit intérieur brute.

**HKCIC**: Hong-Kong christian industrial comitte.

**AMRC**:Asia monitor resource center.

**ONG**:Organisation non gouvernementale.

**DIT**:Division internationale de travail

**CSP**:Centre de services partagés.

**PSEM**:Pays du Sud et de l'Est de la méditerranée.

**PECO**:Pays d'Europe Centrale et Orientale.

**EIT:**Entreprises de taille intermédiaire.

**UE:**Union Européenne.

**PME:**Petites et moyennes entreprises.

**CEME:**Communauté Euro-méditerranéenne de l'énergie.

**OEM:** Original Equipment Manufacturer.

**IPEMED:**Institut de prospective économique du monde méditerranéen.

**OPEP:**Organisation des pays exportateurs de pétrole.

**INSEAD:**Institut européen d'administration des affaires.

**GIE:**Groupement d'intérêt économique.

**CFTH:**Compagnie Française Thomson-Houston.

**CSF:**Compagnie générale de la téléphonie sans fil.

## *Liste des figures*

<b>Figure N° 01 :</b> Le rôle central de la compétence technologique dans les entreprises industrielles. ....	80
<b>Figure N° 02 :</b> Diagnostic de la fonction et solutions en termes de coopération. ....	83
<b>Figure N° 03:</b> Les onze formes essentielles d'accords de coopération : illustration de leur point d'ancrage.....	86
<b>Figure N° 04 :</b> Synoptique des supports juridiques des coopérations interentreprises. ....	91
<b>Figure N° 05 :</b> les filiales et l'implantation du groupe Brandt.....	115
<b>Figure N° 06 :</b> les interactions entre les différents départements et le département marketing..	122
<b>Figure N° 07 :</b> représentation des 5 forces de M. Porter.....	129

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N° 01 :</b> Comparaison des couts salariaux horaires moyens en 2005 en euros .....	34
<b>Tableau N° 02 :</b> Taux officiels de l'impôt des sociétés en Europ (en%). .....	40
<b>Tableau N° 03 :</b> Taux effectifs moyens d'imposition des bénéfices en % (fiscalité locale et nationale). .....	41
<b>Tableau N° 04 :</b> Eléments discriminants de la performance par types d'entreprises.....	79
<b>Tableau N° 05 :</b> Maquette des possibilités de maîtrise et de développement de la compétence technologique .....	81
<b>Tableau N° 06 :</b> l'évolution du nombre d'effectifs de la l'entreprise BRANDT Algérie depuis 2014.....	121
<b>Tableau N° 07 :</b> Evolution du chiffre d'affaire de BRANDT Algérie depuis 2014(unité : Euro).....	121

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>07</b>
<b>Chapitre 01 : Evolution des stratégies d'internationalisation (concept et définition) .....</b>	<b>10</b>
Introduction au chapitre .....	11
<b>Section 1 : le concept d'internationalisation de l'entreprise .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2 : Etude de la chaîne de valeur à partir de l'analyse des divisions des processus de productions .....</b>	<b>18</b>
<b>Section 3 : Substitution de la colocalisation à la délocalisation.....</b>	<b>28</b>
Conclusion du chapitre.....	56
<b>Chapitre 02 : Les opérations liées à la colocalisation.....</b>	<b>57</b>
Introduction au chapitre .....	57
<b>Section 1 : Les transferts technologiques .....</b>	<b>58</b>
<b>Section 2 : Coopération et partenariat stratégique .....</b>	<b>77</b>
<b>Section 3 : Coopération Europe-Maghreb et colocalisation.....</b>	<b>99</b>
Conclusion du chapitre.....	105
<b>Chapitre 03 : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation : illustration par le cas Brandt, filiale du groupe CEVITAL .....</b>	<b>106</b>
Introduction au chapitre .....	106
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL) .....</b>	<b>106</b>
<b>Section 2 : La stratégie de colocalisation de BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.....</b>	<b>130</b>
Conclusion du chapitre.....	135
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>136</b>

## Références bibliographiques

## Annexes

## Table des matières

La vie des entreprises est souvent reliée à son environnement, la sphère économique mondiale est en perpétuelle mutation. L'internationalisation est devenue un rituel pour toute entreprise qui se veut concurrentielle sur la scène économique à l'échelle planétaire.

L'internationalisation des entreprises et leur présence sur la scène concurrentielle intercontinentale ont connu une évolution spectaculaire ces deux dernières décennies. Cette évolution est due à la diffusion des technologies de l'information, à la diminution des coûts de transports internationaux (particulièrement les transports maritimes), mais aussi au recul des contraintes gouvernementales et aux progrès de la dérégulation.

Elle résulte également de la saturation et la défaillance des marchés dans les pays industrialisés de la triade et à l'apparition d'un cycle international de vie des produits et où le déterminant primordial qui est le savoir-faire technologique se révèle inégalement réparti entre les différents marchés internationaux.

La mondialisation est de ce fait, un processus par lequel la libéralisation des flux d'idées, de cultures, de savoirs, de biens, de personnes, et de capitaux (globalisation financière) mène vers l'intégration des économies et des entreprises, ce qui a redéfini le monde, et a réduit les distances entre pays.

Les firmes multinationales jouent un rôle moteur dans la contribution du processus de mondialisation d'une manière significative à la création de richesse dans les économies nationales. Nous avons observés aussi, qu'il y a des firmes qui disposent d'un poids économique qui dépasse celui des Etats et donc le développement des pays est relativement lié à la performance des firmes multinationales. Les marchés sont de plus en plus dominés par ces firmes qui agissent à l'échelle internationale.

La globalisation incite à repenser les stratégies d'entreprises comme des Etats, leurs marges de manœuvre et les moyens de bord.

A cet effet, la perspective d'internationalisation est devenue un choix inéluctable, pour toute entreprise, qui se veut compétitive et qui désire avoir une place dans le marché mondial afin d'assurer sa pérennité, voire sa survie.

Dans cet environnement qui tend à être global, nous tenterons une étude et une analyse de l'entreprise algérienne dans une logique d'internationalisation. On verra l'importance d'une colocalisation et d'un partenariat stratégique comme choix à une internationalisation

réussie, et de son aspect compétitif face à une ouverture des marchés et un passage à une économie de marché.

Le choix du sujet traité dans ce projet a été motivé par l'importance et la sensibilité de la question d'internationalisation des entreprises algériennes et le chemin à suivre.

Nous avons encadré notre travail en nous limitant sur la stratégie de colocalisation, comme choix stratégique pour notre étude de cas (BRANDT filiale du groupe CEVITAL) et le plus approprié à notre économie nationale ; pour mieux maîtriser les coûts, engager des actions de recherche pour innover. Il s'agit aussi de mieux développer la commercialisation et la conception des produits et services, d'accéder à une expertise technique non maîtrisée, de faire preuve de flexibilité pour répondre à des besoins clientèle ou enfin de conquérir de nouveaux marchés à l'international et essentiellement faire sortir l'économie du pays de la rente pétrolière. Pour ce qui concerne l'entreprise, nous avons opté pour l'étude du cas du groupe CEVITAL, qui contribue et apporte un poids colossal à l'économie nationale, on souligne aussi, que c'est un groupe expérimenté en matière de partenariat et coopération stratégique et une expérience dans la reprise d'entreprises en difficultés.

Nous avons choisi d'étudier la stratégie de colocalisation de BRANDT ; même si cette dernière est rompue ces dernières années, mais elle reste une stratégie modèle vu sa grandeur et son importance. Cela nous permettra aussi de mettre le point sur l'après colocalisation de BRANDT.

Ainsi, l'objectif de notre travail est de monter si le groupe CEVITAL, gère et pilote efficacement ses partenariats et ses stratégies mises en œuvre, mais aussi de constater si le choix lui a permis d'atteindre les objectifs du groupe, voir par la suite, s'il a assuré le transfert de la technologie, des savoirs et des nouvelles techniques de gestion , permettant d'affronter la concurrence mondiale. La seconde motivation est de démontrer l'importance de la colocalisation comme choix d'internationalisation des entreprises Algériennes. Dans ce contexte nous posons la problématique suivante :

Quel est l'impact de la stratégie de colocalisation sur le processus d'internationalisation des entreprises Algériennes ?

A ce propos, nous posons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : la coopération et le partenariat stratégique présentent des éléments nécessaires pour la réussite du processus d'internationalisation.

**Hypothèse 02** : le transfert technologique est le seul élément qui permet la réussite d'une stratégie de colocalisation.

Notre premier chapitre portera sur les stratégies d'internationalisation des entreprises (revue littérature), afin de clarifier et donner des notions basiques sur lesquelles nous allons nous appuyer pour traiter le sujet en question (colocalisation).

En second lieu, nous allons mettre le point sur les opérations liées à la colocalisation. Et pour cela, nous allons analyser le transfert de technologie dans le cadre d'une colocalisation, les différentes stratégies du transfert de technologie, pour ensuite analyser les formes de coopérations et de partenariats stratégiques.

Ensuite, dans le troisième chapitre, nous allons étudier le processus d'internationalisation du groupe CEVITAL. Nous avons jugé utile de voir et d'expliquer les choix et les déterminants de l'internationalisation du groupe CEVITAL, qui est l'objet qui nous inspire le plus dans le panel d'entreprises de l'économie nationale. Aussi ce chapitre est consacré au traitement d'un cas de colocalisation : le groupe CEVITAL, plus précisément, sa filiale de l'électroménager BRANDT. A cet effet, nous présenterons une analyse concurrentielle sur le marché de l'électroménager en Algérie, ensuite nous allons présenter la colocalisation du groupe BRANDT pour enfin, analyser les données et en tirer des remarques.

La méthodologie de travail est :

- La technique documentaire qui nous a permis de définir les concepts théoriques sur le sujet de notre recherche. Nous avons utilisé des ouvrages, des revues de management, une documentation électronique et les mémoires et thèses doctorales.
- La méthode analytique : en présentant en premier lieu la colocalisation de BRANDT, ensuite, en analysant les données de cette stratégie, pour en finir avec une synthèse.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## Introduction du chapitre

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale l'internationalisation des économies n'a cessé de prendre de l'ampleur, la tendance à l'intégration de certains marchés mondiaux (ALENA, ASEAN, marché unique Européen) et surtout la baisse des coûts de transport et de barrière douanières ainsi que les progrès dans les techniques de transport<sup>1</sup> ont considérablement modifié le paysage industriel et concurrentiel des entreprises. Ainsi, l'enquête réalisée auprès des dirigeants des plus grandes entreprises françaises par la revue « *Revue Française de gestion* » montre que l'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises au cours des deux dernières décennies. En effet, le jeu concurrentiel de plus en plus mondialisé impose souvent aux entreprises, quelle que soit leur nationalité, d'inscrire leur stratégie dans une perspective planétaire.

## Section01 : Le concept d'internationalisation des entreprises

L'extension des entreprises hors des frontières de leurs pays d'origine correspond au phénomène d'internationalisation de leurs activités économiques.

### 1. Historique et évolution<sup>2</sup>

L'internationalisation est devenue un enjeu incontournable si les entreprises veulent conserver leur indépendance, assurer leur pérennité et être compétitives face à la concurrence mondiale. Il paraît donc nécessaire de bien comprendre ce que recouvre ce concept et quelles définitions il est possible d'apporter aujourd'hui.

#### 1.1. Ses origines

La pratique du commerce international est très vieille, elle s'inscrit dans l'histoire de toutes les civilisations. L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années 1920-1930, certaines entreprises avaient déjà développé des activités internationales comme Rhône-Poulenc, qui dans la période de l'entre deux guerres, avait noué

---

<sup>1</sup> « La globalisation de l'économie, le désengagement de l'Etat et le développement de certaines technologies ont amené les entreprises à développer de nouveaux besoins de logistique qui impliquent des ajustements au niveau de l'entreprise et de ses partenaires de services. On peut certainement parler de « révolution logistique » (Bigas, 1995 :98).

<sup>2</sup> Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 29.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

des liens importants et développé des échanges commerciaux avec les États-Unis. Toutefois, l'internationalisation a pris son essor des années 1945 à 1990 avec la mise en place du libre échange, qui s'est étendu à un nombre croissant de pays. C'est ainsi que l'environnement de l'entreprise est devenu international.

L'entreprise a donc été amenée à prendre en considération la globalisation des économies, qui s'est manifestée par des évolutions du contexte socio-économique, politique, réglementaire et technologique conduisant à une intensification de la concurrence, une accélération des échanges d'information, humains..., une disparition progressive des frontières. Dans ce cadre, les entreprises, de toutes tailles, ont été amenées à s'internationaliser.

## 1.2. Ses évolutions

L'internationalisation des entreprises a été étudiée dans différentes disciplines : en économie (internationale, industrielle), en marketing (international), en stratégie. Les premières théories ont été développées en économie. Elles se sont intéressées aux déterminants du commerce international. Elles ne prenaient pas en compte l'entreprise, mais considéraient uniquement les échanges entre nations (A. Smith, D. Ricardo, S. Mill...). Elles fournissaient une vision statique de l'échange dans un contexte de concurrence pure et parfaite. Il était fait le constat des avantages comparatifs respectifs entre espaces nationaux déterminés à un moment donné. Une des principales conclusions de ces approches théoriques classiques du commerce international et la spécialisation internationale (D. Ricardo).

Dans les années 1960, le progrès technique est pris en compte pour expliquer le commerce international. Des analyses dynamiques et non plus statiques se développent. Il s'agit d'une part du courant néo-technologique, qui reprend la théorie ricardienne et cherche à expliquer la source des avantages comparatifs en se basant sur les différences internationales de technologie (M. Posner, Huftbauer, Vernon...); d'autre part, de l'analyse néo-classique de l'échange international ou « Modèle H.O.S » qui adopte à la différence des théories classiques la thèse de la valeur utilité-rareté, et se base sur la loi des proportions de facteurs et l'égalisation des rémunérations des facteurs de production. La théorie néo-factorielle contemporaine ou théorie de la qualification du travail et de l'emploi conclut que les avantages comparatifs d'un pays sont différenciés et hiérarchisés. Ces différentes théories ont mis en évidence que les différences de dotations de facteurs expliquent une partie des échanges entre pays de niveau de développement différent. Or ces théories sont fondées sur

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

des analyses des capacités de production et ne prennent pas en compte la demande, ce que fait S.B Linder en s'appuyant sur la notion de demande représentative.

En effet, il montre l'existence et l'importance des échanges croisés de produits similaires de pays ayant un développement équivalent. Dans les années 1970, un ensemble de travaux développés par différents auteurs décrivent une partie de la réalité économique que les travaux antérieurs ne considéraient pas. Il est alors mis en évidence que les situations de concurrence pure et parfaite sont rares (P. Krugman). Ainsi il apparaît à la fin des années 1970, une nouvelle approche des échanges internationaux en concurrence imparfaite. Ainsi, on est passé du commerce international à la délocalisation, ce qui a conduit à une vision plus dynamique de l'internationalisation, avec notamment la théorie du cycle international du produit (Vernon), et a remis en cause les schémas de la spécialisation internationale.

D'autres approches critiques dites « éclectiques » ont concilié plusieurs sources d'explication théorique et pratique, comme l'approche de l'intensification des échanges intra-branches (Muchielli). Dans ce cadre, les auteurs se sont intéressés aux fondements de l'échange international, mais ne se sont pas focalisés sur le rôle de l'entreprise.

L'accélération du progrès technique a modifié les conditions des échanges. Des pays émergents sont apparus. De nouvelles approches ont vu le jour s'intéressant à l'industrialisation. Elles ont analysé les échanges de produits importés (par exemple, les matières premières) et exportés (par exemple, les produits finis). De cette manière, on assiste à une nouvelle distribution de la production dans différents pays.

La thèse du libre-échange est remise en cause. On s'intéresse alors à l'organisation des échanges commerciaux et à la distribution des flux d'investissement. Il est donc pris en compte la complexité des situations et des interprétations tant au niveau macroéconomique, que sectoriel. Puis cet ensemble a été complété par des approches centrées sur l'entreprise et son processus de multinationalisation. Ainsi, il a été mis en évidence les caractéristiques de la dynamique propre du développement international des entreprises. Il s'agit de la théorie de la multinationalisation postulant une concurrence imparfaite et une mobilité internationale des facteurs. Le but est alors d'apporter des réponses pratiques et empiriques. Ces études ont porté d'abord sur des entreprises de grandes tailles et les oligopoles, pour s'étendre ensuite à une variété d'entreprises et de secteurs.

Ces théories concernent la justification de la multinationalisation des entreprises. Elles ont pris en compte les avantages comparatifs des pays et les avantages comparatifs des entreprises. Il est donc considéré les dynamiques tant au niveau des entreprises, que des zones

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

géographiques, toutefois ces modèles demeurent statiques. Ainsi, les théories développées jusque dans les années 1980 en économie, en gestion s'intéressent à expliquer des mécanismes, à étudier l'impact de la multinationalisation des firmes sur les aspects sociaux et politiques et donc correspondaient à une analyse a posteriori.

A partir des années 1980, l'abaissement des frontières, le développement des technologies de transport, des moyens de communication et des règlements internationaux a modifié les conditions d'internationalisation des entreprises. Il ne s'agit plus pour les entreprises de conquérir de nouveaux marchés, mais leur internationalisation a un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, selon J.P Lemaire(1997), « ... les approches classiques de marketing international, pour intéressantes et indispensables qu'elles demeurent, doivent être dépassées, car elles laissent la part trop belle aux seuls objectifs de conquête des marchés étrangers ».

Une approche moins statique est fournie par Kogust(1995), qui prend en considération l'incertitude, à laquelle l'entreprise doit faire face lors de son internationalisation. Une des réponses apportées est le besoin de flexibilité de l'entreprise.

D'autres auteurs (Bartlett et Ghosal, 1991) ont pris en considération la complexité de l'environnement international, et se sont intéressés aux dimensions organisationnelles de l'internationalisation à adapter aux mutations de l'environnement. Cette dernière vision est valable pour des industries avec une concurrence mondiale, mais les entreprises ne sont pas confrontées à cette même réalité. En effet, certaines s'ouvrent à l'international, ce qui implique les problèmes différents de la coordination.

C'est ainsi que deux logiques semblent apparaître (P. Joffre 1994) : une logique de mondialisation ou de globalisation impliquant des problèmes de coordination, et une logique d'ouverture nécessitant une observation empirique de la démarche d'internationalisation adoptée par les entreprises au fur et à mesure de son développement international.

Une autre approche, s'intéressant à la dynamique de l'internationalisation, s'inscrit dans une perspective différente des réflexions empiriques et théoriques sur la multinationalisation pour s'intéresser à la globalisation de l'économie. Elle fait référence à l'économie industrielle et internationale et concerne les différentes dimensions de l'internationalisation, ses différentes phases et les étapes du processus de décision.

La théorie des étapes (Johansson et Vahlne, 1977) implique un processus incrémental défini par des étapes prédéterminées, que suit l'entreprise allant de l'exportation à

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

l'implantation sur les marchés étrangers, mais les modèles mis en place sont jugés trop déterministes.

Enfin, la théorie des réseaux, quant à elle, met en évidence l'importance de la dynamique des interrelations des échanges, basée sur la connaissance et la confiance entre acteurs de différentes origines.

L'internationalisation est bien un phénomène complexe, qui a donné lieu à plusieurs cadres théoriques. Toutefois, il n'existe pas de consensus, mais on s'aperçoit que progressivement il est pris en compte non seulement la variable géographique, mais également temporelle.

On passe d'une vision économique de l'internationalisation, considérant uniquement les échanges entre les nations, à des approches qui vont d'avantage étudier le comportement des entreprises.

## 2. Définitions de l'internationalisation des entreprises<sup>3</sup>

L'internationalisation est définie communément comme une action, qui se passe entre plusieurs nations. L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est-à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations.

Le terme d'internationalisation reste toutefois confus et de nombreuses définitions existent. La littérature sur ce sujet est très éclectique. Les définitions sont différentes suivant la discipline considérée. Une définition générale ne s'est jamais imposée.

Ainsi, l'internationalisation des entreprises n'a pas cessé de progresser jusqu'à aujourd'hui, ses formes ont également évolué en fonction des transformations de l'environnement international, et les stratégies mises en œuvre par les entreprises se sont diversifiées.

S'intéresser à l'internationalisation des entreprises, c'est reconnaître que l'entreprise a un rôle actif et fondamental dans la mondialisation de l'économie. L'internationalisation des entreprises va de paire avec la mondialisation des marchés, l'accroissement des échanges internationaux tend à créer une économie mondiale intégrée, dans laquelle compétition et marchés englobant la terre entière. Les entreprises en situation de concurrence sur l'ensemble des marchés mondiaux, arbitrent entre exportations, investissements directs et alliances.

---

<sup>3</sup>Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 33, 34, 35.

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

## **2.1. Un processus stratégique :**

L'internationalisation correspond à l'une des voies principales du développement de l'entreprise. Toute entreprise a vocation à croître et à se développer afin d'assumer sa pérennité dans un univers dynamique et concurrentiel. Si l'entreprise décide de s'internationaliser, elle met l'accent sur une caractéristique qui est l'étendue géographique ou le nombre de marchés étrangers sur lesquels l'entreprise est implantée. L'internationalisation de l'entreprise est relative à un domaine d'activité, à un couple produit/marché au sein d'un secteur d'activité donné. Ainsi, l'internationalisation correspond à une stratégie de développement possible pour l'entreprise, qui décide alors de développer sur des marchés étrangers un ou plusieurs de ses domaines d'activité.

L'internationalisation a une composante dynamique. Elle peut être considérée, comme un processus permettant à l'entreprise d'acquérir de l'expérience, ce qui explique l'importance de la variable temps ; et de conquérir un nombre croissant de pays, faisant référence à la variable géographique.

Elle correspond donc à un processus d'apprentissage. En effet, au fur et à mesure de son expansion internationale, l'entreprise acquiert les compétences nécessaires pour gérer son activité sur un marché étranger donné, mais également pour établir une stratégie pertinente.

Ainsi, l'internationalisation peut correspondre à différentes finalités stratégiques, qui peuvent se combiner. Il peut s'agir d'exploiter à un niveau international une force particulière ou un leadership que l'entreprise détient. L'internationalisation peut également traduire une logique de compétition se justifiant par référence à un environnement concurrentiel. Encore, elle peut renvoyer à la volonté de maîtriser l'accès aux matières premières.

Ainsi, le processus d'internationalisation constitue le cœur de l'analyse.

## **2.2. Les formes d'accès aux marchés étrangers**

Différentes formes d'internationalisation ont été mises en évidence permettant de répondre aux contraintes du marché et des entreprises.

La forme la plus ancienne est le commerce international et fait référence notamment à l'exportation d'une production réalisée dans un pays et vendue dans un autre. L'IDE est une autre forme correspondant à un investissement productif sur le marché étranger.

L'entreprise productrice est dite alors « multinationale ». Elle crée ou rachète des filiales de production dans différents pays étrangers. La forme la plus pertinente est le

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

partenariat, qui permet à l'entreprise de créer des relations contractuelles avec des partenaires de différents pays.

L'internationalisation peut donc prendre plusieurs formes : elle est multiforme.

### **2.3. Un phénomène complexe :**

L'ouverture des frontières et la diminution des barrières douanières donnent une dimension internationale à la concurrence de plus, l'avènement des TIC (Technologies de l'information et de la communication), et à leur tête internet, accélèrent le processus en facilitant l'accès et la diffusion de l'information. Les entreprises doivent désormais évoluer dans un environnement complexe où imprévisibilité rime avec incertitude. Lors de l'internationalisation de l'entreprise, il existe un enchevêtrement d'interactions d'acteurs, le nombre d'intervenants et leurs interdépendances se sont développés.

Egalement, de nombreux facteurs (mondialisation des échanges de bien et services, globalisation financière...) tendent à accroître la complexité de la prise de décision. En effet, les entreprises prennent des décisions de plus en plus rapides afin de s'adapter à leur environnement.

Egalement, ces décisions, dans un monde ouvert, concurrentiel et incertain, ont une portée plus grande que par le passé. Les entreprises se doivent alors de définir le plus précisément possible leurs objectifs et leurs besoins pour survivre et se développer, et ce d'autant plus dans un environnement international changeant. L'entreprise est amenée à mettre en adéquation sa culture et la culture du pays à tenir compte des spécificités culturelles de ses concurrents ou alliés, pour s'y adapter.

Les différentes approches proposées ont suivi les transformations de l'environnement international. On observe depuis les années 1990 des changements structurels. En effet, la plupart des marchés étant devenus internationaux, les relations entre les acteurs d'un même secteur industriel sont de plus en plus transfrontalières. Il en résulte qu'au sein des réseaux de production ou d'échanges commerciaux, l'interdépendance des entreprises entre elles augmente en termes de compétences et de ressources.

L'internationalisation est donc un phénomène complexe.

### **2.4. Vers de nouveaux débats**

L'internationalisation est certainement un fait majeur de la dynamique de l'économie mondiale. Elle n'est pas un phénomène économique passager.

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

C'est une révolution irréversible du comportement des différents acteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois, elle ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Elle réclame méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché. La finalité première est pour l'entreprise d'être compétitive.

Depuis les années 1980, on observe que les entreprises s'engagent de plus en plus dans des relations de partenariats, qui leur permettent de se développer. Ces différentes coopérations, qui ont bien souvent lieu entre entreprises de nationalités différentes, viennent renforcer celles existant entre les gouvernements des pays.

Cependant, force est de constater que si les entreprises s'internationalisent pour se développer, elles protègent néanmoins leurs marchés par des frontières techniques ou géographiques. Les différentes formes de protectionnisme tarifaire ou non-tarifaire, leur permettent d'exploiter leurs positions en réduisant la concurrence venue des entreprises étrangères. Le débat actuel entre mondialisation, ouverture des frontières et protection de l'emploi via le renforcement du « patriotisme économique » est une conséquence du processus d'internationalisation.

Enfin, soulignons que l'internationalisation de l'entreprise contient le facteur géographique représenté par les différents marchés étrangers, et renvoie aussi à la notion d'attractivité du territoire. Les entreprises ont inévitablement des comportements très différents d'un secteur à l'autre, et les unes des autres. Cependant, elles vont toutes faire en sorte que les avantages comparatifs du pays, ou de l'attractivité du territoire, renforcent leur propre avantage compétitif. Bien souvent cette adéquation entre choix d'une localisation et compétitivité de l'entreprise est synonyme d'internationalisation de l'activité. Celle-ci se manifeste par le développement de nouvelles activités d'exportation ou d'importation, par une délocalisation à l'étranger ou par la conclusion de nouveaux accords industriels et commerciaux entre entreprises de nationalités différentes.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## Section 02 : Etude de la chaîne de valeur à partir de l'analyse des divisions des processus de production

Dans la littérature récente sur les délocalisations industrielles et la répartition mondiale des activités productives au sein des secteurs, des filières industrielles ou des firmes, on évoque souvent la notion de modularité ou de fragmentation de la chaîne de valeur (Baldwin et Clark, (2000), Frigan (2004), Fontagné et Ali (2004)). La modularisation relève d'une démarche visant à décomposer les systèmes complexes. Le produit final est décomposé en une série de sous-systèmes reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées<sup>4</sup>. La baisse des coûts de transaction favorise la fabrication séparée des fragments de processus productifs et leur localisation dans des pays différents. De même, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) favorise la mise en œuvre d'une forme spécifique de fragmentation de la chaîne de valeur dans les services. Néanmoins, cette liberté de séparer la fabrication des différents modules est limitée par les contraintes d'interdépendance fonctionnelle entre les différents segments dans les phases de pré-assemblage et d'assemblage.

Traditionnellement, la DIPP [Lassudrie-Duchêne1982] est supposée refléter une logique d'extension de la division internationale du travail à l'ensemble des pays selon la hiérarchisation mondiale des avantages comparatifs. Toutefois, ce phénomène tout en continuant à se développer et à affecter de nombreux secteurs manufacturiers et de services et en dépit de la baisse des coûts de transport et la diffusion des technologies de l'information, s'opère de manière sélective dans l'espace au profit des pays combinant, outre des avantages en termes de coûts salariaux et/ou de maîtrise technologique, une position géographique favorable (par rapport aux grands courants d'échange), des infrastructures de communication de qualité et un potentiel de marché. Cette sélectivité se décline au niveau infranational au profit des grandes agglomérations où se concentrent les ressources productives et la production d'externalités.

---

<sup>4</sup>Pour Simon [2000], la modularité (ou plus précisément la "near decomposability") renvoie à la propriété, observée dans la plupart des systèmes, d'être "divisibles en partie, avec une forte densité d'interactions parmi les éléments de chacune des parties et une plus faible densité d'interactions entre les éléments des différentes parties". Les grands systèmes se décomposent en niveaux successifs de parties, sous-parties et sous-sous-parties...

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 1. Définition des différents concepts

### 1.1. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coûts ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Cette distinction permet de savoir où se placer et travailler son positionnement pour développer la valeur ajoutée de l'entreprise, valeur nécessaire pour pérenniser l'entreprise.

Pour Michael Porter, on peut distinguer parmi les activités impliquées dans la chaîne de valeur :

- Les activités principales, c'est-à-dire celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit : logique d'approvisionnement, fabrication, logistique et commercialisation, marketing et vente, services.
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme : infrastructure de l'entreprise, GRH, recherche et développement, achats.

### 1.2. Le processus de production

Le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

Dans le cadre d'une entreprise, le système de production, outre sa finalité première qui est de produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs :

L'efficacité d'un processus de production repose principalement sur quatre variables :

- *Le coût* : il ne s'agit pas seulement de cumuler les charges fournies par la comptabilité analytique mais d'intégrer également les autres composantes qui contribuent à créer la valeur ajoutée du produit.
- *La qualité* : c'est une philosophie à partager par tous les employés de l'entreprise et non seulement par ceux rattachés au processus de production : suivi après-vente, satisfaction clientèle, fournisseurs...
- *Le délai* : le challenge est de taille puisqu'il faut produire et livrer dans les meilleurs délais tout en respectant la contrainte financière liée aux stocks. Sont ainsi concernés la gestion des approvisionnements, le suivi informatisé des stocks, l'efficacité du cycle de production et de la chaîne logistique intégrée...

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

- *Objectif de flexibilité* : le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

## 2. La dynamique de la fragmentation des processus de production

### 2.1. Evolution et facteurs de fragmentation

L'évolution des stratégies d'entreprises induites par les mutations structurelles de leur environnement a favorisé certaines transformations dans les conditions de mises en œuvre de la DIPP. Les formes de concurrences imposent de plus en plus aux entreprises une forte réactivité aux évolutions des marchés et une capacité d'innovation soutenue.

La fragmentation des processus productifs est déterminée selon Lassudrie-Duchêne par deux types de facteurs : des facteurs techniques qui correspondent au principe de modularité des produits ou des procédés et des facteurs économiques liées à la distribution des avantages comparatifs entre les pays ou des avantages de localisation entre les différents sites.

### 2.2. Rôle de la fragmentation dans le système productif

Chaque segment ou chaque sous système peut être fabriqué séparément, souvent de façon simultanée (processus synchronique), mais ne peut être propre à la consommation finale des ménages qu'une fois assemblé aux autres segments ou sous-systèmes (processus diachronique). D'un point de vue technologique, cette modularité et la fragmentation des processus productifs qui l'accompagnent se sont diffusées à grande échelle avec le taylorisme et l'automatisation des processus productifs engendrant des gains d'efficacité associés à l'approfondissement de la division du travail. La principale limite à cette fragmentation fondée sur une logique d'offre est l'importance des coûts de transaction (transport, droits de douane, contrôle aux frontières, mais aussi difficultés de coordination).

La production modulaire est présente dans de nombreux secteurs industriels : l'automobile, le textile, l'habillement, l'électronique, l'informatique... Techniquement, la modularisation permet de réduire la complexité des processus productifs en organisant leur découpage en sous-ensembles qui peuvent être à leur tour confiés à des sous-traitants ou des cotraitants selon la nature de leur processus de production. La logique de la fragmentation

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

verticale des processus productifs permet de maximiser le rendement dans la production de chaque fragment. L'exemple typique de la mise en œuvre à large échelle de ce phénomène est l'industrie automobile. Dès le début des années 1970, la production de la Ford Escort a été découpée en divers fragments localisées dans des pays différents en fonction de leurs avantages comparatifs.

## 2.3. Présentation de la logique de la fragmentation des processus de production (DIPP)

Concrètement, la DIPP correspond au fait que les firmes délocalisent certains morceaux ou segments de la chaîne de valeur (l'assemblage par exemple), ce qui peut donner lieu à une exportation préalable de composants (tissus, composants automobiles, composants électroniques, pièces détachées...) et à des importations de produits finaux, ces opérations s'effectuent soit par le biais d'investissements directs. Soit par le biais de la sous-traitance internationale.

Avec la globalisation croissante des économies, la logique des DIPP s'étend désormais aux activités de support (achat, finance, informatique...), jusqu'à la R&D pour laquelle de nouvelles logiques de délocalisation se développent depuis les années 1990 afin d'accéder à des savoirs spécifiques.

Deux mouvements se rencontrent dans les industries à fort degré de modularité : d'une part les entreprises ont tendance à ce recentrer sur leurs métiers de base afin de concentrer leurs ressources autour d'un ensemble resserré et cohérent de compétences spécifiques. D'autre part, les ensembliers (mais aussi les « modulaires ») qui coordonnent les fabrications des produits-systèmes (ou des modules qui y sont intégrés) doivent désormais combiner des fragments de processus de production reposant sur des corps de savoir différents (plasturgie, électricité, hydraulique, électronique...) Face à cette tension, l'ensemblier est de plus en plus appelé à jouer le chef d'orchestre d'une division du travail entre « partenaires » spécialisés sur des compétences complémentaires.

Dans ce contexte, les « partenaires » se trouvent de plus en plus sollicités en matière de développement de technologie nécessitant des dépenses croissantes en R&D. Par exemple, dans l'industrie de l'automobile, les responsabilités croissantes en termes de conception des modules obligent les équipementiers à accroître leur niveau de compétences en recherche et développement. Le même processus s'observe dans l'aéronautique. Alors qu'auparavant les constructeurs prenaient en charge à eux seuls la conception et la R&D de l'architecture globale de véhicule, on assiste de plus en plus à un transfert de la R&D vers les

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

équipementiers qui sont contraints d'augmenter les ressources consacrées à la recherche et les postes de chercheurs et d'ingénieurs dans leurs effectifs. Une division du travail de R&D se met donc en place au sein des réseaux productifs. Alors que la R&D étaient généralement concentrée entre les mains des assembleurs et réalisée de manière privilégiée dans le pays d'origine, celle-ci se globalise<sup>5</sup>, intègre désormais une pluralité d'acteurs agissant dans un espace géographique élargi. Ce mouvement s'accompagne toutefois d'une sélectivité croissante des parties prenantes et des territoires.

Par ailleurs, la diffusion de la DIPP brouille l'analyse de la spécialisation effective des pays. Ainsi certains pays émergents deviennent de nouveaux concurrents dans les produits de haut de gamme et les activités de haute technologie et non plus seulement, comme cela était le cas dans les années 1960-1970, dans les secteurs intensifs en travail non qualifié. Un pays du sud peut, si son niveau technologique est suffisant, importer les composants, les assembler pour exporter des produits technologiques de haut de gamme.

Au total, l'évolution du phénomène de DIPP reflète une complexité croissante des logiques technologiques et économiques. La logique pure d'exploitation des différences de coûts comparatifs selon les caractéristiques technologiques des modules ou fragments des processus de production, dominante durant les décennies 1960-1970, tend, depuis les deux dernières décennies à reculer au profit d'une logique d'accès aux marchés, à des compétences spécifiques et de proximité ou de centralité géographique qui peut également combiner le critère des coûts de production. Les sites offrant à la fois des capacités technologiques, des dynamiques de croissance des marchés et des coûts de production plus faibles peuvent alors devenir une cible privilégiée pour la localisation des unités productives dans la mondialisation appelle une grille de lecture théorique permettant de saisir les changements et hétérogénéité des logiques de fragmentation et de localisation des processus productifs, à travers l'analyse du principe de division du travail.

---

<sup>5</sup> Une importante littérature, théorique et empirique, s'est développée au cours des années 90, autour du thème du « technoglobalisme ». Voir par exemple, Archibugi et Michie [1995], Cantell [1995], Nelson et Ostry [1994], Patel et Vega [1999], Mouhoud [2004]...

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

## **3. La fragmentation des processus productifs et la division du travail<sup>6</sup>**

### **3.1. La fragmentation des processus productifs et la localisation de l'activité de l'entreprise**

La problématique de la DIPP, selon [B. Lassudrie-Duchêne], se pose à l'intersection des « contraintes de différences » et des « contraintes d'interdépendances ». Autrement dit, la DIPP suppose, d'une part, un processus de production décomposable en fragments hétérogènes sur le plan des inputs et, d'autre part, des notions caractérisées par des offres d'inputs différenciées. Cette contrainte joue comme une force centrifuge sur la localisation des différents fragments des processus de production, par le bénéfice de compétitivité qu'en attendent les entreprises. Cette force centrifuge est cependant tempérée par les contraintes d'interdépendance associées au fait que les différents fragments se rapportent à un même processus, ce qui signifie que leur production suppose une coordination plus ou moins étroite des activités des parties prenantes et implique la nécessité d'une recombinaison physique des fragments en vue de l'obtention du produit fini. La gestion de cette contrainte d'interdépendance est génératrice de coûts, souvent croissants avec la distance, qui peuvent être de nature à faire disparaître le bénéfice de l'exploitation des différences. Cette manière de poser la problématique de la DIPP garde toute sa pertinence. Le contenu des contraintes de différence et d'interdépendance peut cependant être enrichi pour prendre en compte l'évolution des pratiques des firmes ainsi que les avancées réalisées dans la compréhension de la mondialisation contemporaine.

La contrainte de différence se joue à l'intersection des caractéristiques des processus de production et de celles des nations : les différences technologiques apparaissant dans la fabrication des éléments conduisent à des localisations qui tiendront compte des coûts comparatifs<sup>7</sup>.

### **3.2. La fragmentation des processus productifs et la division cognitive du travail**

Le principe technique de division du travail consiste dans une segmentation des processus de production visant la minimisation des coûts par l'optimisation des séquences d'opérations, des gestes accomplis par les opérateurs, la gestion différenciée des tailles optimales associées aux différentes séquences, la spécialisation des biens capitaux selon la

---

<sup>6</sup> Philippe Moati et El Mouhoub Mouhoud, Revue d'Economie Politique (Décembre 2005), p 7, 8, 9.

<sup>7</sup> Lassudrie-Duchêne, 1982, p. 48.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

nature des opérations...Ce sont principalement les caractéristiques physiques des opérations inscrites dans le processus de production qui guident la segmentation. Le principe de division cognitive du travail renvoie à la différenciation des savoirs intervenant au cours du processus de production. Il consiste à regrouper les opérations qui relèvent de mêmes blocs de savoirs. L'objectif associé à la mise en œuvre d'une division cognitive du travail est celui de l'optimisation de la capacité d'apprentissage par l'homogénéité cognitive des opérations prise en charge par les acteurs, favorisant le développement des compétences dans une perspective d'efficacité dynamique.

Moati et Mouhoud ont formulé l'hypothèse d'un mouvement de diffusion du principe de division cognitive du travail<sup>8</sup> associé, au plan des firmes, à l'affirmation du caractère prioritaire de l'innovation dans les critères de compétitivité qui impose le fonctionnement contemporain des marchés et, à un niveau plus général, au développement d'une « économie fondée sur la connaissance<sup>9</sup> ». En outre, la décomposabilité des processus sur une base cognitive semble favorisée par le phénomène d'hybridation de technologies (ou de convergence technologique) qui consiste dans la rencontre, au sein d'un même produit et au cours d'un même processus de production, de différentes technologies, cette rencontre favorisant la création de nouveaux produits ou le développement de nouvelles fonctionnalités pour des produits existants. La complexification cognitive des processus de production se trouve de surcroît encouragée par la diffusion des stratégies d'offres de bouquets de la part d'entreprise cherchant à offrir des « solutions globales » à leur client<sup>10</sup>.

### 3.3. Objectifs de l'association de la localisation et la division cognitive du travail

Le principe de la localisation des activités associé à la division cognitive du travail conduit à la relativisation de la portée de la notion de coûts sur laquelle sont fondées les théories traditionnelles de l'échange ainsi que l'approche de la DIPP défendue par B. Lassudrie-Duchêne.

En effet, la division cognitive du travail répondant au souci de renforcement de la capacité d'innovation, les différentes localisations possibles pour la production d'un fragment ne sont pas évaluées d'abord sous l'angle de la capacité à obtenir la minimisation immédiate des coûts, mais par rapport à leur capacité à offrir le plus haut niveau de maîtrise des

---

<sup>8</sup> Moati et Mouhoud [1994].

<sup>9</sup> Lundvall [1994], OCDE [1996], Foray [2000]...

<sup>10</sup> Moati [2003].

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

connaissances dans le champ concerné et se maintenir au cours du temps à la frontière des croissances. La géographie associée à la division cognitive du travail se trouve ainsi soumise au jeu des avantages absolus, seuls les territoires capables de s'affirmer au meilleur niveau sur des blocs de savoir spécifique pouvant prétendre participer à une division internationale cognitive de travail. L'ajustement des salaires ou du taux de change ne peut pas grand-chose pour restaurer la compétitivité d'un territoire sans atouts sur le plan cognitif.

La compréhension des processus de spécialisation des territoires ne peut faire l'impasse de l'analyse des processus d'innovation et de formation des compétences dans les entreprises.

## 4. DIPP et coordination<sup>11</sup>

### 4.1. DIPP et les contraintes d'interdépendance

Les contraintes d'interdépendance découlent de la nécessité de réintégrer les segments du processus de production en vue de l'obtention du produit final. Cette réintégration implique à la fois le déplacement physique de segments produits en des lieux différents et une coordination des différents acteurs impliqués dans le processus de production. Bien qu'il l'ait explicitement évoquée, cette dimension de la DIPP a été relativement peu traitée par B. Lassudrie-Duchêne. L'approfondissement de la compréhension du jeu des contraintes d'interdépendance est nécessaire car l'intensité de ces contraintes et la manière dont les entreprises y font face influent à la fois sur l'intensité et les modalités de la DIPP.

Les contraintes d'interdépendance associées à la nécessité de déplacer les segments en vue de leur réintégration dans le produit final s'expriment en premier lieu au travers des coûts de transport. La baisse des coûts de transport et, plus généralement, de l'ensemble des obstacles aux échanges a incontestablement conduit au desserrement des contraintes d'interdépendance. Ce faisant, elle a favorisé la diffusion de la pratique de la DIPP et, potentiellement, élargit son inscription spatiale en incitant les firmes à répartir leurs unités productives sur une large palette de pays et de territoires afin d'exploiter la diversité de leurs avantages de localisation. On assiste néanmoins à un renforcement de l'agglomération des unités productives au profit essentiellement des grandes agglomérations des zones développées de la Triade, en dépit de l'entrée dans la division internationale du travail de nouveaux pays dits émergents. Cette polarisation est particulièrement marquée pour ce qui

---

<sup>11</sup> Philippe Moati et El Mouhoub Mouhoud, *Revue d'Economie Politique* (Décembre 2005), p 10, 11, 12.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

concerne les branches intensives en connaissance, ou les activités de recherche et développement (R&D) qui sont plus concentrées géographiquement que les autres activités économiques<sup>12</sup>.

## 4.2. DIPP et la division technique du travail

L'appréhension des contraintes d'interdépendance sous l'angle des mécanismes de coordination des parties prenantes au processus de production gagne à être abordée en distinguant les deux grands principes de division du travail.

On peut avancer l'hypothèse de la coordination de la division du travail est plus complexe lorsque le principe cognitif prévaut. La problématique de la coordination dans le cadre d'une division technique du travail renvoie pour l'essentiel à deux dimensions : la gestion des coûts de transaction et l'optimisation des flux.

## 4.3. L'influence de la DIPP et la division technique du travail sur le mode de coordination

Le critère de rationalité dominant le principe de division technique du travail étant la minimisation des coûts, la sélection des mécanismes de coordination répond au même objectif. Alors que l'exploitation des différences vise la minimisation des coûts de production, la gestion de la contrainte d'interdépendance est centrée sur la minimisation des coûts de transaction, les coûts de transport bien sûr, mais aussi les coûts de transaction « williamsonniens » qui, selon les caractéristiques des actifs échangés et de la fréquence de la transaction, conduisent à privilégier l'internalisation, le recours au marché ou la mise en place de modes de coordination hybrides. La littérature sur ce sujet est suffisamment riche et connue pour qu'il soit nécessaire de s'y attarder. Il convient cependant d'ajouter que les modes de coordination mis en œuvre se doivent de satisfaire au besoin croissant de flexibilité, imposé par l'évolution des formes de concurrence sur le marché des produits finis et les nouveaux modes de gestion visant à économiser le capital. L'objectif de flexibilité vient donc interférer avec celui de minimisation des coûts dans les modalités de gestion des contraintes d'interdépendance retenues par les firmes contemporaines. Ceci, d'une part, peut conduire à la réduction de la capacité des firmes à exploiter le potentiel des forces de différence au profit d'une certaine concentration géographique de l'espace de mise en œuvre de la DIPP, ceci afin

---

<sup>12</sup> Voir Mouhoud, [2004].

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

d'accroître la vitesse de réintégration et de réponse au marché (organisation en « juste-à temps»). Les techniques d'obtention de la flexibilité imposent de plus en plus une proximité organisationnelle entre les parties prenantes à un même processus de production. Dans certaines configurations extrêmes, la contrainte de flexibilité peut conduire à la remise en cause du principe de la DIPP, par la relocalisation de segments initialement délocalisés [Mouhoud, 1993]. L'avenir des formes de la DIPP associées à la mise en œuvre d'une division technique du travail sera très influencé par l'évolution des technologies et des méthodes de gestion de la flexibilité mises en œuvre par les entreprises.

L'évolution des formes de concurrence sur les marchés et les stratégies et formes d'organisation adoptées par les entreprises pour y répondre ont induit, dans un contexte de globalisation des économies, à une complexification des logiques de fragmentation internationale des processus productifs. La libéralisation des échanges et la baisse des coûts de transaction, combinées au mouvement de modularisation de la production, constituent des forces de dispersion et favorisent la diffusion et l'extension géographique du champ de la DIPP. L'orientation de cette DIPP n'est plus seulement dictée par des considérations de coûts comparés, mais, avec la montée de l'économie de la connaissance, fait jouer un rôle croissant à la géographie des compétences. En outre, les considérations relatives aux mécanismes de coordination associés à la réintégration des processus de production, influent de plus en plus sur la localisation des activités. D'une part, le renforcement des contraintes de flexibilité-réactivité favorise la « régionalisation » de la DIPP autour des principales zones de marché.

D'autre part, la spécificité des mécanismes de coordination des activités intensives en connaissance favorise la concentration des parties prenantes à la DIPP au sein des grandes agglomérations, lieu de commutation et de production d'externalités. La DIPP est donc affectée par les forces de polarisation qui marque l'évolution contemporaine de la géographie économique. La complexification des manifestations des formes de la DIPP résulte pour une grande part de la dualité des principes de division du travail mise en œuvre par les entreprises, parfois au sein d'un même processus de production.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## Section 03 : Substitution de la colocalisation à la délocalisation

### 1. Définition de la délocalisation

La délocalisation est le transfert par une entreprise d'activités, capitaux et emplois vers un pays autre que celui dans lequel ils étaient précédemment présents, offrant pour elle un avantage compétitif du fait :

- Soit de coûts plus bas (main d'œuvre peu coûteuse, meilleur accès aux ressources naturelles, fiscalité moins élevée, réglementation sociale et environnementale moins exigeante) ;
- Soit d'un pôle de compétences technologiques, ou du moins de personnel plus qualifié ;
- Soit d'infrastructures mieux adaptées ou d'un environnement plus attrayant.

### 2. Typologie des délocalisations

#### 2.1. Délocalisation défensive

Exacerbation de la concurrence internationale, elle œuvre pour le redressement de la compétitivité prix en maintenant les activités de conception et de la recherche et développement dans le pays d'origine.

Ce type de délocalisation est lié à l'existence d'une menace par la concurrence internationale à bas prix, par exemple, le démantèlement des accords multifibres qui avaient protégé, à l'aide de quotas à l'importation, les industries du textile et d'habillement des pays développés de 1973 à 2005, accélère la délocalisation des firmes françaises vers les sites à faibles coûts de main d'œuvre, les produits finals étant réimportés sur les marchés européens. Dans ce cas, la délocalisation est défensive car la conception et la production automatisé sont conservées dans le pays d'origine, tandis que l'activité d'assemblage, représentant 70% de coût de main d'œuvre est délocalisée.

Lorsque les produits sont peu pondéreux et les coûts de transport faibles, les entreprises organisent une fragmentation de la production dans plusieurs pays et recourent aux TIC les plus modernes pour accélérer les flux et répondre aux fluctuations rapides de la demande.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 2.2. Délocalisation et comportement de marge

Certains fabricants et certains grands distributeurs délocalisent mais ne répercutent pas amplement la baisse des coûts de production dans les pays à bas salaires sur le prix du produit final dans les pays de consommation.

Certaines firmes ou certains distributeurs recourent à la délocalisation pour des raisons de (re) conquête de marges.

En quoi ce type de délocalisation se distingue-t-il des délocalisations défensives ? Les distributeurs ou les entreprises qui y font appel ne répercutent pas effectivement la baisse du coût de production dans le pays à bas salaires sur le prix du produit final dans le pays de consommation. Accompagnée d'une politique de création de marques, cette stratégie consiste à intégrer dans les ventes d'une firme une partie de produits sous-traités ou importé directement des sous-traitants ou entreprises indépendantes d'un pays du sud (la Chine par exemple).

Les produits, en général de gamme moyenne ou haute, sont alors vendus sous la marque de l'entreprise avec des marges très importantes puisque le prix de vente est aligné sur le prix de production en France et non en Chine.

Par ailleurs, dans le cas français, les distributeurs ont joué un rôle dans l'incitation généralisée à la délocalisation : l'érosion des marges des fabricants, atomisés face à des distributeurs de grandes taille disposant d'un pouvoir de marché, les incites à accroître la sous-traitance dans les pays à bas salaires ou à recourir aux importations directes.

## 2.3. Délocalisations induites, forcées ou d'accompagnement

Délocalisation en cascade des fournisseurs pour suivre leurs clients.

La délocalisation n'est pas toujours un choix volontaire de la firme. Elle peut être contrainte ou induite par une délocalisation des autres acteurs des filières industrielles. Par exemple, l'industrie du textile (fil, coton...) a achevé son automatisation de la production dès la fin des années 1970, de sorte que les coûts de production par unité produite sont devenus inférieurs dans la plus part des pays développés à ceux des pays en développement. Mais l'accélération de la délocalisation des fabricants d'habillement et de la bonneterie a induit, dès les années 1990, une délocalisation en cascade des fournisseurs de fil et de coton pour suivre leurs clients. Autre exemple, dans l'industrie automobile, les constructeurs européens tendent à délocaliser leurs activités de fabrication de composants intermédiaires vers les PECO, les

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

équipements automobiles sont parfois certains de délocaliser à leur tour pour suivre leurs donneurs d'ordres.

## 2.4. Délocalisation d'efficience et de rentabilité (offensive)

On peut distinguer la délocalisation offensive par les déterminants suivants :

- Renforcement des avantages compétitifs dans le pays d'origine par une délocalisation des segments à désavantages comparatifs.
- Logique de gestion de portefeuille des sites des multinationales : dynamique des marchés, suppression des redondances, substitution des exportations à la production de proximité, logiques actionnariales de rendement...
- Délimitation des frontières et recentrage sur les compétences de base dans une logique de dynamique d'innovation et d'apprentissage.

Certaines délocalisations sont offensives. Ainsi, les firmes allemandes de l'habillement avaient délocalisé leurs segments d'assemblage dès les années 1950 en direction des ex-pays d'Europe centrale à l'économie planifiée (Mouhoud 1993). Elles avaient organisé une véritable division du travail des pays sous-traitants par types de produits. Contrairement à la France, l'Allemagne ne possédait pas initialement d'avantages comparatifs dans ce secteur.

La délocalisation maîtrisée vers les pays d'Europe centrale permettait de trouver la main d'œuvre non disponible en Allemagne et à un coût faible pour une productivité relativement élevée. Dès lors, l'Allemagne a acquis des avantages compétitifs, en particulier dans l'habillement féminin. En revanche, les entreprises françaises entament la délocalisation en particulier vers les pays du sud de la méditerranée, plus tardivement, dans les années 1990, à la suite du relâchement puis de la suppression des aides de l'Etat (délocalisations défensives).

Les délocalisations offensives de rationalisation correspondent également à une logique de gestion du portefeuille des sites des multinationales.

## 2.5. Délocalisations dérivées ou itinérantes

Sont déterminées par :

- Hausse des coûts salariaux dans les premiers sites de délocalisations ;
- (Re) délocalisées vers les pays voisins de la seconde génération ou relocalisées dans le pays d'origine si automatisation.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

Le phénomène des délocalisations itinérantes n'est pas nouveau. Les pays d'Asie du sud-est de la première génération avaient déjà connu ce phénomène. L'installation massive d'unités d'assemblage des FMN a pour conséquence d'enclencher un rattrapage économique qui s'accompagne d'une montée des salaires. Dès lors, pour conserver les avantages de coûts, les firmes recourent à de nouvelles délocalisations vers les pays voisins de la seconde génération où les salaires demeurent très faibles.

Ainsi, des entreprises textiles, qui s'étaient délocalisées à l'île Maurice dans les années 1970, délocalisent aujourd'hui dans d'autres pays asiatiques plus compétitifs comme la Chine. L'île Maurice perd ainsi 20 000 emplois dans le textile depuis le début des années 2000.

Les entreprises qui appartenaient à des Hongkongais ont massivement quitté Maurice pour se délocaliser en Chine. Ce phénomène apparaît également au détriment des PECO les plus avancés (Hongrie, République tchèque, Pologne...) et au profit de nouvelles délocalisations dans les pays voisins (Roumanie, Bulgarie, Lituanie...) ou la Chine.

En Hongrie, par exemple, plusieurs multinationales ont fermé leurs usines ou relocaliser leurs unités de production depuis 2002 : Microsoft, les chaussures Salamandres, les autoradios Kenwood, les magnétoscopes Philips, entre autres pour raison de hausse des coûts pour un niveau de productivités inférieur à celui des pays voisins.

## 3. Définition des notions et stratégies liées à la délocalisation

### 3.1. La localisation

Elle s'intéresse à la localisation géographique des activités économiques. Elle est devenue une partie intégrante de la géographie économique, des sciences régionales et de l'économie spatiale.

La théorie de la localisation répond à la question : « **Quelles activités économiques se localisent, où et pourquoi ?** ».

La théorie de la localisation se base principalement sur la théorie microéconomique, notamment sur l'hypothèse que les acteurs économiques agissent dans leurs propres intérêts.

Conséquemment, les firmes choisissent des situations qui maximisent leurs profits et les individus choisissent celles qui maximisent leur utilité.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

La délocalisation, et son contraire la relocalisation, sont deux possibilités de choix de la localisation des activités productives de biens et des services, facteur fondamental de l'aménagement du territoire, elles sont le domaine d'étude de la géographie économique.

Pour les entreprises, ce choix se fait en fonction de l'attractivité des territoires, pour les gouvernements, le choix de la localisation se fait en fonction d'autres critères souvent opposés comme les recettes fiscales et sociales, le plein emploi, la synergie économique et technique, la répartition démographique, l'utilisation des infrastructures et des équipements existants, etc. L'ancrage territorial des entreprises permet de renforcer la sédentarité de celle-ci.

## 3.2. La relocalisation

-Au sens strict, c'est le retour dans leurs pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux.

-Par extension la relocalisation apparaît comme le ralentissement du processus de délocalisation des activités économiques vers les pays à bas salaire, ou bien la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts.

## 4. Les avantages des délocalisations<sup>13</sup>

Les motivations qui conduisent une entreprise à délocaliser ses activités à l'étranger sont diverses : la recherche d'un avantage compétitif par l'entreprise ne peut se résumer à la seule motivation de réduction des coûts salariaux et sociaux. La réduction des coûts de transport, des délais de livraison incitent l'entreprise à rapprocher sa production du consommateur. La concurrence accrue, qui existe entre les pays, pour attirer les IDE pousse l'entreprise à profiter du dumping fiscal et monétaire mis en place par les gouvernements. En jouant sur les prix de transfert, et donc en profitant des différences de fiscalité, l'entreprise peut accroître son bénéfice. La réduction des incertitudes et des risques du marché conduit aussi l'entreprise à intégrer des activités productives et commerciales localisées à l'étranger, en substitution de ses exportations.

---

<sup>13</sup> Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 57, 58.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 4.1. Délocalisation d'une activité productive ou commerciale :

La délocalisation à l'étranger est souvent réalisée dans une pure logique de diminution des coûts de production.

La baisse des coûts, et en particulier la diminution des coûts salariaux, est le déterminant retenu par l'opinion publique à l'origine de la polémique sur les délocalisations et leurs conséquences en matières d'emploi. Or, dans certains secteurs, les coûts salariaux représentent une faible composante du prix de revient.

Les coûts d'approvisionnement, des consommations intermédiaires et les coûts du capital (compte tenu de l'imposition sur les bénéfices, des subventions aux investissements) sont tout aussi déterminant. De plus, il faut tenir compte de la productivité du travail pour apprécier le coût de la main-d'œuvre.

La recherche d'un avantage compétitif par l'entreprise, qui justifie la délocalisation, ne peut donc se résumer à la seule motivation de réduction des coûts salariaux et sociaux. La réduction des coûts de transport est aussi évoquée par les entreprises comme motif de substitution d'une stratégie d'exportation à une stratégie de délocalisation.

Même si l'objectif de domination du prix de revient est présent dans l'entreprise, d'autres éléments sont décisifs dans le choix de la délocalisation. L'existence de disparités entre les pays qui se manifestent sous la forme de différences de fiscalité, de goûts et d'habitudes de consommation, de croissance de la demande sont d'autres déterminants tout aussi importants de la délocalisation. Ces disparités internationales, autres que celles rencontrées sur le marché du travail sont à la source de polémique sur ce que devrait être une bonne gouvernance mondiale.

A côté du dumping salarial et social, le dumping fiscal, et le dumping monétaire accentuent la concurrence entre les pays qui cherchent à attirer des IDE. Moins polémique mais tout aussi déterminant dans le choix de délocaliser, l'existence d'une demande spécifique voire nationaliste en croissance et la volonté de réduire les délais de livraison et d'accroître la flexibilité de la production sont des raisons qui conduisent l'entreprise à rapprocher sa production de consommateur.

Enfin, parce que l'entreprise évolue dans un environnement socio-économique, politique mouvant, la nécessité de réduire les incertitudes et les risques du marché peuvent la mener à prendre la décision d'internaliser sa production. Cette stratégie d'internalisation se

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

traduit par l'intégration d'activités productives et commerciales situées à l'étranger en substitution aux exportations.

## 4.2. Profiter des différences de coûts de production<sup>14</sup>

### 4.2.1 Profiter des faibles coûts salariaux et sociaux

La délocalisation des activités des firmes au niveau international a pour but la recherche d'une efficacité et rentabilité accrue.

La concurrence des pays du sud à laquelle les firmes des pays industrialisés s'adaptent, amène ces dernières à réduire leur prix (et donc ajuster les coûts à la baisse) et augmenter la productivité des facteurs de production.

#### 4.2.1.1 Profiter des faibles coûts salariaux

La firme procède à un IDE vertical en divisant les différentes opérations du processus de production pour les implanter dans les pays offrant les conditions de coûts salariaux ou coûts sociaux les mieux adaptés.

**Tableau N°01 : Comparaison des coûts salariaux horaires moyens en 2005 en euros**

Autriche	20.8 euros
Belgique	29.67 euros
Danemark	30.68 euros
Finlande	26.80 euros
Allemagne	24.13 euros
Luxembourg	31.40 euros
Pays-Bas	27.44 euros
Espagne	18.53 euros

République Tchèque	6.56 euros
Estonie	4.71 euros
Lettonie	2.91 euros
Lituanie	3.62 euros
Pologne	5.78 euros
Slovaquie	4.59 euros
Roumanie	2.38 euros
Malte	9.51 euros

**Source** : Eurostat, mars 2007.

Dans certains sites de production en Asie, une ouvrière philippine ne touche en moyenne que 6 Euros par jour (6,40 Euros) et une ouvrière thaïlandaise ou chinoise entre 3 et

<sup>14</sup> Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 58.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

5 par jour (3,20 à 5,30 Euros). Un ouvrier américain ou français coûte en moyenne 18 Euros de l'heure pour un travail similaire à celui effectué par les ouvriers asiatiques.

En outre, bien souvent la faiblesse des coûts salariaux va de pair avec celle des coûts sociaux ; ceci traduit une grande flexibilité du marché du travail, recherchée par l'entreprise.

## 4.2.1.2 Profiter d'un droit du travail

Aujourd'hui nul ne peut nier que s'installer dans une région où se trouve une main-d'œuvre bon marché, où la productivité est élevée, où les contraintes syndicales ou légales sont faibles constituent les principaux déterminants de la délocalisation d'activités productives, de services ou commerciales.

Pour les entreprises à stratégie productive, la délocalisation est bien adaptée aux produits qui sont à la fin de leur cycle de vie, il s'agit de produits qui incorporent une technologie très standardisée, pour lesquels la compétitivité se fait par le prix de revient. On trouve ainsi l'ensemble des produits textiles, jouets, les composants électroniques, etc., dans ces secteurs le dumping salarial et social est devenu une norme.

Dans les industries du jouet, des composants électroniques, des produits textiles...à l'étranger (Chine, Philippines, Indonésie...).les conditions de travail dans les Sweatshops (littéralement « ateliers où l'on sue ») sont particulièrement éprouvantes. De plus, de nombreux rapports tels que ceux de la Toy Coalition, le Hongkong Christian Industrial Committee (HKCIC) ou encore l'Asia Monitor Resource Center (AMRC) révèlent que les sweat shops violent souvent les normes du travail, déjà très faibles, des pays dans lesquels ils sont installés.

Pour s'en convaincre prenons quelques exemples relatés dans les journaux ou par la revue Alternatives économiques (dans son Hors série n°53 bis, sept, 2002, p .74).

### **Durée du travail dépassée**

« Dans l'usine de peluches et de gadgets de la Horei Toy Company, dans la zone franche de Cavite aux philippines, les 200 salariés ont des contrats d'embauche de quatre mois, régulièrement renouvelés, afin de contourner les avantages sociaux liés aux contrats de longue durée. Dans la période de pic d'activité (quand les donneurs d'ordre passent les commandes de Noël par exemple), les ouvrières travaillent jusqu'à dix-huit heures par jour, de 8 heures jusqu'à 2 heures du matin.

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

Certaines sessions de travail de nuit sont imposées le jour même par la direction : résultat, les ouvrières peuvent totaliser alors vingt-quatre heures de travail consécutives ».

### **Salaire minimum légal diminué**

« Il est courant en Asie, de voir des dortoirs crasseux implantés sur les zones franches ou à proximité, afin que les ouvrières soient disponibles pour des horaires flexibles.

Dortoir et nourriture sont évidemment retenus sur la paie à des tarifs prohibitifs. Le HKCIC indique ainsi des retenues de 9,90 à 12,20 euros par mois pour les repas, sur des salaires compris entre 65,5 et 91,5 Euros ».

« Les sanctions sont aussi un moyen de compresser les rémunérations. Le HKCIC a relevé l'an dernier, dans une usine chinoise travaillant pour Disney, un système d'amendes très performant. Fumer ? 6,40 Euros. Parler 3,96 Euros. Aller aux toilettes sans permission ? 0,65 Euros... ».

### **Règlements et sécurité bafoués**

« En Thaïlande, on a noté de fréquentes affections respiratoires dues aux fibres et aux poussières en suspension dans les usines qui fabriquent des poupées et des peluches dans les locaux dépourvus d'aération ou de filtration. Les matières toxiques dégagées par les composants des jouets (plastique, caoutchouc, teintures chimiques, peintures vaporisées, colles et solvants) s'accumulent dans l'air ».

« Une délégation d'ONG a visité quatre usines à Nam Hai, en Chine appartenant à la société de Hong-Kong Foward Winsame, sous-traitante de Wal-Mart et Hasbro. Le rapport fait état de températures de 33 à 38°C dans les ateliers, de l'absence générale de visites médicales, de l'absence de ventilation dans les ateliers d'assemblage... ».

### **Des pratiques antisyndicales agressives**

« Les tentatives de contestation ou d'organisation se soldent par des renvois immédiats ou des menaces. En Chine le HKCIC dénonce régulièrement des cas d'ouvriers battus par des gardes de sécurité des usines ».

Tous ces abus ne suscitent relativement que peu de réactions de la part des gouvernements locaux .Soit les autorités locales n'ont pas les moyens de faire respecter la réglementation du travail, soit parce qu'elles cherchent à ménager les investissements étrangers dans les « usines hirondelles » (appelées ainsi en Amérique Latine, Maquiladoras car elles peuvent s'envoler à tout moment vers d'autres places encore plus attractives) créant

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

de l'emploi et des revenus. En effet, on observe de manière générale, qu'au fur et à mesure que la situation économique s'améliore dans un pays, le niveau de salaire augmente rendant la délocalisation moins avantageuse.

Dès lors, l'entreprise peut être amenée à fermer ses unités de production pour en ouvrir de nouvelles dans une région où les conditions salariales lui sont toujours favorables. C'est le cas de certains investissements qui ont migré de la Pologne vers la Roumanie. Le « nomadisme » des entreprises est une fois de plus dénoncé comme facteur de renforcement des inégalités salariales et sociales.

### **4.2.1.3 Conséquence sur la DIT**

Soulignons que la robotisation dans les pays industrialisés atténue un peu ce phénomène et l'avantage comparatif obtenu grâce à la faiblesse des coûts salariaux est contrebalancé par l'accroissement de la productivité Homme/ Machine. La réduction globale des coûts de main-d'œuvre pour l'entreprise peut en effet être permise par l'automatisation. Cette rationalisation technique et géographique s'accélère dans l'informatique. L'étude des évolutions de la sous-traitance électronique montre qu'à la fois les entreprises sous-traitantes de grandes firmes de l'électronique se recentrent sur les localisations les plus rentables en fermant des sites dans les pays industrialisés pour s'implanter dans les pays à bas salaires et qu'en même temps, elles conservent certaines activités sur leur territoire d'origine en automatisant les processus.

Aujourd'hui, les activités du service, telles les CSP (Centre de Services Partagés) ou « call center », les activités de recherche développement sont à leur tour délocalisées dans les pays à bas coûts comme l'Inde et autres pays à bas salaires. Ainsi, les effets des délocalisations sont aussi non négligeables sur l'emploi dans les pays d'origine et sur la DIT en général. Les « IDE sortants » des pays industrialisés modifient la demande du travail aux dépens, essentiellement, des travailleurs les moins qualifiés en charge des tâches qui sont délocalisées. Et les services sont à leur tour touchés. Au final c'est donc l'emploi dans les pays industrialisés qui recule dans les activités affectées par cette concurrence. Il faut cependant se garder de tirer de l'observation du rôle des IDE dans le commerce international et sur l'emploi des conclusions trop pessimistes.

Pour d'autres auteurs, comme B. Lassudrie-Duchêne, une partie des IDE intra-branche réalisée par des pays de niveau de développement similaire (les IDE intra-européens au début des années 1970, par exemple) n'obéissent pas à cette logique de recherche de faibles coûts

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

salariaux, mais plus tôt, ils s'orientent vers la recherche d'une main d'œuvre qualifiée, compétente, dotée d'un savoir-faire spécifique qui fait défaut dans le pays d'origine. Le mouvement des IDE renforce aussi la spécialisation des régions dès lors que des politiques d'emploi (en matière d'éducation, de formation, de renforcement des compétences) et d'attractivité du territoire offensive sont mise en place. Se créent alors des pôles de compétences dans les régions sur des métiers particuliers (décollage en savoir) qui attirent les IDE et qui sont à leur tour, renforcés par ces derniers. Les différences entre les coûts unitaires du travail ne sont pas la seule composante des coûts de production. Les coûts de transport sont aussi pris en considération par l'entreprise dans la réorganisation de son processus sur une base mondialisée.

## 4.2.2 Abaisser les coûts de transport

C'est un motif classique pour expliquer le passage d'une stratégie d'exportation à une stratégie de production sur place. La production à proximité du marché final constitue un moyen radical de réduire les coûts de transport.

Cependant, compte tenu des innovations réalisées dans les transports aériens et maritimes du fait de l'augmentation de la concurrence dans le secteur, les coûts de transport ont diminué de manière significative depuis la fin des chocs pétroliers des années 1970. La prise en compte du coût ne joue que pour certaines branches qui regroupent essentiellement :

- Les produits à faible valeur unitaire (ciment par exemple) ;
- Les produits qui exigent des emballages lourds et coûteux (gaz).

## 4.3. Profiter des disparités internationales<sup>15</sup>

Malgré la mondialisation des économies, les pays sont à l'origine de disparités dans l'espace mondial, ce qui explique pourquoi certaines firmes substituent une production délocalisée aux exportations. Jouer sur les différences de fiscalité, et profiter des variations des taux de change en sont les principales motivations.

---

<sup>15</sup> Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 63.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 4.3.1. Impact de la fiscalité et des taux de change

Certaines distorsions sur les marchés peuvent provenir de l'existence de différences de fiscalités.

Deux cas de figures peuvent se présenter : soit l'entreprise cherche à contourner cette fiscalité mise en place par les Etats dans le cadre de la production du marché intérieur ; soit l'entreprise va profiter d'une fiscalité moins contraignante et s'installe donc dans des zones (défiscalisées).

### 4.3.1.1 Contourner les barrières protectionnistes

Par l'implantation de filiales à l'intérieur du marché protégé, l'entreprise cherche à contourner les barrières commerciales dressées par les pays d'accueil.

Les barrières protectionnistes ont pour forme :

- Les tarifs douaniers ;
- Les contingentements ;
- Les normes techniques, d'hygiène, vétérinaire, sanitaire, environnementale... autant qui restreignent l'accès au marché.

### 4.3.1.2 Profiter des différences de fiscalité

Aux espaces nationaux correspondent des espaces monétaires, financiers et fiscaux différenciés qui constituent autant d'incitations à la délocalisation. Parmi les critères déterminants de l'attractivité des territoires, la fiscalité est un facteur décisif.

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

**Tableau N° 02 : Taux officiels de l'impôt des sociétés en Europe (en %)**

UE 25	2005%
Malte	35
Espagne	35
France	34.93
Allemagne	38.31
Italie	37.25
Belgique	33.99
Grèce	32
Pays-Bas	31.5
Luxembourg	30
Royaume- Uni	30

UE 25	2005%
Danemark	28
Suède	28
Portugal	27.5
Finlande	26
Ré tchèque	26
Autriche	25
Slovénie	25
Estonie	24
Pologne	19
Slovaquie	19

UE 25	2005%
Hongrie	16
Lettonie	15
Lituanie	15
Irlande	12.5
Chypre	10
/	/
Moyenne EU 25	25
Ecart- type	8.42
Moyenne EU 10	20.8
Ecart- type EU 10	7.54

Eu 10 = « Nouveau » Etats membre de l'UE

Source : KPMG'S Corporate tax sate Surveys 2006.

La recherche d'un financement au moindre coût, d'un meilleur accès aux capitaux étrangers ou le contournement de l'imposition sur les bénéfices expliquent que de nombreuses entreprises délocalisent près des places financières internationales ou dans des paradis fiscaux comme les zones franches, la Suisse, le Luxembourg, des îles des Caraïbes...

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

**Tableau N° 03 : Taux effectifs moyens d'imposition des bénéficiaires en % (fiscalité locale et nationale)**

	1991	1997	2000	2003
<b>Allemagne</b>	52	49	44	35
<b>Autriche</b>	30	28	24	27
<b>Belgique</b>	33	35	35	29
<b>Espagne</b>	31	28	29	29
<b>Finlande</b>	34	23	25	25
<b>France</b>	28	35	31	29
<b>Grèce</b>	36	36	31	26
<b>Irlande</b>	9	8	8	11
<b>Italie</b>	39	41	28	31
<b>Pays-Bas</b>	30	30	30	30
<b>Portugal</b>	33	33	29	27
<b>Royaume-Uni</b>	28	27	26	26
<b>Suède</b>	25	23	23	23

**Source :** Commission Européenne, différentes années.

### 4.3.1.3 Profiter du dumping monétaire

Les fluctuations des taux de change contribuent aussi à accentuer les délocalisations. En effet, un pays qui possède une monnaie faible par rapport à la monnaie du pays renforce son attractivité pour au moins deux raisons. D'une part l'entreprise qui délocalise son activité a tout intérêt à payer ses salariés en monnaie locale plus faible que sa monnaie d'origine, et d'autre part le prix des exportations de composants ou de produit final à partir des unités délocalisées devient automatiquement plus compétitif avec la baisse du taux de change. Enfin, les IDE qui prennent la forme de rachat d'entreprises existantes ou de création d'actifs dans le pays d'accueil, exprimés en monnaie locale sont relativement bon marché.

C'est le cas de la Chine actuellement qui outre des coûts salariaux faibles, voit l'attractivité de son territoire renforcée pour les entreprises européennes, grâce à un taux de change déprécié par rapport à l'Euro.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 4.3.2 Contourner les obstacles culturels

L'entreprise prend en compte la demande de son choix de délocaliser de manière diverse. Les spécificités de la demande étrangère peuvent être considérées comme des obstacles culturels. Contourner ses obstacles culturels est un motif classique, largement étudié en marketing pour expliquer l'intérêt qu'a l'entreprise de rapprocher sa production du consommateur pour s'adapter aux comportements (culture, mode de vie, religion...) de son client. De même, à certaines périodes il apparaît des comportements nationalistes qui peuvent amener l'entreprise étrangère à établir une filiale à l'étranger pour être traitée comme une entreprise autochtone.

## 4.3.3 Profiter des marchés porteurs

La proximité d'un marché de grande taille et/ou en croissance rapide est naturellement évoquée comme raison de délocaliser, par l'entreprise à stratégie commerciale. Plus le marché d'accueil est important et plus les coûts fixes d'implantation ne sont faibles par rapport aux bénéfices escomptés.

La possibilité de réaliser des économies d'échelle devient un avantage pour la firme qui délocalise par rapport aux firmes locales, car généralement, elle a la capacité de vendre sur d'autres marchés son importante production. A l'inverse on observe depuis une dizaine d'années un mouvement de relocalisation d'activités productives dans le secteur du textile par exemple, car l'entreprise implantée à l'étranger n'a plus la réactivité nécessaire pour satisfaire une demande volatile.

## 4.4. Réduire les incertitudes et les risques du marché<sup>16</sup>

« Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier... car on risque de faire une omelette ».

Toute entreprise cherche à réduire les incertitudes et les risques du marché de façon à pouvoir planifier sa production et ses ventes. Pour réduire le nombre de variables incontrôlées qu'elle subit, elle peut intégrer des activités productives et commerciales (intégration verticale), et/ou combler les écarts entre les cycles de production et de vente dus aux différences de conjoncture entre les pays, en diversifiant géographiquement ses actifs. A partir

---

<sup>16</sup> Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007, p 71.

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

du milieu des années 1970, des recherches portant sur le phénomène de multinationalisation ont été enrichies par les apports de l'économie des coûts de transaction (R. Coase, « The nature of the firm », *Economica* n°4, 1937). Les coûts de transaction en internalisant les marchés. Dans le prolongement des travaux de R. Coase, Dunning et Rugman (1985) développent cette idée en montrant que l'entreprise possède un avantage de propriété quand elle a internalisé un marché. Les prix des marchés sont incertains, la qualité des produits peut varier, le marché engendre des incertitudes.

Imperfection des marchés et coûts correspondant :

- l'incapacité à créer un contact immédiat entre l'acheteur et le vendeur. Ce risque intervient lorsque les coéchangistes sont peu nombreux. Il n'y a pas de concurrence pure et parfaite compte tenu du non respect de l'hypothèse d'atomicité du marché et les coûts de recherche de l'acheteur ou du vendeur peuvent être élevés (recherche d'informations, parution d'annonces dans les journaux spécialisées, etc.) ;
- Défauts dans la qualité des produits : ils peuvent être dus à un manque d'information donnée par le vendeur, ou encore à l'impossibilité d'essayer un produit qui n'est pas encore connu (coûts d'utilisation du produit défectueux, coûts de réparation deviennent élevés) ;
- Délais de livraison non respectés ;
- Recours devant les tribunaux en cas de non-respect des contrats (frais de justice élevés à avancer).

Afin de réduire ces coûts, l'entreprise peut internaliser le marché des inputs (intégration verticale), le marché du travail (elle forme elle-même sa main-d'œuvre et le fidélise) et internaliser le marché financier, le marché du capital en se liant à des holdings financiers.

Lorsque Michelin achète des plantations d'hévéas en Malaisie pour se fournir en caoutchouc, qui lui était avant extérieur, en procédant à une intégration en amont de sa production de pneumatiques. Une entreprise automobile qui rachète des distributeurs à l'étranger internalise son réseau de commercialisation en réalisant une intégration en aval. Enfin, une entreprise informatique américaine qui rachète une usine de fabrication de composants électroniques en Asie internalise les marchés des composants. Le commerce international devient alors un commerce intra-firme. Pour toutes ces opérations l'implantation à l'étranger peut se révéler nécessaire. Ainsi, l'internationalisation de la production serait une

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

expression de la tendance des firmes à internaliser les marchés afin de réduire leurs coûts de transaction. La délocalisation n'est donc qu'un moyen de réaliser l'intégration des marchés.

La décision d'internaliser une activité, un marché à l'étranger réside d'une évaluation coûts/avantages : coûts et avantages respectifs du marché et de l'organisation par l'entreprise sont mis en balance. Il existe des limites à cette tendance à l'internalisation. Les gains obtenus diffèrent d'une branche à une autre. L'internalisation comporte un coût en capital et un coût de contrôle élevé. Par les biens standards, l'approvisionnement sur le marché peut être plus avantageux que la production en interne.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le monde de la finance en général et celui de l'entreprise en particulier évoluent dans l'esprit de la globalisation des marchés. Avec cette globalisation croissante des économies et l'internationalisation des entreprises et avec des marchés plus unifiés dans les grandes régions du monde, plusieurs stratégies voient le jour dont la colocalisation (partenariat, co-traitance (1990) lié à la libéralisation des échanges et à leur intensification et aux possibilités qu'ont les entreprises à élaborer leurs stratégies à l'échelle du monde.

## **5. La colocalisation**

Plusieurs conditions sont aujourd'hui réunies pour une véritable stratégie de co-traitance et de colocalisation des entreprises sur les deux rives de la Méditerranée. Cette stratégie permettra aux dirigeants d'entreprises de valoriser au mieux les avantages comparatifs des deux rives, dans un souci de coresponsabilité économique et sociale.

À une situation de crise profonde, il faut en effet répondre par des solutions nouvelles. D'une part, l'Europe et la France en particulier ont besoin de nouveaux relais de croissance pour faire face à leurs limites, tant conjoncturelles (consommation atone, investissement ralenti par la rareté du crédit bancaire, exportations en berne) que structurelles (population vieillissante, croissance inférieure à 2%). D'autre part, les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) ne disposent pas individuellement de tous les moyens nécessaires pour réussir leur transition démocratique et poursuivre leur décollage économique. Un nouveau modèle de partenariat productif peut être mis en place entre les deux rives de la Méditerranée.

Ce modèle devrait être fondé sur la co-traitance et la colocalisation, qui favorisent l'intégration économique par la production et le partage de la chaîne de valeur.

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

## 5.1. Définition de la colocalisation<sup>17</sup>

*Etymologie:* du latin préfixe *co cum* « avec » Préfix exprimant la notion d'union, de simultanéité, et suffixe « *locus* » lieux.

Le terme colocalisation est un néologisme anglais, francisé par la suite.

En économie, ce concept est assez récent. La colocalisation correspond plus ou moins à une délocalisation partielle. Par exemple, une entreprise dans un pays développé délocalise une partie de ses activités dans un pays en développement, afin de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché tout en conservant sur le territoire national ses activités à forte valeur ajoutée, qui requièrent une main d'œuvre plus qualifiée.

Alors que "délocalisation" est synonyme de chômage de masse, fermetures d'usines, friches industrielles et tout ce qui s'ensuit dans les pays développés, le terme "colocalisation" revêt au contraire pour eux une connotation positive grâce au préfixe "co" Pour l'économiste Jean-Louis Levet, la colocalisation c'est produire en France mais faire appel à une sous-traitance dans un pays où le coût de la main d'œuvre est moindre. (Jean Louis Levet, 2012)

Pour les acteurs économiques, les colocalisations ne suppriment pas les emplois dans les pays développés, mais créent des filiales à l'étranger. L'entreprise occidentale espère ainsi réduire ses coûts et conquérir de nouveaux marchés, pour doper sa croissance. En retour, elle réinvestit ses nouveaux bénéfices dans l'innovation et maintient ses emplois dans les pays d'origine.

Théoriquement donc, la colocalisation économique est le transfert par une société internationale d'activités, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde offrant pour elle un avantage compétitif du fait :

- Soit des coûts plus bas (main d'œuvre peu coûteuse, meilleur accès aux ressources naturelles, fiscalité moins élevée, règlementations sociale et environnementale moins exigeantes);
- .Soit l'existence de pôles de compétence technologique, ou du moins de personnel plus qualifié ;
- Soit la présence d'infrastructures mieux adaptées ou d'un environnement plus attrayant.

---

<sup>17</sup> Revue Espace Géographique et Société Marocaine n° 23 juillet 2018 ? « Du plan émergence à la stratégie de colocalisation industrielle au Maroc ».

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

Pour les pays développés, la colocalisation est perçue comme moins péjorative, du fait qu'elle repose sur le partage de la chaîne des valeurs et un partenariat plus équilibré Nord/Sud, mais également Sud/Sud. Elle est censée, selon les spécialistes, favoriser l'intégration économique par la production et produit des effets de compensation qui ont un impact positif sur l'emploi et la compétitivité de l'entreprise commanditaire.

C'est donc sur un esprit "gagnant-gagnant" que se base ce type de "partenariat". Dans un premier temps, certes, le donneur d'ordre substitue des travailleurs étrangers à la production nationale. Mais rapidement, sa compétitivité coûts et hors coûts s'en trouvent accrues, ce qui lui permet de gagner des parts de marché, d'investir, et donc de créer des emplois. Quant au pays exécutant, le bénéfice le plus important réside dans la formation, la professionnalisation de la main-d'œuvre, et l'enclenchement d'une remontée des filières industrielles.

La colocalisation est donc une implantation stratégique, faite dans une logique de système productif, valorisant la proximité géographique et culturelle, managée de manière équilibrée entre nord et sud, l'essentiel étant que cela se traduise par une certaine forme d'équilibre et d'avantage pour chacun des deux pays, et que la bi-localisation soit développée comme un avantage stratégique.

## 5.2. Pourquoi le temps de la colocalisation est il venu en Méditerranée ?

La plupart des raisons sont liées aux avantages de la proximité géographique et culturelle. Elles vont donc dans le sens de l'intégration régionale.

**Raisons politiques :** Les pays du Sud doivent être considérés comme des partenaires et non plus comme des exécutants (sens profond des révolutions arabes).

**Raisons économiques :** L'intégration économique de l'Asie orientale a montré l'intérêt des différentiels de stades de développement et des complémentarités Nord-Sud pour partager la chaîne de valeur. Or, à ce jour, la Méditerranée reste la grande région du monde la moins intégrée et la moins régulée, donc la plus soumise aux grandes puissances trop souvent prédatrices (États-Unis, grands émergents). La spécialisation industrielle de la France et de l'Europe (eau, énergie, agriculture, biens d'équipement, BTP, TIC, etc.) correspond aux besoins des économies de la rive sud. Réciproquement, la rive sud offre à l'Europe d'énormes marchés potentiels (dynamisme démographique, urbanisation croissante, essor d'une classe moyenne urbaine suscitant des besoins de plus en plus sophistiqués, dynamisme économique)

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

et des capacités de financement, qui peuvent représenter un relais de croissance pour l'Europe.

**Raisons technologiques :** La véritable révolution technologique, qui pourrait engendrer un nouveau cycle Kondratieff long (les énergies renouvelables et l'informatisation), favorise la synchronisation productive entre territoires voisins confrontés aux mêmes enjeux.

## **Raisons géoéconomiques**

- L'Europe seule n'a plus les moyens de faire face à la concurrence américaine et surtout asiatique, et la rive sud a fait les progrès nécessaires pour devenir un partenaire économiquement crédible pour les entreprises européennes.
- Le Sud-Sud devient envisageable pour des raisons à la fois économiques et politiques.
- L'intégration régionale est la seule façon, pour chacune des deux rives, de peser dans l'économie mondiale face aux grandes régions concurrentes.

## **Raisons culturelles**

- Les diasporas favorisent les relations de part et d'autre de la Méditerranée.
- L'épargne des migrants – encore mal estimée – serait valorisée en l'orientant davantage vers le développement d'infrastructures locales. Elle nourrirait les échanges à la fois familiaux, culturels et économiques entre les deux rives.

### **5.2.1. Faire évoluer les relations entre les opérations économiques du Nord-Sud vers le modèle coopératif**

La colocalisation s'inspire du modèle allemand<sup>18</sup> avec les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), modèle qui consiste à externaliser des fragments de la chaîne de valeur dans les pays voisins dont les coûts sont moindres et les complémentarités évidentes. Dans ce modèle coopératif, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) concluent des accords avec des distributeurs allemands de taille plus ou moins équivalente qui s'engagent à se fournir majoritairement auprès de fabricants allemands dans les filières de biens de consommation. Forts de cette stabilité dans leurs débouchés, les fabricants (ETI) externalisent dans les PECO la production de biens intermédiaires et de biens d'équipements. Cette stratégie de coproduction des biens intermédiaires leur permet d'importer des biens intermédiaires de

---

<sup>18</sup> Maxime Weigert et Hassan Benabder razik, « L'industrie allemande dans les PECO », *Ipemed Palimpsestes* n°2, mars 2011.

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

qualité grâce à l'utilisation d'ingénieurs et de techniciens des PECO, ce qui octroie en outre à l'industrie allemande un avantage de coût de près de 20 %. Dans ce modèle, les entreprises allemandes gardent la conception et l'assemblage et font la coproduction des fragments de la production dans des pays à bas coûts. L'assemblage en Allemagne induit de l'innovation par l'usage. Ce modèle a été bénéfique pour les PECO, car il permet l'apprentissage et, progressivement, la montée en gamme et l'emploi des diplômés. Ce *deal* gagnant-gagnant a été rendu possible entre l'Allemagne et les PECO parce que des conditions historiques étaient remplies :

- investissements importants de l'UE dans les infrastructures des PECO afin de préparer la chaîne logistique, ce qui a facilité l'acheminement en Allemagne (moins de 48 heures de camion) des biens produits dans les PECO ;
- prise en charge par les entreprises allemandes de la restructuration du tissu industriel des PECO afin de l'adapter aux modes de production en vigueur en Allemagne ;
- convergence normative des PECO avec l'Europe par le transfert de l'acquis communautaire dans la perspective de l'intégration européenne ;
- acceptation de la mobilité des hommes et des capitaux ;
- décision dans les PECO de réaliser des progrès en matière de formation professionnelle de leur main-d'œuvre ;
- acceptation par les PECO de réaliser momentanément des activités de sous-traitants à condition qu'à moyen terme, ils réalisent une montée en gamme de leur production, pour servir de tremplin vers les marchés de Biélorussie, d'Ukraine, de Géorgie, du Kazakhstan, etc.

Par opposition, dans le modèle non coopératif, les PME et ETI sont en conflit avec les distributeurs de taille plus grande qui disposent d'un pouvoir de marché énorme face à des PME atomisées. Les distributeurs font du négoce et achètent des biens finis à bas coût dans le monde entier et les fabricants sous pression délocalisent l'assemblage pour livrer dans les délais qui leur sont imposés. Ce modèle obéit à des stratégies de délocalisations à faible valeur ajoutée (comme le textile) notamment dans les PSEM. Il tire vers le bas les prix et la qualité des produits et encourage des comportements de marge pour les distributeurs et les fabricants qui bénéficient d'une marque. Ce modèle cantonne les PSEM dans la sous-traitance et l'assemblage à faible valeur ajoutée tout en en déclassant les diplômés sur le marché du travail.

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

La fragmentation de la chaîne de valeur existe à différentes échelles entre certains pays européens (France, Allemagne) et certains PSEM (Maroc, Tunisie). Après avoir intégré les PECO dans leur espace de production, les industriels allemands descendent au Maghreb, plus particulièrement en Tunisie<sup>19</sup>. Les allemands sont quasiment les seuls investisseurs étrangers à développer en Tunisie des activités à forte valeur ajoutée et des fonctions de haut niveau au-delà de la fabrication (administration, design, r&d, etc.) mobilisant la main-d'œuvre qualifiée locale et, parfois, sans un seul cadre allemand. Les transferts de compétences approfondissent l'intégration industrielle de l'Allemagne et de la Tunisie, comme cela a été le cas pour les pays du voisinage oriental de l'Allemagne, toutes proportions gardées. Au Maroc, le projet Renault à Tanger, souvent cité en exemple, peut être considéré comme une implantation stratégique, car il s'intègre dans le cadre de la stratégie mondiale du groupe qui anticipe le décloisonnement et le développement du marché *local* (Maghreb, voire Afrique).

L'Europe, la France en particulier et les pays de la Méditerranée occidentale peuvent-ils, tout en s'inspirant du modèle coopératif, capitaliser sur les expériences réussies de colocalisation en vue de créer une grande région euro-méditerranéenne et demain une région associant Europe, la Méditerranée et l'Afrique<sup>20</sup> ? Aujourd'hui les investisseurs européens réservent à peine 3% de leurs investissements directs extérieurs aux PSEM, contre près de 20% pour les firmes américaines ou japonaises dans leur Sud respectif.

Les investissements européens dans les PSEM sont encore faibles en partie parce que le risque perçu reste supérieur au risque réel. Or le redéploiement de l'appareil productif dans les pays voisins, intermédiaires ou en développement, est non seulement la garantie de conserver un appareil de production sur son propre sol mais aussi de le renforcer. Il suppose une stratégie concertée quant aux filières à développer et au positionnement dans la chaîne de valeur : pour les pays du Nord, la question est de savoir en quoi ils sont compétitif afin de se placer intelligemment, et pour les pays du Sud de penser leur compétitivité en termes de crédibilité selon le positionnement choisi.

---

<sup>19</sup> Maxime Weigert, « Les industriels allemands en Tunisie », *Ipemed Palimpsestes* n°12, février 2012.

<sup>20</sup> L'Afrique (deux milliards d'habitants en 2050) devrait être le prochain relais de croissance de l'Europe et des Psem.

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

## **5.2.2. Capitaliser sur les atouts des pays sud méditerranéens pouvant favoriser la co-traitance et la colocalisation**

En 2040, la méditerranée sera peuplée d'environ un milliard d'individus, ce qui offre une masse critique, notamment économique qui pèsera face à la Chine, à l'Inde et aux Amériques. Pour ce faire, les PSEM disposent d'atouts favorisant la co-traitance et la colocalisation, en particulier dans certaines filières à haut potentiel : agriculture et agroalimentaire, énergie, automobile, tic, aéronautique et activités de l'innovation en général.

### **5.2.2.1 Une main d'œuvre bien formée, proche géographiquement et culturellement de l'Europe (et de la France en particulier)**

Comparés à la chine, les avantages des PSEM sont moindres en termes de coûts de production (les salaires en Chine sont inférieurs à ceux du Maghreb), et de taille de marché. En revanche, la main d'œuvre est mieux formée et dispose d'une grande proximité géographique et culturelle avec l'Europe. Elle a un bon niveau de formation générale, malgré d'importantes lacunes en ce qui concerne les catégories intermédiaires de travailleurs (techniciens, cadres moyens). Il faudra assurer la mobilité économique de cette main-d'œuvre.

### **5.2.2.2 Un réservoir énorme d'énergies fossiles et renouvelables**

En Europe, les trois-quarts du déficit de la balance commerciale sont dus aux importations de gaz et de pétrole. Parallèlement, les exportations de gaz et de pétrole d'Afrique du Nord sont destinées très majoritairement à l'Europe.

Dans ce domaine où l'interdépendance stratégique est réelle, les deux rives ont tout intérêt à coopérer dans une logique d'intégration régionale (voir le projet de Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie – CEME). En accord avec les PSEM, l'Europe pourrait externaliser au Sud les fragments de production qui consomment beaucoup d'énergie.

### **5.2.2.3 La jeunesse de la population et le potentiel du marché local**

Si les marchés des PSEM ne sont pas comparables aux marchés asiatiques, la jeunesse de la population (près de la moitié de la population à moins de vingt ans) laisse entrevoir un fort dynamisme de la consommation pour peu que le pouvoir d'achat progresse suffisamment. La population de ces pays devrait atteindre 450 millions à l'horizon 2030 et 500 millions en 2050, alors que la population européenne commencera bientôt à décliner. De surcroît, l'Afrique du Nord est un tremplin pour aller en Afrique sub-saharienne.

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

## **5.2.2.4 L'existence de complémentarités économiques et financières entre pays à démographies différentes**

Le vieillissement posera le problème du remplacement de la population active européenne. De même, les difficultés de financement des retraites nécessiteront le recours à une épargne privée qui cherchera à diversifier ses placements. Dans les PSEM, la population active est en passe de devenir plus nombreuse que la population dépendante ; avec moins de personnes à charge, les surplus des économies engendrés par cette population active s'orienteront vers la consommation et l'investissement. Les mouvements de personnes et de capitaux peuvent s'en trouver dynamisés entre l'Europe et les PSEM.

## **5.2.2.5 La possibilité de positionnement stratégique commun sur certains secteurs et certaines régions**

Dans de nombreux secteurs concernés par la concurrence des pays à bas salaires d'Asie, il peut y avoir une complémentarité entre les industries européennes et celles des PSEM. Le cas de la filière textile est révélateur. Face à la menace des exportations chinoises, l'Europe et les PSEM spécialisés dans ce secteur auraient intérêt à adopter une stratégie commune de montée en gamme et d'investissement dans les aspects immatériels des produits textiles : marketing, réactivité de la production, innovation dans les matières. Par ailleurs, une alliance productive entre l'Europe et les PSEM favoriserait leur progression conjointe sur les marchés rapidement évolutifs de l'Afrique subsaharienne. Le tissu industriel des PSEM peut faire valoir des atouts. Si les pme-pmi souffrent d'un retard au regard des critères européens (qualité, délais), les coûts de production y sont encore attractifs par rapports à ceux de l'Europe.

## **5.2.2.6 La possibilité d'accompagner les stratégies de création de clusters promues par certains PSEM**

Cela permettrait premièrement d'accompagner la montée en gamme des pme dans des secteurs existants (textile-habillement, cuir et chaussures, agroalimentaire, industrie mécanique, électrique, des matériaux de construction, industrie chimique des phosphates) ; deuxièmement de faciliter l'émergence de nouveaux secteurs (composants automobiles et aéronautiques, plastiques techniques, industrie pharmaceutique et paramédicale, industrie électronique et informatique, tic et centres de service). Dans l'ensemble du Bassin méditerranéen, les parcs technologiques se développent : trois en Égypte, un en Jordanie, quatre au Maroc, deux en Syrie et cinq en Tunisie. L'Algérie a également des projets autour

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

de la pétrochimie et de la pharmacie. Sept pôles de développement sont identifiés par le plan Emergence II au Maroc (automobile, aéronautique, agroalimentaire et produits de la mer, artisanat, textile, électronique embarquée) avec un objectif de 22 plateformes industrielles intégrées aux standards internationaux.

## 6. Les éléments déterminants de la colocalisation

La colocalisation peut prendre les formes suivantes :

**Placement** : financements par le Sud d'entreprises du Nord (placement, investissements de portefeuille).

**Participations stratégiques** : entrée dans le capital pour influencer sur la stratégie, pluri-localisation de la production par des entreprises Nord-Sud (investissements directs).

**Ressources humaines** : circulation des cadres dans un système productif Nord-Sud (ex. : les cadres tunisiens de Leoni qui entrent dans le réseau de l'encadrement de l'entreprise allemande).

**Accès aux marchés** : entrée de producteurs du Sud sur la distribution en Europe (ex. : la SONATRACH sur le marché européen du gaz).

**Champions** : constitution de champions industriels Nord-Sud.

## 7. Passer de la sous-traitance à la co-traitance

### 7.1. En finir avec la sous-traitance

La relation actuelle nord-sud favorise la sous-traitance. Celle-ci implique des contrats à court terme avec des cahiers des charges défavorables pour le Sud car elle encourage une mise en concurrence des sous-traitants basée sur le moins-disant tant au niveau du prix que de la qualité des produits. Les déterminants de ce modèle font des PSEM un marché d'import-export et non un marché d'investissement avec comme effets :

- la non-pérennisation du savoir, faute de formation et de temps pour l'accumulation des connaissances ;
- des accords de marché impliquant des fabricants et des fournisseurs favorisant le négoce et non le partenariat productif ;

## **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

- des accords misant sur la logistique pour faire face à l'accélération des cadences et au besoin de réactivité ;
- une stratégie de marque au détriment de la qualité induisant des comportements de marge pour maintenir les prix élevés ;
- le maintien d'un environnement institutionnel dominé par le clientélisme et la corruption encouragée par les entreprises du Nord et une préférence pour le court terme ;
- des accords de libre-échange bilatéraux et asymétriques qui favorisent le cloisonnement des marchés des PSEM et réduisent leur attractivité pour les IDE.

### **7.2. Passer à la co-traitance et à la colocalisation**

La co-traitance ou accords OEM (*Original Equipment Manufacturer*) installe la relation entre les entreprises concernées dans le long terme et permet un fort taux d'intégration dans la chaîne de valeur (fabrication de biens intermédiaires). Les PSEM devraient négocier des contrats de co-traitance avec le Nord afin d'installer la relation dans le long terme. Ainsi, ils bénéficieraient d'un transfert de savoir-faire du Nord et de la fabrication du savoir au Sud à travers la formation et l'intégration des cadres locaux hautement qualifiés. Ceci suppose la renégociation des accords de libre-échange conclus avec les PSEM pour inclure de nouvelles clauses visant le décroisement des marchés du Sud et l'intégration de l'agriculture, des services et de la mobilité des personnes.

### **8. Les objectifs multiples de la colocalisation pour les Etats, entreprises et société civile**

Les déterminants de la co-traitance et de la colocalisation incluent la taille et le dynamisme du marché, les infrastructures et surtout la mise en place de réformes structurelles au Sud et un changement de regard et de politique au Nord. Les PSEM, plus particulièrement les États, doivent mettre en œuvre des orientations fortes pour lesquelles ils bénéficieraient de l'expertise de l'Europe et de la France. Les États des PSEM ne doivent pas seulement améliorer leurs structures mais moderniser en profondeur leurs politiques publiques pour favoriser une vision régionale de leur devenir économique et politique en mettant au cœur de leurs préoccupations les éléments suivants.

## Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

**IDE.** Définir une politique d'ide : priorités sectorielles, objectifs et conditionnalité en termes de retombées économiques, modernisation des structures chargées de la promotion des investissements internationaux en les dotant d'un référentiel de RSE, etc.

**Formation professionnelle.** Etablir des politiques déclinées en domaines sectoriels en y incluant les nouveaux domaines d'activité (transition énergétique ER et EE). Cette politique doit être conçue en tenant compte des politiques d'amélioration du climat des affaires pour les PME (fiscalité, normes comptables et cadastrales, mécanismes bancaires et financiers). À défaut d'une vision d'ensemble (politiques d'essaimage pme, constitution de filières industrielles pour les nouveaux secteurs, politique d'innovation, politique de rééquilibrage territorial, etc.), il n'y a pas d'effet de levier significatif sur la modernisation de l'économie.

**Infrastructures.** Il faudrait travailler sur les infrastructures nationales et régionales, sans lesquelles l'avantage comparatif de la proximité n'est pas valorisé. Cela implique de constituer un réseau euro-méditerranéen de plateformes logistiques, d'accélérer la convergence normative, notamment douanière, et d'élaborer un plan de formation professionnelle au niveau des ministères et des techniciens sur les plateformes.

**Convergence normative et sécurité juridique des investissements à long terme.** Ceci suppose une volonté d'ouverture du Nord aux opérateurs du Sud (ex. : la question agricole) et des garanties pour les pme qui permettraient l'émergence d'un secteur privé local dynamique, moteur d'un développement durable.

**Services publics.** Améliorer l'offre et l'accès aux services publics locaux en développant les guichets uniques et les clusters, et promouvoir un modèle administratif déconcentré favorisant les responsabilités des acteurs territoriaux.

**Education.** Mettre à niveau le système éducatif pour l'adapter aux besoins des entreprises et du marché du travail.

**Sud-Sud.** Décloisonner les marchés Sud-Sud en vue de créer un espace d'échanges plus vaste et plus attractif.

De la même façon, le Nord doit changer son regard sur les PSEM pour en finir avec la perception négative qu'ils véhiculent (terrorisme, islam radical, etc.). Plus particulièrement, les entreprises du Nord doivent s'engager pour :

- s'implanter dans un esprit de responsabilité économique, sociale et environnementale;
- apporter leur appui pour améliorer la gouvernance des sociétés partenaires au Sud ;
- partager la valeur ajoutée ;

# Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)

---

- favoriser la mobilité des cadres ;
- apporter leur appui à la mise en place de programmes de formation professionnelle et d'apprentissage adaptés aux besoins du marché du travail ;
- accepter que les capitaux du Sud soient introduits dans leurs établissements au Sud mais aussi dans les sociétés au Nord.

## 9. Modalités pratiques pour mettre en place une stratégie de colocalisation

Préparer un avant-projet de stratégie de colocalisation entre la France et un PSEM (du Maghreb par exemple) à titre d'action pilote pourrait passer par les actions suivantes :

- rédiger, par les organisations patronales du pays et IPEMED, l'ébauche d'un texte stratégique commun ;
- favoriser des exemples concrets de colocalisation, favoriser l'implantation de grandes firmes industrielles européennes (notamment françaises) dans un pays de la rive sud et l'entrée dans le capital de la maison mère de capitaux de ce pays ;
- organiser une rencontre entre les ministres concernés, pour aller vers une action concertée des exécutifs des pays considérés ;
- mobiliser le patronat et les régions administratives en faveur du projet, notamment en France où les régions auront un rôle croissant en matière d'animation du système productif local et de coordination de la coopération économique internationale. Cela suppose de faire entrer la coopération décentralisée dans une nouvelle phase, plus stratégique, mieux coordonnée, plus orientée vers l'emploi et le développement économique avec les PSEM, faisant des régions des acteurs clés de la réussite de la colocalisation ;
- organiser un forum avec les organisations patronales et syndicales du Nord et du Sud.

# **Chapitre I : Evolution des stratégies d'internationalisation (concepts et définitions)**

---

## **Conclusion du chapitre**

L'internationalisation est un processus long et complexe, souvent dangereux pour les entreprises. Mais ceci dit, c'est un processus qui leur permet de s'ouvrir au monde et de saisir de nouvelles opportunités dans le but de se développer.

Pour assurer cette démarche d'internationalisation, les entreprises engagent des stratégies différentes afin d'arriver à un résultat qui sera favorable pour les deux pôles qui constituent cette opération.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### Introduction du chapitre

Dans un contexte international, et face à des marchés domestiques souvent saturés, les entreprises s'intéressent à des stratégies qui assurent une accélération industrielle en l'occurrence la colocalisation, qui nécessite un transfert de technologie et du savoir-faire qui présente de nombreux avantages commerciaux, de gestion, techniques, mais aussi financiers et qui constitue un mode d'internationalisation et de diversification flexible et adapté aux exigences stratégiques de l'entreprise exportatrice et innovatrice.

Les managers français et européens découvrent les « chaînes cachées » du transfert de technologie qui peut servir de « booster » et d'accélérateur du développement des activités. Un transfert peut jouer de manière décisive dans la rentabilité d'une opération internationale ou lors du renouvellement de contrats avec des partenaires.

Bien maîtrisé, le transfert de connaissances et de compétences peut-être une source d'avantage concurrentiel majeur pour les firmes. Il permet, par une internalisation des compétences d'une autre entreprise, de bénéficier d'un apprentissage accéléré en savoir faire technique ou commercial qui est un avantage d'une meilleure coopération, et permettant d'augmenter la capacité de celle-ci à mener des actions productives.

Le transfert de technologie apparaît donc, comme une condition pour vaincre le sous-développement, en même temps qu'une réponse du développement de l'activité économique des pays attardés, qui souffrent dans leur majorité du manque du capital technique nécessaire à la production et au déclenchement du processus d'industrialisation, souvent cité en exemple, l'apport technologique des compagnies pétrolières internationales, qui a servi à la mise en valeur des ressources énergétiques dans les pays producteurs pour assurer avant tout l'approvisionnement en énergie des consommateurs occidentaux a permis néanmoins aux pays pétroliers de l'OPEP<sup>1</sup> d'accumuler un certain nombre de connaissances et de pratiques de l'exploitation des hydrocarbures, bien que la diffusion des techniques et l'envoi du matériel d'équipement furent limités à un cadre restreint excluant délibérément les capacités

Cette diffusion des connaissances reste une condition de l'extension des activités économiques d'un pays, qui en adjoignant la participation de ses propres capacités nationales pourra maîtriser les techniques de réalisation industrielles et être à même de poursuivre son développement selon les objectifs à atteindre.

---

<sup>1</sup> Organisation des pays exportateurs de pétrole.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

Le transfert de technologie doit donner l'occasion aux pays récepteurs d'accéder au savoir-faire technologique qui leur a fait défaut pour solutionner leurs problèmes et pour rattraper le retard qu'ils accusent<sup>2</sup> sur les pays industrialisés.

### Section 01 : Les transferts de technologie

#### 1. Définition et évolution historique des transferts de technologie

##### 1.1. La technologie

Le sens du mot technologie, d'après le petit Robert, est « Théorie générale et étude spécifiques des techniques » et ce dictionnaire comme exemple « Institut Universitaire de Technologie ». On devrait donc, en bon français, parler des transferts de techniques et non des transferts de technologies. D'ailleurs, après la seconde guerre mondiale, il était souvent question en France du « progrès technique ». Aujourd'hui, tout le monde ou presque, sous l'influence anglo-saxonne, dit et écrit « progrès technologique ».

Alfred Sauvy, qui a réussi à introduire quelques mots et expressions dans notre langue, comme « Tiers monde » et l'adjectif « Maximal », s'est battu sans succès contre l'emploi abusif du mot « technologie ». Aujourd'hui, le dictionnaire Robert lui-même accepte le sens nouveau de ce mot, avec la mention « anglicisme », et précise « technique moderne et complexe », en citant comme exemple « les technologies de pointe ». Mais, dans la pratique, « technologie » a remplacé presque partout « technique », même s'il ne s'agit pas d'une chose « moderne et complexe ». Que l'on regrette ou non cette évolution, on ne peut rien contre elle. Nous parlons donc, des « transferts de technologie », sans nous priver pour autant de parler, chaque fois que cela paraîtra possible, de « technique ».

L'organisation mondiale de la propriété industrielle définit le terme « technologie » comme étant un ensemble de connaissances systématiques servant à la fabrication d'un produit, à l'utilisation d'un procédé ou à la prestation de services, qu'il s'agisse d'une invention, d'un dessin industriel, d'un modèle fonctionnel ou d'un nouveau type d'usine, ou de renseignements ou de connaissances techniques, ou de services ou de l'aide fournis par les experts par la conception, l'installation, l'exploitation, ou l'entretien d'une usine commerciale ou industrielle.

---

<sup>2</sup> Daniel ROUACH, « Management du transfert de technologie, l'art de coopérer, innover et veiller », 1999, p1. Organisation des pays exportateurs de pétrole.  
AZZOUZ KERDOUN, « les transferts de technologie vers les pays en voie de développement », p6

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **1.2. Le transfert de technologie**

Toute diffusion de technique nouvelle est un « transfert de technologie ». Le transfert de technologie, au sens général de ce terme, est aussi vieux que l'humanité elle-même : chaque fois qu'un homme a inventé un instrument nouveau et que cet instrument a été initié et utilisé par d'autres hommes, il y a transfert de technologie.

#### **1.2.1. Les transferts de technologies, depuis la préhistoire**

Avant même la période historique, de très nombreuses techniques se sont largement diffusées, parfois sur l'ensemble du globe, sans que l'on sache pour autant quand, où et par qui elles ont été inventées. Il en a été ainsi de la roue et de bien des instruments utilisés comme armes. Mais la première technique à être diffusée a probablement été celle de la production du feu. C'est il y a une dizaine de milliers d'années seulement, au Néolithique, qu'est apparue l'agriculture. Le fait même de cultiver des plantes, au lieu de les cueillir, et d'élever des animaux, au lieu de se contenter de les chasser, a constitué une véritable révolution pour l'ensemble de l'humanité.

Dans la période historique, toutes les productions végétales ont vu s'élargir leur aire de culture. Pour ne citer que quelques exemples bien connus, le maïs et la tomate sont originaires du Mexique. La plus-part de ces transferts de technologies n'ont pas donné lieu à des échanges commerciaux, c'est-à-dire à des ventes et achats. Quelqu'un a apporté dans un pays quelques grains ou plantes nouvelles, et cela a suffi pour permettre, si les conditions naturelles s'y prêtaient, une large diffusion de la culture nouvelle.

#### **1.2.2. Du moyen âge à l'époque contemporaine**

Les transferts de techniques industrielles se sont faits par imitation, ou par l'invitation (et parfois le déplacement forcé) d'artisans du pays d'origine de la technique nouvelle, ou par des moyens apparentés au vol. Si l'artisan invité était rémunéré largement, on pouvait déjà commencer à parler d'opération commerciale. Parmi les techniques qui se sont diffusées en Europe au cours des siècles, on peut citer les moulins à vent, découverts par les croisés en Syrie, la technique de la filature de la soie, importée de Chine par la république de Venise, puis les techniques de la révolution industrielle, pour une grande part d'origine britannique.

Plus tard, les techniques modernes ont franchi l'Atlantique, avec l'arrivée des immigrants d'Europe aux États-Unis, puis elles ont atteint le Japon, à partir de l'ère Meiji.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 1.3. Perceptions différentes du transfert de technologie

Le transfert de technologie est défini différemment par les opérateurs organisateurs internationaux.

Selon les Nations Unies, le transfert de technologie est le transfert des connaissances nécessaires à la fabrication d'un produit, à l'application d'un procédé ou à la prestation d'un service, et ne s'étend pas aux transactions comportant la simple vente ou la simple louage de bien. Plus particulièrement il s'agit des cas suivants :

- Cession, vente ou concession sous licence de toutes les formes de propriété industrielle. Les droits de propriété industrielle constituent une sorte de monopole pour l'inventeur et ont pour objectifs la stimulation de la recherche et l'application de ses résultats au bénéfice du public dans son ensemble. Cette protection a été codifiée et est concrétisée par les conventions internationales « convention de Paris » ;
- communication de savoir-faire et de connaissance techniques spécialisées sous forme d'études de faisabilité, de plans, de graphiques, de modèles, d'instructions, de manuels, de formules d'études techniques de base ou détaillées ;
- Spécifications et matériel pour la formation, services fournis par du personnel technique, consultatif de gestion, et formation de personnel ;
- Communication des renseignements technologiques pour acquérir, installer et utiliser des machines, matériels, biens intermédiaires ;
- Communication des renseignements technologiques nécessaires pour l'installation, l'exploitation et le fonctionnement d'usines et de matériel et pour les projets « clés en main ».

### 2. Les différentes phases du transfert de technologie

Nous pouvons identifier cinq phases constitutives des transferts de technologie d'ont chacune se doit d'être considérée avec le même soin méticuleux et rigoureux de la part des dirigeants de l'entreprise : la phase initiale, la phase d'anticipation, la phase de négociation, la phase de réalisation, et la phase du suivi d'un transfert de technologie.

#### 2.1. Phase initiale d'incubation

##### 2.1.1. Audit et analyse interne de l'entreprise

La première des actions que devra effectuer l'entreprise va être d'évaluer ses propres capacités technologiques et humaines (possibilités d'accorder une formation, nombre de chercheurs disponibles...).

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

En particulier, l'audit de technologie doit permettre d'identifier, par une recherche structurée et méthodique, les technologies qui sont potentiellement transférables. Celles qui sont sélectionnées doivent alors être évaluées en fonction de leur maturité, du degré d'innovation et du marché qu'elles représentent, de l'application qu'il est possible d'en faire, et de la protection que l'on peut leur accorder. L'analyse de la maturité et du degré de sophistication de la technologie concernée permettra ainsi d'évaluer l'importance des ressources humaines qui sont nécessaires pour accompagner la partie non tacite et codifiée de ce savoir. Une technologie mature et déjà éprouvée, par exemple, se rapportera à un savoir qui sera essentiellement codifié sans forme de schémas et de spécifications. L'essentiel du savoir-faire de l'entreprise pourra être, dans ce cas, transmis par voie écrite.

A l'inverse, une technologie de pointe, dans les travaux de conceptions sont condamnés à connaître des fluctuations et des changements continus, sera plutôt associée à un savoir tacite, et qui nécessitera un important support humain pour pouvoir être transmise. De même, alors que le savoir associé à une technologie simple peut se présenter sous une forme non tacite, celui d'une technologie complexe et sophistiquée sera plus souvent renfermé sous une forme tacite et peu codifiée.

L'entreprise émettrice doit aussi s'assurer, lors de cette phase, que la situation technologique de l'industrie dans laquelle va s'effectuer le transfert et son évolution sont bien comprises.

### **2.1.2. Analyse de la concurrence**

Le choix de la technologie que l'on transférera doit bien sûr s'effectuer en prenant en considération la concurrence à laquelle on peut se trouver confronté. Une étude approfondie doit permettre d'identifier les entreprises pouvant entrer en concurrence sur un projet de transfert de technologie, ainsi que les technologies susceptibles de concurrencer celles qui aura été choisie pour le transfert. L'entreprise devra ainsi considérer l'impact de technologies provenant : d'industries autres que celles dans lesquelles elle évolue habituellement.

### **2.1.3. Clarification des objectifs de l'entreprise**

A l'issue de ces travaux d'analyse, l'entreprise est en mesure de définir ses premiers objectifs. Cette étape est préalable à toute action : de la clarté de ces objectifs généraux dépendra la rapidité d'exécution du transfert de technologie. C'est aussi en fonction de ces objectifs que se fera le choix dans lequel s'effectuera le transfert.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **2.1.4. Choix du pays d'accueil dans le cadre du transfert international**

C'est l'élément le plus important de cette phase initiale. Il est aussi le plus délicat. Pour choisir la zone géographique dans laquelle s'effectuera le transfert, l'entreprise doit en effet analyser avec précision l'ensemble des caractéristiques du pays d'accueil :

- Les capacités de chaque pays à assimiler et à utiliser un savoir technologique : ces capacités d'absorption technique dépendent de la qualité du personnel du pays d'accueil, aussi bien au niveau des compétences techniques (permettant d'apprendre les mécanismes de la nouvelle technologie) que de l'aptitude de gérer un projet (qui facilite le processus de transfert). Lorsque des lacunes apparaissent, cette étude permet d'évaluer le nombre de personnes devant être recrutées dans le cadre du transfert.
- Les capacités du pays : infrastructures, disponibilité de matières premières.
- Sa culture : elle est probablement la plus importante des barrières, et des raisons les plus fréquentes d'échecs. Les différences culturelles engendrent des difficultés dans le meilleur des cas, et un blocage total au niveau des communications entre l'émetteur et l'acquéreur de technologie dans les cas les plus critiques. Les transferts de technologie est un processus qui nécessite en effet une étroite relation entre le personnel de chacune des entreprises impliquées.
- Ses facteurs politiques.
- Ses facteurs économiques.
- Sa situation sociale : prise en considération de phénomènes de société (corruption par exemple).
- Ses politiques gouvernementales : en particuliers, l'attitude du gouvernement vis-à-vis des investissements étrangers est souvent déterminante.
- La distance séparant les deux pays.

### **2.2. Anticipation et choix stratégiques**

Cette deuxième phase va être celle de la préparation du transfert de technologie. C'est au cours de celle-ci que se déterminent et se décident les choix stratégiques.

#### **2.2.1. Choix final de la technologie à transférer et études techniques à mener**

Il s'agit de concrétiser notamment :

- Le choix des procédés et équipements (étude d'adaptation) ;
- Le dimensionnement de l'unité de production ;

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

- L'élaboration du dossier d'ingénierie ;
- Les études de postes et les plans de formations ;
- L'étude d'implantation.

### **2.2.2. Etude préparatoire au lancement**

- Etudes des contraintes réglementaires ;
- Etudes des coûts de facteurs (matières premières, main d'œuvre) ;
- Etude d'investissement et plan de financement ;
- Simulation économique-financière ;
- Etude des possibilités d'aide aux investissements ;
- Analyse des principales alternatives.

### **2.2.3. Choix du prix de la technologie**

C'est en effet au cours de cette phase que l'on doit évaluer le prix de la technologie que l'on désire transférer. Cette estimation doit s'effectuer en fonction :

- Des motivations (financières ou stratégiques) du vendeur ;
- De la technologie (coûts de R&D, niveau de développement) ;
- Du marché (volumes potentiels, marges) ;
- De l'acquéreur [motivations stratégiques, capacités financières, des bénéfices (économiques et commerciaux) qu'il peut soutirer de la technologie] ;
- Des surcoûts dus à une éventuelle inflation, ou provenant d'une éventuelle adaptation de la technologie au besoin du client potentiel.

### **2.2.4. Choix du mode de transfert**

La nature même d'un transfert de technologie dépend énormément du mode de transfert choisi. Mais quels sont les critères qui permettent de se prononcer pour une option plutôt que pour une autre ?

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

La forme de partenariat va aussi dépendre en grande partie du niveau de sophistication de la technologie à transférer. Ainsi, une technologie tangible (Hardware) est relativement facile à transférer, et se prête plutôt aux accords de licensing. Le savoir-faire « intangible », par contre, est plus difficile à transférer et nécessite une relation plus étroite entre le fournisseur et le receveur.

### 2.2.5. Choix du partenaire

Ce choix du partenaire ou du client potentiel est le prolongement logique du choix précédent du mode de transfert. Les décisions qui en résultent sont probablement les plus importantes du processus de transfert de technologie. Pour cette raison, cet élément du processus doit être analysé avec une attention toute particulière.

Il va s'agir, pour l'entreprise transférant son savoir, de s'assurer d'avoir compris les objectifs et les capacités (techniques et humaines) du partenaire potentiel :

#### 2.2.5.1 Des objectifs stratégiques du partenaire

Un partenaire idéal aura les objectifs stratégiques qui seront en accord avec ceux de l'entreprise transférant sa technologie. Ses stratégies à moyen et à long terme devront s'accorder avec celle de l'entreprise transféreuse.

En effet, le partenariat issu d'un transfert de technologie implique généralement une collaboration de longue durée. Il est ainsi très important de savoir si le partenaire considère la collaboration comme une véritable alliance stratégique ou simplement comme une union opportune destinée à procurer de rapides profits.

Le transfert de technologie doit être un processus orienté sur le long terme. En ce sens, les deux partenaires doivent établir entre eux un véritable rapport de coopération pour évaluer les objectifs stratégiques du potentiel partenaire, l'entreprise doit mener une étude approfondie :

- De la position concurrentielle du partenaire ;
- De son portefeuille d'activités ;
- De l'adéquation de ses ressources pour le projet.

Il est particulièrement important d'évaluer le degré de diversification du futur partenaire. S'il détient une gamme très diversifiée, il en effet diminuer les engagements financiers prévus pour le transfert pour les transmettre à un projet non lié. La place qu'occupe le programme du transfert dans l'ensemble des projets du partenaire donne également certaines indications sur son importance relative.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **2.2.5.2 Les capacités du partenaire**

L'analyse des techniques et ressources humaines du partenaire est aussi importante que l'évaluation stratégique. Il s'agit notamment d'identifier les retards ou lacunes éventuelles du personnel, et voir si une introduction de l'expertise est possible. Une telle évaluation n'est pas facile. Un bon indicateur est la facilité qu'ont les ingénieurs et le personnel technique à avoir un bon statut et à établir un bon plan de carrière dans l'entreprise. Plusieurs visites et des conversations privées avec ceux-ci sont nécessaires.

Cette évaluation est d'autant plus difficile que dans de nombreux cas, certaines entreprises acquéreuses de technologie comptent sur la formation pour élever les capacités de leur personnel aux besoins du transfert de technologie, alors qu'elles ne possèdent même pas l'expertise de base leur permettant de tirer durablement profit de la formation : après un certain temps, les personnes formées peuvent revenir systématiquement à leurs anciennes méthodes de travail.

### **2.2.5.3 La culture managériale et technique du partenaire**

De nombreux échecs de partenariats proviennent de différences de pratiques et de style de gestion. Il est donc essentiel d'aller au-delà de l'image officielle présentée par le partenaire potentiel, et de voir s'il possède une véritable culture technique et un système de gestion pouvant contribuer à l'efficacité du transfert. Une erreur commune est de considérer que toute lacune peut être systématiquement supprimée par un programme de formation.

### **2.2.5.4 L'analyse du personnel de direction du partenaire potentiel**

Il est crucial d'évaluer l'engagement du personnel de direction aux objectifs du projet. Il faut notamment s'assurer que le partenaire ne « gèlera » pas le développement d'une ligne de produits qui rentrera en concurrence avec un produit déjà commercialisé par l'entreprise locale. Il convient aussi de déterminer la variété et le nombre de projet dont la direction est responsable, afin d'éviter que les principaux dirigeants, en raison de leurs multiples engagements, soient tous indispensables pour prendre des décisions.

### **2.2.5.5 L'expérience du partenaire**

Il est également nécessaire d'évaluer l'expérience du partenaire en projets similaires (se méfier des partenaires qui ont déjà connu plusieurs expériences infructueuses).

### **2.2.5.6 Le degré d'indépendance du partenaire dans sa décision**

Il est intéressant d'analyser, dans le cas d'une éventuelle joint-venture, les pressions extérieures (politiques ou autres) auxquelles peut être soumis le partenaire local.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **2.2.5.7 La taille du partenaire**

La taille du partenaire est également d'importance.

Le processus du dépistage et de sélection d'un partenaire est un travail qui ne peut être effectué de manière hâtive. En maintenant un contact étroit et continu avec des partenaires potentiels, une entreprise peut accélérer les processus et être capable, de réagir beaucoup plus vite dans l'éventualité où un transfert de technologie survient. De nouveau, l'entreprise devra prendre en considération l'ensemble des facteurs politiques, économiques et culturels.

### **2.2.6 Protection de la technologie transférée**

Le choix de la stratégie de protection de son savoir-faire est également un des éléments essentiels du transfert de technologie. S'assurer que la technologie que l'on transmettra ne sera pas l'objet de dissémination illégale est, en effet, la première des conditions d'un transfert réussi. L'enjeu est de maîtriser au mieux la copie des technologies qui peut être, dans certains pays, une véritable coutume acceptée et même encouragée. Ce risque doit être réduit par l'utilisation des licences et des clauses à prévoir dans le contrat. Une méthode consiste à ne transférer que le know-how, en préservant le know-why (recherche et explication des formules), on a évincer les innovations techniques les plus récentes afin de préserver une certaine avance. Une autre méthode est d'omettre un ingrédient essentiel (comme le sirop dans le cas de Coca Cola). Dans le cas d'une licence, il est aussi possible de limiter l'accord de licence à des régions où à des marchés spécifiques. L'utilisation de doubles licences permet également de mettre les deux entreprises dans une situation d'indépendance et d'éviter l'effet boomerang. Pour certains accords de transferts de technologie, une partie de savoir-faire d'une entreprise (le show how et know how), peut même être déjà transférée avant la signature. S'il n'est pas possible de l'éviter, les données les plus secrètes (le know-why et le know everything), en revanche, doivent être préservées jusqu'à la signature de l'accord. En effet, cette technologie est une connaissance tacite et ne peut être transférée que par les personnes et le travail qu'elles effectuent sur le long terme avec les employés de la société acquéreuse. Cela implique l'engagement de ces derniers à maintenir une relation étroite sur le long terme avec l'entreprise transférant sa technologie.

Il sera aussi utile, par la suite, d'utiliser son propre service « d'intelligence » pour contrôler les acquéreurs de la technologie et éviter une dissémination illégale.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 2.3. Négociation et évaluation des risques

Lors de cette phase, l'entreprise évalue et négocie, avec le partenaire, les risques du transfert de technologie.

Afin d'éviter des désillusions et conflits, il est nécessaire d'élaborer un planning de partenariat rigoureux. Le processus d'évaluation du partenariat possède deux phases :

#### 2.3.1. Première phase

Chacune des parties évalue si la stratégie du partenaire pour le projet étudié est compatible avec la sienne. Cela demande une accumulation de données sur la position concurrentielle, ses objectifs de groupe et son portefeuille d'activités.

#### 2.3.2. Deuxième phase

Chaque partenaire détermine si les ressources de l'autre partie complètent de façon adéquate ses ressources propres pour mener à bien le projet. Pour cette phase, les deux partenaires devront accorder une importance particulière aux éléments suivants :

##### 2.3.2.1 Compréhension mutuelle des différences culturelles

Là encore, le facteur culturel doit être au centre des préoccupations. Lors des négociations, les difficultés liées aux croisements de cultures sont en effet légendaires. La négociation chinoise est très tournée sur la confrontation, les Japonais recherchent le consensus, les Nord-Américains l'indépendance de la prise de décision, etc. En plus des différences qui s'observent au niveau des techniques de négociations, une action qui est destinée à être polie dans une culture peut être considérée comme une offense dans une autre. Une ouverture culturelle est ainsi une condition fondamentale à la réussite d'une négociation interculturelle. Toute personne impliquée dans une de ces négociations doit être parfaitement formée.

##### 2.3.2.2 Clarification sur le teneur du transfert

Comme dans toute négociation, il est important d'être précis sur ce qui n'est pas négociable (les coûts du transfert par exemple) et ce qui est négociable. Les rencontres entre les différents partenaires doivent ainsi permettre d'identifier les méthodologies et les moyens financiers pouvant être utilisés pour le transfert, ou d'autres aspects spécifiques. A l'issue des négociations, le cadre définitif dans lequel s'insérera le transfert de technologie doit être déterminé, et un contrat doit finalement être signé.

- Définition explicite des domaines de contrôle accordés à chaque partenaire, ainsi que des moyens permettant ces contrôles ;
- Evaluation et définition, avec le partenaire, des coûts et bénéfices de l'alliance.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **2.3.2.3 Le paiement du transfert**

Un des points cruciaux de la négociation est peut-être celui du paiement du transfert. Celui-ci devrait être, par exemple, divisé en plusieurs paiements, effectués à la signature du contrat, à la livraison du savoir-faire, à la fin de la période de formation du personnel, au début de la production. En utilisant cette méthode, le risque lié au paiement est réduit puisqu'il est dans l'intérêt des deux parties d'aider à la réalisation du processus. Il peut aussi être intéressant d'introduire un mécanisme de partage des profits dans le contrat. Le contrat stipule que les paiements de royalties soient liés du chiffre d'affaires, au prix de vente, ou au volume de production.

- Accord explicite sur les conditions d'achèvement du transfert ;
- Accord explicite sur l'arbitrage et l'alliance (en prévision d'éventuels conflits entre les partenaires).

### **2.3.2.4 Vendre sa technologie en dévoilant le moins possible**

Une des difficultés rencontrées durant la phase de négociation est que le vendeur peut avoir à divulguer certaines informations importantes. En cas de retrait du potentiel acquéreur, celui-ci pourrait bénéficier de certaines données concernant la technologie dont il était question. La clé consiste donc à ne pas dévoiler trop d'informations trop tôt.

### **2.3.2.5 Elaboration du planning**

Lors de cette phase, un planning doit également être déterminé pour la phase d'exécution du transfert de technologie.

## **2.4. Réalisation opérationnelle et suivi**

Cette phase représente l'accomplissement même du projet de transmission du savoir-faire d'une entreprise. Elle est aussi celle de la mise en application des stratégies élaborées lors des phases précédentes.

Dans la phase de réalisation, l'entreprise transmet donc son savoir-faire et fournit l'aide technique et la formation nécessaire.

Elle adapte aussi ses technologies aux spécificités locales. C'est aussi la phase de gestion et de financement du projet.

Les ingénieurs et techniciens de l'entreprise émettrice, qui doivent être préparés à l'enseignement et à la formation, sont alors sur le terrain, et s'assurent du bon déroulement du transfert.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

Cette phase est aussi celle de l'envoi des documents techniques. La quantité de documents techniques qu'il est nécessaire d'adapter pour un transfert de technologie précis est en général élevée (ainsi que ce que le coût de l'opération représente) et le temps que l'on doit consacrer à la gestion du projet considérable.

Le succès des actions entreprises lors de ces phases préliminaires peut être mesuré par le nombre de problèmes jusqu'à lors occultés qui apparaissent à ce stade de la réalisation. Les priorités de cette phase vont être de :

- S'assurer de la présence d'experts en transfert de technologie ;
- Favoriser les études et groupes de travail multi-disciplines ;
- Se doter des moyens techniques appropriés (ex : système d'information et de bases de données) ;
- Contrôler la gestion des problèmes culturels : nous l'avons vu, les problèmes les plus fréquents sont ceux liés au croisement culturel (problèmes d'ethnique, malentendus culturels, problèmes d'idiome, et même tensions sociales). La formation et la sensibilisation du personnel sont les outils les plus efficaces pour remédier à ce type de problèmes.
- Moyens financiers pour l'adaptation et le développement du transfert.
- Prévoir suffisamment de temps.
- Apprendre des alliances et partenariats déjà réalisés dans un pays (ex : NIKE en Chine).

### 2.5. Contrôle et suivi

C'est la phase de contrôle du déroulement du projet. Elle doit permettre à l'entreprise émettrice de se protéger des risques liés au transfert de technologie.

#### 2.5.1. Eviter l'effet boomerang, quand l'acheteur adopte et améliore la technologie du vendeur

C'est la première des priorités à considérer et s'assurer que l'accord est respecté, l'entreprise doit contrôler que les accords signés soient bien respectés et que la diffusion externe de la technologie reste légale.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 2.5.2. S'assurer que tous les paiements ont été effectués

A ce stade, le partenaire manufacture le produit et, si le contrat est correctement conçu, le paiement des royalties doit être réalisé. Il est alors important d'insister sur le respect du contrat, afin d'éviter d'éventuels conflits avec le partenaire.

### 2.5.3. Entretien des relations avec le partenaire

Cette phase est également celle du dialogue continu entretenu avec le partenaire qui est essentiel à la réussite du projet. Dans le cas d'un transfert de technologie non réussi, le partenaire peut refuser de payer ses royalties et décidé de rouvrir le processus de discussion sur certains aspects du contrat. La meilleure protection est alors d'établir une solution à long terme avec le partenaire qu'aucune des parties n'a intérêt à gâcher.

### 2.5.4. S'assurer que l'entreprise profite des factures avancées technologiques effectuées par l'entreprise acheteuse de sa technologie

L'entreprise doit s'intéresser aux éventuelles améliorations technologiques effectuées et réalisées par le partenaire. Le maintien d'une relation continue assurera aussi également que ces améliorations soient partagées au plus vite et qu'elles seront intégrées au processus. Les deux partenaires doivent en tenir profit.

## 3. Les avantages et inconvénients des transferts de technologie

### 3.1. Les avantages des transferts de technologie :

Les programmes de recherche étant de plus coûteux, il vaut mieux, dans de nombreux cas, acheter des technologies plutôt que de développer des programmes longs, risqués et chers. Pour le vendeur, les encaissements permettront de réinvestir en Recherche et développement et d'amortir ainsi les coûts.

En vendant sa technologie, le transféreur bénéficiera de retombées multiples, présentées ci-après :

#### 3.1.1. Les « plus » revenus

Revenus liés aux transferts de technologies :

- Cash : droits d'entrée ;
- Royalties : redevances ;
- Ventes : pièces détachées, composants, matières premières, produits finis ;
- Dividendes si transfert de technologie et joint-venture ;
- Honoraires assistance technique ;
- Commissions sur équipements et produits intermédiaires ;
- Marges supplémentaires et supérieures si rachat de produits fabriqués localement.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

### **3.1.2. Les « plus » techniques**

- Valorisations techniques : accélération de l'avance technologique vis-à-vis des concurrents ;
- Test de valeur des produits et procédés vis-à-vis des clients ;
- Formalisation des techniques et du savoir-faire dans les livres et dossiers ;
- Adaptation internationale des bureaux d'études du vendeur de technologie ;
- Apports d'opportunités d'affaires aux sous-traitants et fournisseurs : modification des rapports de force vis-à-vis des partenaires industriels.

### **3.1.3. Les « plus » management**

- Création de nouveaux services liés aux transferts technologique ;
- Motivation accrue des managers :
  - Langues,
  - Techniques du commerce extérieur,
- Flexibilité des services de l'entreprise qui doivent suivre les opérations ;
- Décentralisation des décisions à l'étranger ;
- Formalisations des procédures managériales.

### **3.1.4. Les « plus » commerciaux**

- Pénétration en long terme ou court terme des marchés ;
- Vente de produits liés au courant de transfert de technologie ;
- Valorisation de l'image de marque du vendeur ;
- Confrontation à la concurrence internationale ;
- Effets de l'expérience des équipes commerciales sur un plan international.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 3.1.5. Autres « plus »

- Accélération, dynamisme et flexibilité engendrées par l'ouverture vers les marchés internationaux ;
- Renforcement des choix stratégiques de l'entreprise et utilisation croissante de la planification (sans planification il est très difficile de transférer sa technologie) ;
- Le transfert de technologie permet souvent d'entrer aux marchés fermés ou difficiles d'accès avec un minimum de risques et de coûts. Cet aspect est réel lorsque les barrières tarifaires sont trop élevées pour exporter. La cession de licence est souvent, dans ces cas, la méthode la moins coûteuse.
- Le transfert de technologie permet la rapidité de diffusion d'une technologie. Cette rapidité a des conséquences essentielles, par exemple, pour imposer un standard international.

### 3.2. Les difficultés du transfert de technologie

Selon J. L. Sommier, du cabinet Beau de Loménie, il est souvent difficile de maîtriser avec un tiers le transfert de technologie. « A terme l'acheteur de technologie peut rompre les relations quand il considère qu'il a tout appris et qu'il en sait suffisamment pour se développer tout seul. Ainsi, beaucoup d'entreprises perdent des marchés à venir en ayant transféré dans certains pays leur savoir-faire à une entreprise locale ». l'auteur de ces réflexions conseil « un moyens de sauvegarder ce know-how et de le raccrocher par exemple à une licence de brevet, dont la propriété reste donc à l'entreprise initiale qui peut ainsi se préserver pendant la durée de vie de son brevet une part de marchés privilégiés. »

- Un transfert de technologie peut impliquer un transfert au moins partiel de production à l'étranger. Il est un résultat des pertes d'emploi pour les pays émetteurs de technologie.
- Il est souvent difficile de se faire payer, une fois que la technologie est cédée : un contrat bien rédigé et non bâclé permettra une excellente protection.

Par ailleurs, dans la plus part des cas, lorsque la technologie est mal transmise, l'acheteur mécontent refuse de payer. Les difficultés peuvent être limitées uniquement dans une vision de long terme, basée sur un partenariat actif.

- L'effet « boomerang » : en cédant sa technologie, on peut se créer un concurrent dangereux. L'effet de la vente de la technologie se retourne alors contre le vendeur. Mais seul le propriétaire exclusif d'une technologie nouvelle peut être confronté à l'effet boomerang.

L'expérience montre que celui qui désire vraiment acquérir une technologie la trouvera très probablement chez le concurrent de celui qui refuse de la céder.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

-L'union nationale des spécialistes en transfert de technologie parle de trois pièges fréquents :

- Mauvaise rédaction des contrats ;
- Manque de moyens humains pour mettre en œuvre les transferts de technologie ;
- Mauvaise approche commerciale de la cession.

-Le transfert de technologie porte sur des éléments immatériels dont la valeur est difficile à évaluer.

Pour Philippe Lasserre, de centre Euro-Asie de L'INSEAD, les sources des problèmes dans la mise en œuvre des transferts de technologie, telles que perçues par des sociétés européennes, sont les suivants :

- Changement dans les conditions économiques ;
- Dévaluations ;
- Produit d'imitation vendue à faible prix ;
- Pratiques concurrentielles déloyales ;
- Obligation de production locale trop hâtive ;
- Procédures d'enseignement longues ;
- Règlement trop limitatif concernant les transferts de fonds ;
- Manque d'aptitudes managériales ;
- Absentéisme ;
- Faible participation du partenaire ;

Les sources de problèmes, telles que perçues par les sociétés locales, sont :

- Concurrence difficile ;
- Réglementation ;
- Management étranger ;
- Prix de transfert trop élevés ;
- Absence de dialogue ;
- Trop grande attente technique.

- Dans de nombreux cas d'échecs de transfert de technologie, les raisons ont été simples, notamment la sous-estimation des coûts réels (assistance technique, juridique..).

- Lorsque les intérêts à court terme de l'entreprise et ceux du pays divergent.

Lorsque la vente de technologie aboutit à la délocalisation d'une production, elle se traduit souvent par des licenciements dans le pays d'origine de l'entreprise. Certes, le pays qui voit ses revenus augmenter grâce à des productions nouvelles importera plus, ce qui créera des

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

emplois dans le pays vendeur de technologie. A long terme, c'est bien comme cela que le commerce mondial évoluera : de plus en plus de productions « modernes » seront réalisées dans des pays du tiers monde, tandis que les pays économiquement avancés se spécialiseront de plus en plus dans la vente de produits de haute technologie. Des pays du tiers monde commenceront par l'industrie textile, puis développeront le montage d'automobiles, pour finir par fabriquer eux-mêmes des automobiles, et ainsi de suite. Dans les pays développés, la forte progression des industries de haute technologie et la réduction de la durée du travail permettront d'éviter le chômage.

Mais cette perspective du long terme, avantageuse pour tous, est fort éloignée de la réalité présente, à une époque où les mutations professionnelles imposées par l'évolution des techniques sont trop rapide pour ne pas poser des problèmes d'emploi, aggravés par une situation de crise économique qui fait apparaître d'autres facteurs de chômage.

De ce fait, si les délocalisations d'industries sont nombreuses, elles peuvent, dans le court terme, aggraver le chômage et la crise économique. Il semble donc qu'il y avait, dans ce cas, contradiction entre les intérêts des entreprises et ceux de l'économie nationale.

La réalité est en fait plus complexe. Si la crise économique s'aggrave, entre autre en raison des délocalisations, les débouchés locaux se réduiront, mettant en péril les résultats des entreprises. La contradiction n'est donc pas tellement entre les intérêts d'une entreprise et ceux du long terme, au niveau micro-économique comme à celui de l'économie globale. Le marché ne pouvant, sauf exception, résoudre les problèmes du long terme, la concertation générale nécessaire pour l'orientation de l'économie doit aussi prendre en compte les effets des délocalisations de production qui résultent des exportations de technologies.

### 3.2.1. Les « moins »

- Difficultés de négocier une cession de technologie sur du savoir-faire non breveté ;
- Difficultés de se faire rémunérer une fois le transfert de technologie réalisé ;
- Effet boomerang : « se créer un concurrent dangereux » ;
- Contrat prévu pour le long terme « difficultés de tout envisager à l'avance » ;
- Moyens humains importants pour gérer l'opération de transfert de technologie ;
- Trouver le bon partenaire ;
- Nécessité d'investir pour vendre sa technologie.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 3.2.2. Aspects juridiques : quatre séries de difficultés

- Propriété industrielle : complexité car transaction portant sur des éléments immatériels.
- Réglementation : pour l'acheteur sortie des devises sans contre parties financières, souvent avant une longue période de mise en œuvre des opérations.
- Aspects financiers de la divulgation des connaissances : dessaisissement irréversible de la technologie sans garantie de paiement.
- Facteurs risques : aléas liés à la mise en œuvre de la technologie.

### 3.2.3. Eléments du contrat de transfert de technologie :

- Objet du transfert ;
- Nature des droits transférés ;
- Territoire de l'accord ;
- Durée de l'accord ;
- Modalités de transfert ;
- Equipements et fournitures ;
- Rémunération ;
- Propriété industrielle ;
- Fiscalité ;
- Réglementation locale ;
- Garanties responsabilités ;
- Entrée en vigueur.

### 3.3. Facteurs déterminant la valeur d'une technologie

Les facteurs ci-après permettent de déterminer la valeur d'une technologie.

- La profitabilité potentielle de la technique sur :
  - Les bénéfices commerciaux pour l'acheteur de la technologie ;
  - les économies réalisées par l'acheteur de technologie.
- Les dépenses de recherche et développement : le vendeur de technologie veut récupérer son investissement en R&D.
- Dépenses engendrées par les coûts de transfert par le vendeur : frais d'étude.
- Le vendeur de la technologie veut récupérer son manque à gagner : forme de dédommagement du vendeur de technologie qui renonce à certains marchés.
- Age de technologie : la valeur de la technologie décroît avec le temps.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 4. Stratégies et mise en œuvre des transferts de technologie

#### 4.1. Les cinq stratégies du transfert de technologie international

On peut repérer cinq types de stratégies de transfert de technologie

**Stratégie 01 : opportuniste et réactive :** face à une demande ponctuelle venant d'une entreprise étrangère, l'émetteur de technologie réagit et commercialise son savoir-faire. L'entreprise émettrice ne désire pas particulièrement s'internationaliser par le transfert de technologie qu'elle considère comme une opération marginale.

**Stratégie 02 : contractuelle et offensive :** l'approche est plus active. L'entreprise désire valoriser son capital technologique et rentabiliser sa recherche et développement. Après s'être défini des axes régionaux et les potentiels humains à mettre en œuvre, l'entreprise répond avec sérénité aux turbulences des marchés internationaux en commercialisant son savoir-faire. Le profil du partenaire type est bien formalisé par l'émetteur de technologie.

**Stratégie 03 : investissement et actionariat :** l'émetteur de technologie connaît bien la zone géographique qu'il souhaite aborder, et désire, dans tous les cas, prendre pied sur un marché nouveau, cela avec un partenaire qu'il a en général testé. Il se bâtit une stratégie à moyen terme en ayant analysé les évolutions possibles du secteur ciblé. L'émetteur de technologie désire se lier progressivement avec un partenaire qui lui apporte des complémentaires (réseau de distribution, moyens humains locaux...).

**Stratégie 04 : franchising et entrepreneuriat :** l'émetteur veut participer pleinement aux fruits de sa technologie, sans pour cela céder sa marque et son savoir-faire. Il est disposé à faire participer des personnes et entreprises motivées aux bénéfices de son réseau.

**Stratégie 05 : cohabitations et alliances technologiques :** la force de la concurrence et l'obligation de ne pas se laisser distancer en tant que leader pousse l'entreprise à rechercher des partenariats technologiques.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### Section 02 : Coopération et partenariat stratégique

#### 1. La coopération

La coopération est un mode de relation entre différents acteurs, qui contribue dans un climat de confiance et d'ouverture réciproque (compréhension mutuelle) à la réalisation d'un projet collectif. La coopération est donc le contraire de l'affrontement et s'opère dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs concernés. Dans la coopération, les notions d'interactions et de réciprocité demeurent fondamentales, dans la mesure où la coopération ne se limite pas à un simple échange d'informations.

A partir de la représentation matricielle de l'entreprise (niveau société, niveau activité, niveau fonction) la typologie des coopérations qui ressort est la suivante :

- Les **coopérations d'adaptation** qui prennent en charge la gestion et le changement des activités ;
- Les **coopérations fonctionnelles** qui rationalisent la gestion des fonctions ;
- Les **coopérations de coordination** qui harmonisent la gestion du portefeuille d'activités et visent à rentabiliser la société.

##### 1.1. Les coopérations d'adaptation

Dans le contexte de la nouvelle donne concurrentielle décrite en première partie, les coopérations adaptation visent à résoudre deux objectifs majeurs au niveau de la compétitivité des activités :

- Faciliter l'accès à de meilleures positions quantitatives : meilleure capacité de l'offre, développement des parts de marchés ;
- Favoriser l'accès à de meilleures positions qualitatives : maîtrise, développement, acquisition de facteurs clefs de succès.

Dès lors, les coopérations d'adaptation vont surtout viser à accélérer le développement et le renforcement des compétences aval (commerciales et de distribution) et des compétences amont (technologiques).

##### 1.1.1. Développement des compétences aval

Le développement des compétences aval impose la mise en place d'une capacité d'offre et d'une arborescence commerciale sur les marchés notamment étrangers. Des enquêtes explicites portant sur les modalités d'accès à ces marchés<sup>3</sup> témoignent du poids des

---

<sup>3</sup> Ministère de l'Industrie et Commissariat Général au Plan, « PMI 90. Vers la compétition globale », Enquête menée auprès de 845 PMI françaises, Paris, 1989.

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

coopérations d'adaptation par rapport aux autres formes (forme classique d'exportation, création ou acquisition de filiales).

Les PME vont devoir développer leur compétence commerciale pour mieux s'enraciner sur les marchés étrangers (ceux jugés stratégiques par l'analyse concurrentielle).

Les intermédiaires traditionnels, interlocuteurs de l'exportation classique perdraient leur rôle dominant au profit des deux autres formes citées. Ceci illustre une rupture dans les comportements et relève d'une nouvelle culture stratégique.

### **1.1.2. Développement des compétences amont**

Le développement des compétences amont impose une grande attention portée à la technologie. En effet, la maîtrise des technologies différenciatrices et innovantes procure un véritable avantage durable dans les entreprises industrielles.

Néanmoins pour ne pas tenir un discours généralisateur sur la technologie, on peut hiérarchiser le poids des facteurs et distinguer de grandes catégories d'entreprises.

Pour les entreprises industrielles dominées par l'innovation sur le produit et les process, l'acquisition et le développement des ressources technologiques coûte cher et dépasse largement le simple budget de recherche développement.

Ces compétences ont leur propre cycle de vie : elles émergent, se différencient et se banalisent avant de décliner. Les cycles ont tendance à se raccourcir.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

**Tableau N°4 : Eléments discriminants de la performance par types d'entreprises**

Types Variables	Services	Industrie -Equipement -Biens intermédiaires	Industrie -Biens de consommation	Grande Distribution
<b>Le métier fondamental</b>	Tangibilité du service	Innovation sur les produits et les process	Qualité produit Renouvellement gamme Maîtrise, Distribution	Adaptation au marché
<b>Les actifs</b>	L'enseigne Les titres	Les savoir-faire La flexibilité	Les marques L'équipement	La logistique L'implantation
<b>Source de profit</b>	Economie et gestion du temps	Standardisation des composants Accroissement	Maîtrise des prix Productivité	Rotation des stocks Mix de mages
<b>Qualité des hommes</b>	Créativité Loyauté Disponibilité	Compétence technique polyvalents	Spécialisation Respect des procédures	Sens d'équipe Rigueur Responsabilité

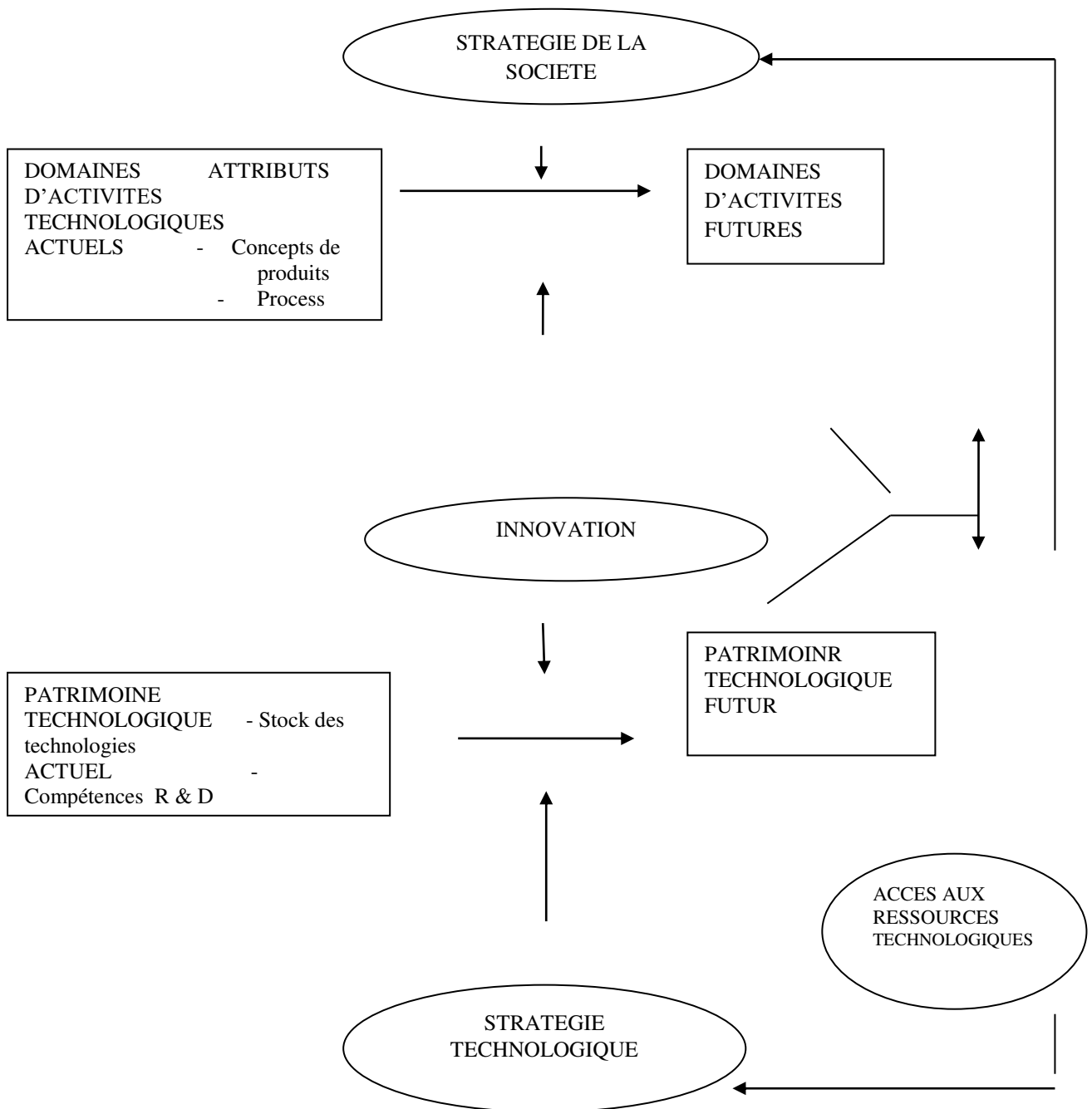
**Source :** S. Urban, S. Vendemini, à partir des enquêtes Cegos (Gelinier ; op. cit.)

Dès lors l'amortissement plus rapide des investissements technologiques va être essentiel pour pouvoir financer les développements futurs. Pour cela une présence commerciale plus large (plus de chiffre d'affaires), ou le partage des coûts d'investissement technologiques sur trois leviers apparaissent : l'élargissement des modes d'accès à la technologie (au-delà de la seule recherche développement interne, sous-traitance de travaux de recherche, acquisition de plusieurs activités (notion de synergie) iront dans le sens d'une mise à niveau technologique<sup>4</sup>, la promotion de l'innovation et la coopération.

<sup>4</sup>T. DURAND, « Management pour la technologie : de la théorie à la pratique », *Revue française de gestion*, Novembre/Décembre 1988, p. 5.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

**Figure N° 01 : Le rôle central de la compétence technologique dans les entreprises industrielles**



Source : T. Durand, op.cit. P. 11.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

**Tableau N°5: Maquette des possibilités de maîtrise et de développement de la compétence technologique**

	DEVELOPPER		ACQUERIR	
	FAIRE (R & D)	Faire faire (R & D)	ACQUISITIONS DE TECHNOLOGIES	ACQUISITIONS DE SOCIETES
<b>MODELE CONCURRENTIEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R &amp; D interne centralisée</li> <li>• R &amp; D interne décentralisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance R&amp;D morcelée, exclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de l'information, suivi de l'état de l'art</li> <li>• Débauchage de spécialistes des concurrents</li> <li>• Achat de technologies (Achat de licences...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de contrôle</li> </ul>
<b>MODELE PAR COOPERATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneuriat interne opérationnels innovateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-traitance R &amp; D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de participation</li> <li>• Foisonnement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborations R &amp; D</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint-ventures</li> </ul>			

Source : T. Durand, op. cit. P. 12.

### 1.2. Les coopérations fonctionnelles

Ces coopérations visent à réduire le coût d'une ou plusieurs fonctions sur une activité et/ou pour l'ensemble de la société. Il sera question ici des modalités pratiquées, listant la manière de maîtriser et de mieux gérer le coût d'une fonction.

La réflexion au niveau des fonctions est toujours difficile car la gestion des fonctions est nécessaire au niveau de chaque activité pour remplir les conditions de la concurrence (nécessaire maîtrise des coûts et maîtrise des facteurs clefs de succès). Cette réflexion est fondamentale au niveau de la société (ces fonctions contribuent à la cristallisation des savoirs faire qui définissent « in fine » le métier).

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

Au niveau de la société, le coût de la fonction est souvent partagé sur plusieurs activités : la notion de coût partagé est alors déterminante dans la gestion de la fonction au niveau de l'activité et de la société.

Trois cas peuvent se présenter :

- Le partage de coûts efficace qui correspond au partage entre activités de coûts de fonctions correspondant à des facteurs clefs de succès.
- Le partage de coûts neutre correspondant à un partage équilibré des coûts entre activités, de fonctions non distinctives.
- Le partage de coûts antiéconomique qui correspond à une recherche forcée d'horizontalisation de la fonction (répartition forcée sur plusieurs activités) au point de déspecialiser les activités, d'empiler les fonctions et les frais au sein de la société.

Le choix de coopérer pour renforcer la capacité concurrentielle d'une activité (traiter la fonction à un coût moindre que le coût interne) apparaît donc aujourd'hui une des clefs de la gestion stratégique (renforcement de la position concurrentielle de l'activité) et de la gestion interne.

Toutefois l'option prise (traitement de la fonction, seul ou avec d'autres, de façon interne ou externe) doit prendre en compte le rôle de la fonction pour les autres activités sous peine de désarticuler la société et de générer d'autres surcoûts.

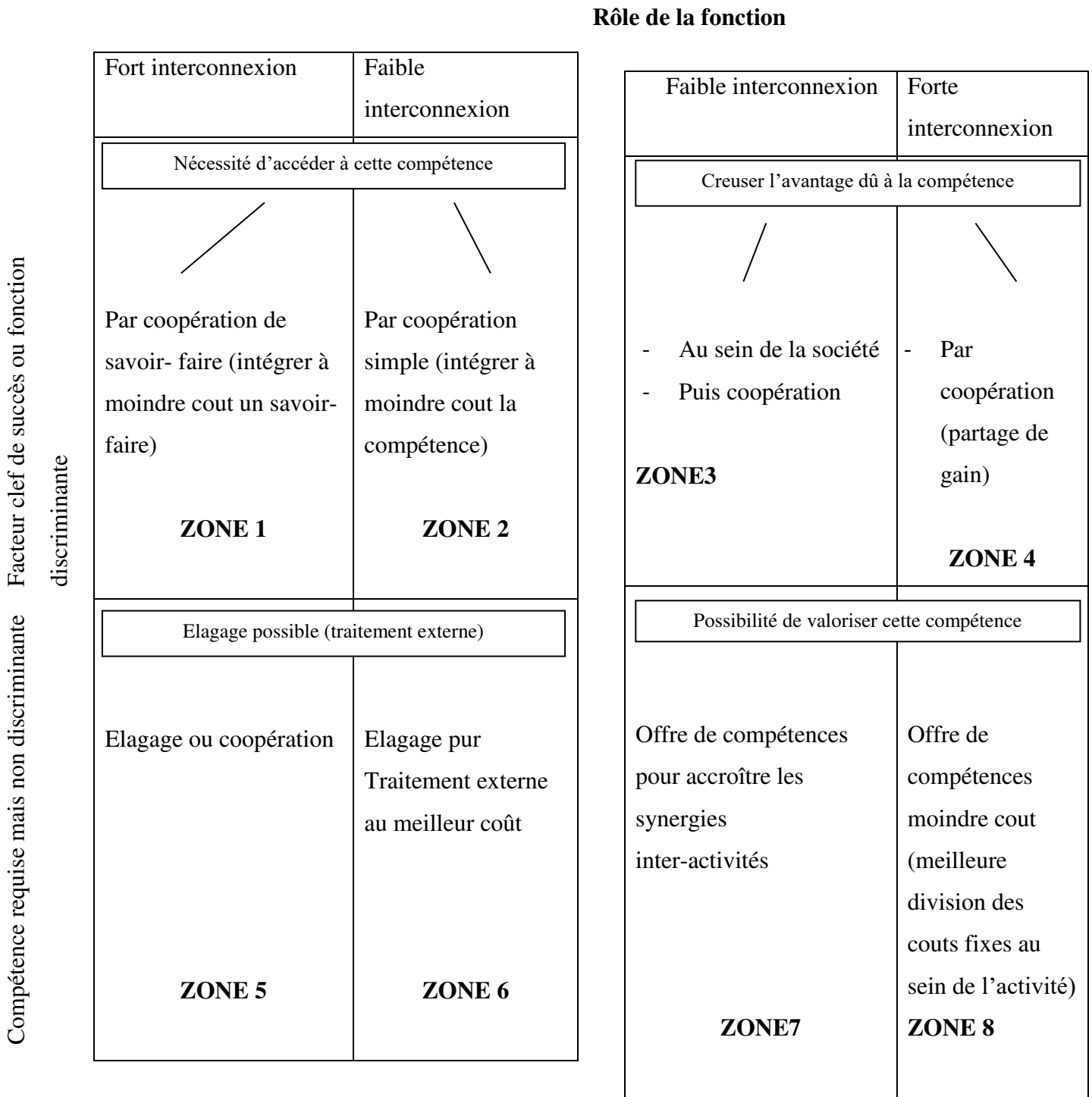
L'importance de l'interconnexion des fonctions est alors déterminante dans l'arbitrage, car elle structure la société.

La figure ci-dessous permet de diagnostiquer le mode de traitement d'une fonction selon son rôle en tant que facteur clef de succès ou non, selon la performance réalisée sur cette fonction (par rapport aux meilleurs concurrents) et selon la caractéristique autonome ou articulée de cette fonction avec d'autres activités (notion d'interconnexion). Ce tableau analytique suggère les procédures pour accéder à une compétence, pour la développer, ou encore pour la valoriser. La coopération apparaît bien comme :

- Une procédure négociée accélérant l'accès à une fonction par apprentissage (zone 1) ou à un moindre coût (zone 2).
- Une procédure efficace transcendant une fonction (zone 3), tout en initiant des partenaires (zone 4) en échange d'autres avantages.
- Une procédure génératrice d'économie d'échelle (zone 7, zone 8).

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

Figure N° 2 : Diagnostic de la fonction et solutions en termes de coopération



### 1.3. Les coopérations coordination

La société doit combiner les activités en vue d'assurer une cohérence financière (équilibre des flux secrétés et investis) et une cohérence de savoir-faire.

La force de rappel est évidemment le **métier**.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

Deux logiques guident la combinaison des activités : la logique de spécialisation, la logique de diversification. Dans les deux cas les procédures de coopération jouent aujourd'hui un rôle central comme accélérateur d'adaptation.

### 1.3.1. Logique de spécialisation et coopérations

Deux modalités caractérisent la gestion des activités guidée par un objectif de spécialisation, en l'occurrence la spécialisation stricte (développement du métier actuel) ou la spécialisation souple (enrichissement du métier).

- En **spécialisation stricte**, l'entreprise peut soit coordonner le plus efficacement les activités existantes pour mieux asseoir le métier actuel, soit créer des capacités.

La spécialisation par meilleure coordination peut se faire par acquisition ou par coopération. Quelle que soit la formule, deux objectifs sont poursuivis :

- associer des atouts complémentaires, par exemple des réseaux de distribution couvrant des zones géographiques différentes ;
- coordonner des atouts identiques. L'industrie européenne de l'armement où industriels français et allemands s'associent pour créer l'activité hélicoptère en est un exemple.

Dans ce contexte la coopération apparaît de plus en plus efficace. Elle permet aux partenaires de bénéficier des avantages que procure la croissance sans avoir à supporter des investissements démesurés, là notamment où la recherche-développement est importante. La coopération permet d'amortir sur les marchés d'emblée plus larges des frais inhérents à un projet nouveau. La spécialisation par création de capacités est le modèle classique. Quand les marchés sont relativement stables, l'entreprise est incitée à investir de manière interne. Elle supporte alors à elle seule le risque de surcapacités, de difficile retour sur l'investissement et le coût d'imitation (stratégie de mimétisme). Là encore les coopérations apparaissent comme des formules efficaces. Celles-ci sont généralement possibles et favorisées quand les acteurs sont peu nombreux, et les firmes en position concurrentielle analogue (même atouts). Indiscutablement, la coopération peut favoriser la cohérence des projets, éviter la duplication et la mise en concurrence des projets d'investissement.

- En **spécialisation souple**, l'entreprise vise à consolider son métier en l'enrichissant.

L'entreprise s'enrichit en intégrant en général une innovation forte au sein de l'activité spécialisée, soit au plan technique, soit au plan commercial. Dès lors la coopération peut être le moyen de répartir les coûts d'apprentissage, mais souvent aussi d'accélérer le

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

développement et la validation commerciale de cette innovation (ex. : la mise en place de la norme VHS, permettant la généralisation du magnétoscope domestique). La coopération de firmes de taille modeste peut rompre l'équilibre relatif des parts de marché, amplifier la perception de l'innovation.

### 1.3.2. Logique de diversification et coopérations

Dans cette optique, la société pense son développement en élargissant le nombre des domaines d'activités. L'étude des relations entre diversification et performance des sociétés a donné lieu à de nombreux résultats.

A. RUMELT aboutit à la conclusion que les entreprises diversifiées à activités liées obtiennent de meilleures performances à moyen terme.

Plus récemment M. PORTER énonce que les politiques de diversification sont loin d'aboutir aux résultats escomptés. En tout état de cause, si les effets de la diversification sont variables, les effets de la diversification liée ne sont pas contestés. Le principe d'une diversification liée consiste à exploiter sur d'autres activités, des compétences déjà détenues. En matière de diversification la question majeure est de savoir si l'entreprise a intérêt à exploiter seule dans de nouvelles activités les compétences et ressources dont elle dispose, ou si elle doit inciter un partenaire à s'engager avec elle.

L'accès à la diversification par la coopération présente incontestablement deux avantages:

- une réduction du droit d'entrée dans une activité,
- l'accès à des "économies d'éventail"<sup>5</sup>.

Ces économies d'éventail renvoient en réalité à la notion de synergie. Les économies d'éventail correspondent aux réductions de coûts qui proviennent non d'un accroissement du volume sur une activité, mais l'introduction d'une activité qui apparaît comme diviseur de coût pour les autres activités (du fait de connexion sur certaines fonctions).

## 2. Correspondances entre types de coopérations et formes d'accords

Cette partie va **définir les supports concrets** par lesquels se mettent en place ces différents types de coopération.

### 2.1. Typologie par nature des accords de coopération

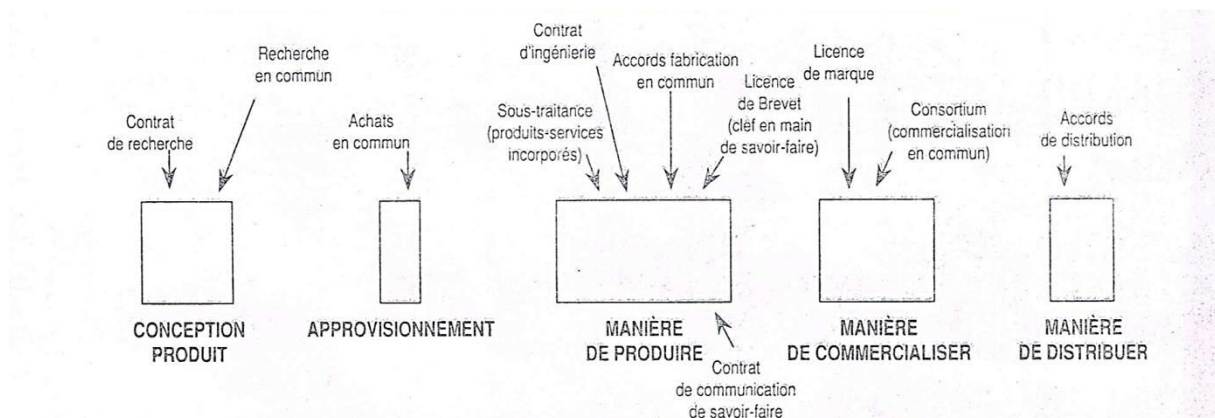
Onze formes essentielles d'accords ont été dégagées, selon leur **point d'ancrage**;

---

<sup>5</sup> Appelée Economies of Scope en anglais, in D.J. TEECE, « Economics of Scope and the Scope of the Enterprise », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1990.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

Figure N° 3: Les onze formes essentielles d'accords de coopération : illustration de leur point d'ancrage



Source : S. Urban, S. Vendemini, CESAG, Strasbourg.

Ces accords peuvent avoir pour objet soit l'adaptation, soit la gestion d'une fonction, soit l'optimisation de la coordination des activités.

### 2.1.1. Forme n° 1 : Le contrat de recherche

Le contrat de recherche est celui par lequel une entreprise commande à une autre un travail de recherche moyennant rémunération. On appelle habituellement "donneur de recherche" la partie qui prend l'initiative de la demande, et "preneur de recherche" celle qui exécute. Le domaine de ce contrat est presque illimité. Il est utilisable à quatre fins: **l'information** (mise à disposition du client de l'ensemble des connaissances possédées sur un problème), les **études** (domaine d'approfondissement sur un domaine précis), les **contrôles** (vérification de performances pour s'assurer de la conformité d'un produit), les **suggestions** (recommandations diverses).

En France ce contrat de recherche s'analyse comme un **contrat de louage d'ouvrage** (il n'est pas un mandat, il n'est pas un contrat de travail car le preneur n'est pas un subordonné, il n'est pas un contrat de vente).

Si la recherche débouche sur une fabrication, ce contrat se dédouble d'un contrat de vente pour les produits fabriqués.

### 2.1.2. Forme n° 2: Recherche en commun

Les contrats de recherche en commun sont mentionnés en général comme "contrats de recherche - développement". Ils sont conclus en général entre deux ou plusieurs entreprises en vue d'accomplir ensemble des recherches sur un ou plusieurs sujets déterminés.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

La caractéristique est la **collaboration de contractants à une tâche déterminée**. Ils se distinguent d'autres accords de recherche qui ne supposent pas la participation de tous les contractants (ex : accords de groupe où une société du groupe réalise la recherche pour l'ensemble des sociétés de groupe).

Les contrats de recherche en commun peuvent donner naissance à des **groupements** dotés ou non de la personnalité morale tels que société, association, groupement d'intérêt économique ou société de participation. Ces contrats se développent pour au moins trois raisons : le coût de la recherche - développement (difficilement finançable au niveau d'une seule société), la nécessité d'un nombre de chercheurs minimum pour obtenir un foisonnement, un nombre de chercheurs minimum par spécialité pour assurer une découverte

Le **domaine d'application** est l'amélioration des produits, la recherche de produits nouveaux, le perfectionnement de techniques de production

### 2.1.3. Forme n° 3: Achat en commun

Ce contrat vise à grouper les achats de plusieurs entreprises en vue d'obtenir de meilleures conditions tarifaires (remises). Le **support juridique** est souvent le groupement d'intérêt économique. L'accord de volonté des personnes physiques ou morales qui décident de constituer un GIE joue un rôle prédominant : le GIE est un contrat. Ce contrat correspond en réalité à une **union de capacités**.

Lorsque l'entreprise n'a pas à elle seule la surface nécessaire pour assumer la capacité d'achat, elle peut être amenée à se grouper avec d'autres. Le but de l'union n'est pas une complémentarité de spécialités mais un volume à atteindre.

### 2.1.4. Forme n° 4: Le contrat de sous-traitance

La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale. Ce contrat est différent du contrat de consortium ou de **co-traitance**, dans lequel les entreprises sont ensemble parties au marché et s'engagent conjointement et solidairement.

Les **opérations** de sous-traitance sont très diverses: exécution d'opération à façon, réalisation de pièces, exécution d'un ensemble ou sous-ensemble, montage ou assemblage...

Deux **motivations** essentielles justifient la sous-traitance : la **recherche d'une capacité** (le donneur d'ordre est limité en capacité), la **recherche de spécialité** (le donneur d'ordre fait appel à des tiers qui exécutent dans de meilleures conditions techniques et financières certaines tâches).

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 2.1.5. Forme n° 5: Le contrat d'ingénierie

Le contrat d'ingénierie est celui par lequel une entreprise s'engage à assurer diverses prestations tendant à la mise en place, voir la mise en marche, d'équipements industriels les plus divers.

Ce contrat recouvre **trois notions** : le **contrat d'engineering** (terminologie anglaise) souvent réservé aux prestations d'études et de conseils, le **contrat clef en main**, formule où les équipements sont remis après réalisation, le **contrat produit en main** (aidera l'utilisation de l'outil de production).

Plusieurs raisons justifient le recours à ces contrats :

- l'ingénierie permet d'améliorer la productivité de l'entreprise qui y fait appel ;
- l'ingénierie améliore la rentabilité de l'investissement (on acquiert des biens d'équipement à un meilleur prix) ;
- l'ingénierie permet de profiter des connaissances techniques nouvelles.

Souvent ces contrats d'ingénierie sont conclus par **appel d'offres**.

### 2.1.6. Forme n° 6: Accord de fabrication en commun

Le contrat de fabrication en commun est celui aux termes duquel deux ou plusieurs entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'un ou plusieurs produits déterminés.

Cette participation consiste en général, soit dans l'utilisation d'une unité de production commune, soit dans une rationalisation des tâches (dans ce cas on parle d'accords de spécialisation).

Ces contrats ont deux objectifs : soit **renforcer la capacité concurrentielle** (rationalisation du processus, mise en œuvre de grandes séries), soit **groupé les forces** pour entreprendre une fabrication coûteuse qu'aucune entreprise ne pourrait entreprendre à titre individuel. Ces contrats sont délicats. La définition des fabrications et des spécificités doit être précisée avec le plus grand soin et le maximum de détails.

### 2.1.7. Forme n° 7: La licence de brevet

La licence de brevet est un contrat par lequel le titulaire d'un brevet concède à une personne ou toute autre partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennant le paiement d'une redevance.

Le nombre considérable de brevets montre le succès de ce contrat auprès des entreprises. La licence est un **moyen de valoriser** une invention ; la licence peut favoriser une **reconversion**, voir une **diversification** d'activités. Pour que le contrat de licence soit valable,

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

il est indispensable qu'un prix soit mis à la charge du licencié en contrepartie du droit d'exploitation concédé par le brevet.

### 2.1.8. Forme n° 8: La licence de marque

La licence de marque est un contrat par lequel le propriétaire d'une marque en concède le droit de jouissance total ou partiel, moyennant le paiement d'une redevance.

La marque constitue un outil efficace pour la conquête ou la conservation d'une clientèle. **Souvent la licence de marque est associée à une licence de brevet ou de savoir-faire.** Parfois la licence de marque est l'**élément principal** autour duquel est organisée une coopération plus globale (exemple : le franchisage).

### 2.1.9. Forme n° 9: Contrat de communication de savoir-faire

Le contrat de communication de savoir-faire ou "**know-how**" est un contrat aux termes duquel le détenteur d'un procédé transmet ses connaissances en vue d'aider à la fabrication d'un produit ou à l'exécution d'une prestation.

Cette disposition s'apparente à la licence de brevet qui est souvent conçue comme un contrat de licence. Pourtant s'il est fréquent qu'un contrat de communication de savoir-faire accompagne une cession ou concession de brevet, il est non moins fréquent de rencontrer des opérations, portant exclusivement sur un savoir-faire, sans aucun rattachement à un transfert parallèle de droits de propriété. Le contrat doit préciser les conditions dans lesquelles s'effectue la transmission au bénéficiaire des **documents** (papiers, plans,... nécessaires à la mise en œuvre du procédé), des **matériels**, de **personnel** (souvent le titulaire du contrat s'engage à former le personnel du bénéficiaire).

### 2.1.10. Forme n° 10: Le contrat de consortium

Le contrat de groupement en consortium correspond à des accords en vue d'**accéder** et d'**exécuter en commun un marché**. Souvent une des entreprises joue le rôle de chef de file, ou entreprise pilote.

Les accords sont déterminants pour augmenter la capacité d'offre. Trois raisons expliquent en fait le développement de cette procédure :

- des raisons techniques (coder les marchés nouveaux notamment à l'exportation) ;
- des raisons financières (le coût d'un marché éloigné dépasse parfois les possibilités d'une entreprise isolée) ;
- des raisons commerciales (capacité d'offre, unifier l'image, construire une communication).

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 2.1.11. Forme n° 11: Le contrat de distribution

Le contrat de distribution est celui par lequel une entreprise promet à une autre entreprise qui a des produits et services à offrir à la clientèle, de mettre à disposition un ou plusieurs points de vente et s'engage à les faire fonctionner.

Les contrats de distribution sont très variables. Si le distributeur intervient ou non et pour le compte du fournisseur, il est **mandataire (contrat de représentation)**.

Si le distributeur intervient en son nom mais pour le compte du fournisseur il est **commissaire (contrat de commission)**.

Si le distributeur intervient pour son compte, en son nom en revendant les produits qu'il a acheté ferme, il est **concessionnaire (contrat de concession)**.

D'autres modalités peuvent se greffer sur le contrat de distribution de base : l'exclusivité ou non, un degré de coopération plus ou moins intense (existence technique, formation type contrat de franchise).

Pour toutes ces formes contractuelles, **différents procédés** peuvent être envisagés pour constater et concrétiser les accords.

Les principaux points sont : l'accord de principe, la lettre d'intention, le contrat cadre, le formalisme.

- **L'accord de principe**: la coopération est avant tout une manifestation de volonté. Un accord de principe peut être établi dès les premiers échanges de vue et fixer les termes et les échéances.
- La **lettre d'intention** : C'est un accord définissant les grandes lignes de la convention future et les points fondamentaux. La lettre d'intention n'a pas la force d'un contrat: il s'agit d'un engagement des parties de conclure dans un délai raisonnable.
- Le **contrat cadre**: lorsque les rapports contractuels se prolongent, ce qui est le cas pour la coopération, une convention peut fixer l'objet et les règles générales devant gouverner l'ensemble de l'opération.
- Le **formalisme** : L'importance de l'engagement nécessite un certain formalisme. Les parties ne peuvent, comme dans les rapports commerciaux, se contenter de procédures simples. Les contrats font l'objet d'un traitement particulier: la rédaction en est minutieuse et précise. En pratique, il est établi un exposé décrivant l'historique, le but de l'opération, et définissant l'esprit de la coopération. Très souvent des documents annexes sont joints, et le contrat y renvoie sur des aspects techniques, financiers ou à propos de garanties.

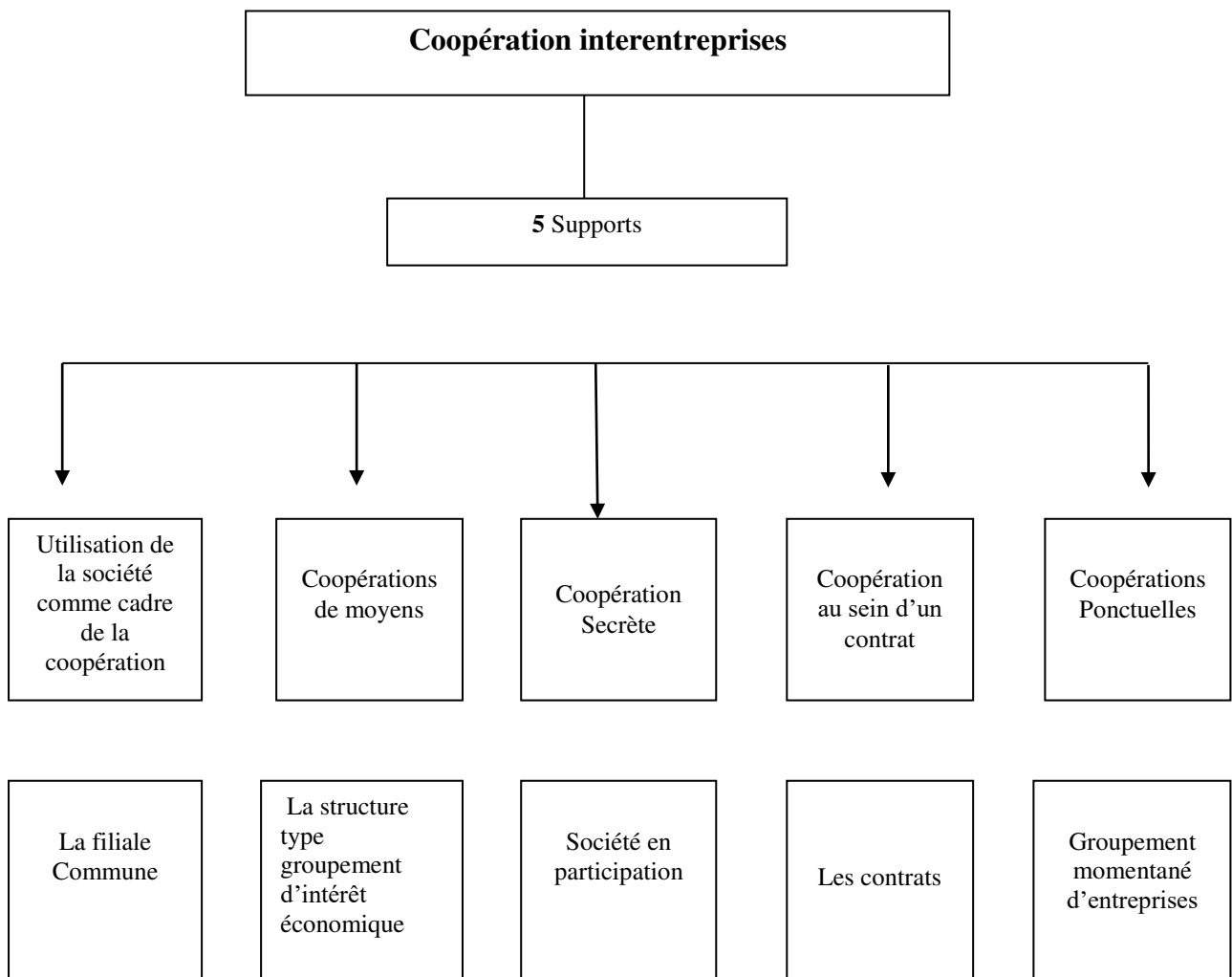
## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

### 2.2. Synoptique d'accords de coopération

Les fondements aux accords étant définis (les trois objectifs types : adaptation, gestion fonctionnelle, coordination), les formes juridiques mises à jour (les onze formes possibles), reste à opter pour le support juridique utile, souhaitable et efficace.

En fait, le **contrat** est une des formes possibles de mise en forme d'une coopération interentreprises. Le tableau synoptique suivant caractérise les cinq supports-types encadrant les coopérations.

**Figure N° 4 : Synoptique des supports juridiques des coopérations interentreprises**



Source : S. Urban, CESAG, Strasbourg

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 2.2.1. La filiale commune

**La filiale commune** recouvre plusieurs conceptions. Dans un sens large, il s'agit d'une **coopération d'entreprises** au sein d'une **structure juridique** dénommée filiale commune. Celle-ci est de forme sociétaire soumise à un contrôle de deux ou plusieurs entreprises indépendantes les unes des autres.

La concentration de moyens dans le cadre d'une filiale commune se traduit par des relations étroites entre partenaires. La volonté très forte domine dans cette association : « l'affectio societatis ».

La vocation de cette filiale peut être ramenée à six genres : la filiale commune commerciale, filiale commune de production, filiale commune de gestion de moyens, filiale commune pour gérer une activité accessoire, filiale commune pour une opération ponctuelle, filiale commune en tant que première étape vers la fusion.

### 2.2.2. La coopération de moyens vise une structure de type groupement d'intérêt économique (GIE)

Un groupement d'intérêt économique peut être constitué en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Le GIE est souvent le support au **traitement en commun de fonctions** (achats, gestion des services...). Il est un des moyens efficaces pour assurer de façon continue une collaboration entre entreprises, et dépasser les simples relations commerciales. En outre, il permet une bonne clarification des coûts de traitement de certaines fonctions (ou structure extérieure à l'entreprise), et facilite la désintégration des entreprises classiques.

En revanche, le GIE présente l'inconvénient d'engager la responsabilité solidaire et illimitée des membres.

### 2.2.3. La société en participation

**La société en participation** est un cadre de coopération voulu qui ressort d'un choix délibéré des fondateurs. C'est une société à part non immatriculée (la participation peut être révélée ou rester secrète).

Cette société est fréquemment utilisée dans le **commerce** de vins, de bois, d'objets d'art. Elle est largement retenue dans l'industrie du bâtiment, dans la fourniture d'usines dites clefs en main. La société en participation est utilisée comme : union d'entreprises pour une **opération déterminée** (marchés importants), une union d'entreprise afin de **compléter une**

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

**fonction** (commercialisation pour le compte de), union d'entreprises pour la gestion de **biens indivis** (cuves de stockage, centre d'écorçage pour l'industrie du bois...).

En France, l'association type loi 1901 est une situation juridique voisine. Toutefois l'association type loi 1901 est connue des tiers alors que la vocation première de la société en participation est de rester secrète.

### **2.2.4. La coopération au sein d'un contrat**

Le contrat offre une grande souplesse aux accords, et limite les effets inhérents à l'existence d'une personne morale. Pour être efficace, les parties sont obligées de définir précisément les objectifs et les moyens à mettre en œuvre, mais aucune structure collective de droit ne permet une consultation régulière des parties afin de moduler les accords.

De même aucun organe de décision n'est prévu pour imposer l'application des accords interentreprises : il s'agit là d'une différence fondamentale avec les entités de coopération dotées de la personnalité juridique.

Toutefois l'absence de personnalité morale n'en oblige pas moins les membres à être responsables : l'absence d'exécution des accords peut, en dehors des sanctions stipulées au contrat, faire l'objet de poursuites judiciaires ou le plus souvent le recours à un arbitrage.

### **2.2.5. Le groupement momentané d'entreprises**

Le contrat de groupement momentané d'entreprises a pour objet de regrouper différentes entreprises pour la réalisation d'une tâche déterminée que chacune des entreprises ne peut exécuter séparément : les entreprises groupées tout en conservant leur totale autonomie de gestion, unissent temporairement leurs forces pour réaliser une opération déterminée.

Le groupement est conclu dans la perspective d'une dissolution dès que l'objet ponctuel et précis est réalisé. Ce groupement n'est pas une société : il se distingue également du groupement d'intérêt économique. La volonté de s'associer est exclue. Le contrat de groupement momentané peut être schématiquement défini par son objet (opération déterminée), par son mode de réalisation (chaque membre s'engage à réaliser des prestations distinctes), par sa durée (contrat temporaire).

La nécessaire adaptation des entreprises dans l'univers marché unique, la place privilégiée tenue dans cette adaptation par les procédures en termes de coopération, amènent à dégager deux observations majeures :

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

- Le rôle croissant du facteur juridique à la fois dans la dimension gestion interne, et dans la dimension stratégique de l'entreprise. Beaucoup de problèmes auront leur solution dans la construction de relations avec d'autres entreprises ;
- le rôle croissant que va jouer la gestion des relations dans la création de la valeur et dans la constitution d'avantages compétitifs.

L'entreprise va être de plus en plus impliquée dans la gestion de multiples réseaux de coopération.

Ces réseaux seront de trois types : les réseaux de coopération trans-entreprises (coopérations le long de la filière avec des fournisseurs et/ou des clients), les réseaux de coopération interentreprises, les réseaux de coopération méta-entreprises (coopérations avec des instances externes régulatrices du fonctionnement ou de l'adaptation de l'entreprise classique).

L'exploitation de tous ces types de réseaux pour l'accès aux marchés, aux savoir-faire techniques, à de meilleures conditions de traitement de coûts de fonctions, à de l'information plus riche... va être un problème crucial pour l'entreprise.

### 3. L'approche par partenariat stratégique

#### 3.1. La notion de partenariat

- C.MARMUSE<sup>6</sup>, «On nommera sous ce terme des pratiques de collaboration qui sont le plus souvent mises en place au sein d'une filière de production, de l'amont vers l'aval, en mettant en scène des firmes juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes dans le cadre d'un accord particulier ».
- B.ALLIOUAT<sup>7</sup>, « il s'agit de tout accord explicite de coopération à plus ou moins long terme entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui décident de tirer profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique) tout en conservant leur autonomie de décision
- L'OCDE<sup>8</sup>, «L'alliance stratégique se rapporte à des arrangements entre entreprises de nationalités différentes et prévoit un certain partage du contrôle sans pour autant faire intervenir une participation au capital. Pour certains auteurs, les arrangements internationaux de coopération couvrent toute forme de coopération entre au moins deux entreprises indépendantes qui ont leurs sièges spécifiques dans deux pays ou plus et qui entreprennent ou

---

<sup>6</sup> Source : Mémoire : « Le partenariat international : Facteurs clés de succès année 2003 U.M.M.T.O

<sup>7</sup> ibid

<sup>8</sup> ibidem

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

financent une activité commerciale aux fins d'un gain économique mutuel. Ces arrangements peuvent prévoir la mise au point, la commercialisation ou la production d'un produit en commun. »

### 3.2. Evolution et objectifs des partenariats dans les stratégies d'entreprises

#### 3.2.1. Evolution des partenariats mondiaux

Depuis les années 1980, les alliances et partenariats prennent une place de plus en plus importante dans les stratégies d'entreprise. Selon MCKINSEY, le nombre d'alliances a augmenté de 20 % par an entre 1980 et 2000 et elles représentent, pour de nombreuses entreprises plus du quart de leurs activités.

La majeure partie des partenariats au cours de la période de 1990 à 2000, sont des partenariats dans le domaine des technologies de l'information. L'éclatement de l'internet a donc contribué au déclin du nombre de ces partenariats. La difficulté inhérente au développement coopératif constaté par les entreprises a favorisé la croissance interne et les fusions-acquisitions.

#### 3.2.2. Objectifs des partenariats

Lorsque deux entreprises non concurrentes se lient, généralement l'une d'un pays développé et l'autre d'un pays en voie de développement, c'est souvent à cause d'un déséquilibre entre leurs ressources et leurs compétences. Afin de réussir un partenariat, les objectifs des deux entreprises, bien qu'ils divergent, doivent être déterminés et définis au préalable. Notre étude des partenariats nous guide sur l'étude des objectifs suivants :

- Le transfert technologique : les firmes multinationales produisent les biens et services ainsi que les innovations technologiques en accélération continue, qu'elles diffusent dans des pays qui offrent de meilleures conditions de production. Cette diffusion se fait via la vente de la technologie, des brevets des licences ...
  - Ce type de partenariat interentreprises permet un meilleur accès et transfert des informations dans les domaines d'expertise technique ainsi qu'aux travaux de recherche et développement.
- Apprentissage par l'acquisition de nouvelles connaissances : faute de moyens, de temps et d'instabilité environnementale, les entreprises se tournent vers le partenariat pour leur permettre de faciliter l'apprentissage et de réduire les risques liés au long processus d'acquisition des connaissances.

Ce type d'apprentissage ne se limite pas uniquement au domaine technologique, côtoyer un partenaire étranger permet d'acquérir des connaissances sur des techniques de management,

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

des visions stratégiques ou des technologies nouvelles, ce qui permet d'améliorer l'entreprise locale et de la renforcer au dépend de l'entreprise étrangère.

- L'intégration dans de nouveaux marchés : le partenariat peut permettre un accès plus large à de nouveaux canaux de distribution, de nouveaux clients, de nouveaux produits, de nouveaux capitaux et de nouveaux projets. Mais aussi d'atteindre des clients, qu'elle n'aurait pas pu approcher seule, ainsi que d'atteindre une taille significative pour répondre à des appels d'offre publics et des offres qui nécessitent énormément d'investissements.
- Economies de devises : avoir un partenaire étranger ne permet pas seulement à l'entreprise locale d'accéder au marché de son partenaire mais aussi à ses matières premières, ses matériaux et ses techniques de production. Cela permet à l'entreprise d'élargir sa gamme de produits, de réduire ses coûts d'importations et d'avoir une réduction dans l'achat de ses approvisionnements.
- Réduction des risques : l'incertitude est un souci partagé par toutes les entreprises, y compris les entreprises partenaires, Le partenariat permet de réduire les risques liés aux risques environnementaux.

### 3.3. Typologie des partenariats

Nous distinguons trois (03) principaux types de partenariats :

#### 3.3.1. Partenariats commerciaux

Fréquents notamment chez les PME, ce type de partenariats rassemble l'apport de savoir-faire en marketing et en techniques de commercialisation. Les entreprises choisissent ce type de partenariats car elles sont motivées par :

- La prospection des marchés : pour éviter les frais de déplacement, la contrainte de temps et les frais très coûteux lors d'une étude de marché, elle préfère faire réaliser ce genre d'étude par une entreprise locale qui connaît le marché en question en contrepartie de ses services.
- La promotion des produits : la réduction des frais publicitaires par des actions en commun, de participation aux foires ainsi qu'une présence publicitaire plus importantes sont des motivations qui poussent les entreprises à choisir les partenariats.
- La distribution de produits : sous forme de contrat de distribution, de franchise, de contrat d'agence... Selon le marché visé, le partenaire qui a le plus de connaissances du marché s'occupe de la distribution des produits de l'autre.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 3.3.2. Les partenariats de type industriels

Ils permettent aux entreprises:

- La fabrication en commun d'un ou plusieurs produits dans le but d'optimiser les capacités de production par la mise en commun des moyens de production et la répartition des tâches.
- La sous-traitance : c'est le résultat d'une réflexion commune, d'un cahier de charge commun...
- Les achats groupés : par le partage des ou d'une partie des approvisionnements et livraisons ainsi que le partage des infrastructures, ce qui permet de baisser les coûts de logistiques des partenaires.

### 3.3.3. Les partenariats de types technologiques

Ils englobent le contrat de coopération technique, le contrat de licence, la Joint-venture.

- Un accord de coopération technique nécessite que les deux partenaires jouent un rôle actif en apportant leur expertise respective dans le but soit d'adapter une technologie ou un produit pour un nouveau segment de marché, soit de développer conjointement une technologie ou produit afin de répondre aux exigences d'un nouveau marché.
- Le contrat de licence : il s'agit du transfert de certains droits de propriété intellectuelle (Brevet, Marque, ...) à un partenaire dans le but de fabriquer ou d'exploiter un produit en contrepartie d'une redevance
- La Joint-venture est une alliance stratégique entre deux (2) entités juridiques indépendantes dans le but de réaliser des activités économiques communes. Cette alliance se traduit par la création d'une nouvelle entité juridique en contribuant à la hauteur de leur moyen. Ce type de collaboration implique la création de liens formalisés entre les sociétés et nécessite le partage d'information sensible afin de développer de nouvelles technologies ou produits.

### 3.4. Les principales étapes du partenariat

Pour réussir un partenariat, il est indispensable de respecter les étapes suivantes :

#### Etape 01 : choix du partenaire

Durant cette étape on procède à :

- La conception d'un profil à trouver ;
- L'élaboration d'une liste de candidats répondant au profil ;
- L'élimination successive des candidatures les moins attractives ;

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

- La collecte de plus d'informations nécessaires sur les candidats retenus afin d'élaborer une liste définitive.

### **Etape 02 : négociation du partenariat**

Durant cette deuxième phase l'entreprise doit :

- Comprendre et respecter les intérêts du partenaire ;
- Vérifier la validité des informations recueillis au préalable ;
- Définir les motivations et le degré d'implication du partenaire.

### **Etape 03 : mise en œuvre des moyens pour le partenariat :**

La mise en œuvre des moyens pour réussir le partenariat passe par :

- Le diagnostic des ressources et compétences de l'entreprise ;
- L'évaluation des besoins financiers, matériels et humains ;
- La sélection d'une équipe qui s'occupera du projet de partenariat à temps plein. ;
- La définition des objectifs à atteindre et des responsabilités des personnes retenues dans l'équipe ;
- La désignation d'un responsable du projet de partenariat.

### **Etape 04 : le contrat de partenariat**

Ensuite on passe à l'élaboration et à la signature du contrat de partenariat :

- Formaliser les accords réalisés lors des négociations ;
- Etablir un contrat qui nous permette d'identifier les différentes parties prenantes et les compétences et ressources de chaque partie ;
- Déterminer l'objet, la durée et les modalités d'exécution du partenariat ;
- Expliciter les principes qui régiront l'opérationnalité future du partenariat.

### **Etape 05 : démarrage et suivi du projet de partenariat**

- Enfin durant cette dernière étape, il faut :
- S'assurer de la bonne conception du plan du projet de partenariat ;
- Etablir des règles de fonctionnement et de comportement ;
- Choisir un système de suivi du projet de partenariat, de préférence simple et souple ;
- Evolution de l'état d'avancement du projet de partenariat en termes d'objectifs atteints ;
- Mesurer les bénéfices directs et indirects du projet de partenariat.

### **Section 03 : coopération Europe-Maghreb et colocalisation**

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

### 1. la coopération Europe-Maghreb

Dans un contexte économique et technique différent de celui des pays ACP, les relations Europe-Maghreb constituent un enjeu politique essentiel pour l'avenir.<sup>9</sup>

#### 1.1. L'état des relations économiques

Au cours des décennies soixante-dix et quatre-vingt, la part du commerce entre la CEE et le Maghreb est demeurée constante, de l'ordre de 2,7 % du commerce communautaire. Mais, les évolutions des différents pays ont divergé. Tandis que la part relative de l'Algérie baissait, celles du Maroc et de la Tunisie augmentaient. La France demeure le principal partenaire commercial de ces trois pays. C'est donc une grande stabilité des courants d'échange qui doit être enregistrée.

Ces économies sont, de plus, particulièrement ouvertes sur l'extérieur. Dès lors, aussi bien en valeur absolue que relative, l'asymétrie des relations apparaît très nette. Le commerce avec l'Union Européenne est essentiel pour ces pays alors qu'il est marginal pour celle-ci. Dans un tel contexte, les accords commerciaux avec cette dernière sont donc particulièrement importants pour les pays du Maghreb.

Depuis 1978, ces accords prévoient un libre accès des produits industriels de ces pays au marché communautaire. Tout en permettant la protection de leurs industries naissantes, ils ont facilité leurs exportations industrielles vers la CEE. Mais, à la fin des années quatre-vingt, ces avantages s'étaient érodés. Pour l'Algérie, ils avaient eu relativement peu d'effets puisque ses exportations demeurent quasi-exclusivement concentrées sur le pétrole et le gaz. La Communauté avait, en 1978, d'autant plus facilement accepté ces clauses dissymétriques que les économies du Maghreb apparaissaient alors comme peu concurrentes de ses propres productions.

Ces accords d'association n'étaient, de plus, pas exclusivement commerciaux. Ils comprenaient un important volet technique, culturel et financier, dont un volume programmé d'aide. Certes imparfaits, ces accords manifestaient clairement la volonté politique de l'Europe des neuf d'organiser, avec ses partenaires du sud de la Méditerranée occidentale, leurs échanges économiques sur des bases qui tiennent compte des différences de développement entre les deux zones.

Depuis la fin des années soixante-dix, une série d'événements a changé ce contexte :

---

<sup>9</sup> Michel VERNIERES, « Nord-Sud Renouveler la coopération », P. 64, 65, 66, 67

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

- La Grèce en 1981, l'Espagne et le Portugal, en 1986, ont adhéré à l'Union Européenne, rendant concurrentes son agriculture et celle du Maghreb pour les productions méditerranéennes telles que les agrumes ou les olives.
- La grave crise européenne de l'emploi au cours des années quatre-vingt a rendu particulièrement sensibles les opinions et, de ce fait, les décideurs politiques au phénomène de délocalisation des productions et de concurrence des pays du Sud.
- La conclusion de l'Uruguay round, de par la libéralisation générale des échanges qu'il accentue, diminue l'avantage relatif que procuraient au Maghreb ses relations privilégiées avec la CEE.

La renégociation de ces accords paraissait donc s'imposer. Dans le contexte international de libéralisation des échanges, et de constitution de zones régionales de libre échange, c'est vers la réalisation d'une telle zone que se sont orientées les négociations. Sa première conséquence sera donc le démantèlement unilatéral de leur système de protection douanier par les pays du Maghreb, économiquement moins puissants. Sur ce plan commercial, l'Union Européenne qui accepte déjà leurs produits en franchise ne peut guère leur offrir de compensation. Quel peut donc être l'intérêt de ces pays à une telle zone? Il convient dès lors d'en préciser les enjeux.

### **1.2. Les enjeux de la zone de libre-échange Europe-Maghreb :**

Une première approche des conséquences de la création d'une zone de libre-échange peut être tentée par le recours à des modèles macro-économiques de simulation. Les résultats obtenus à partir de ces derniers doivent, bien sûr, être examinés avec prudence. Il convient, tout particulièrement, d'analyser les hypothèses, parfois implicites, sur lesquelles ils reposent. En effet, leurs résultats apparaissent très sensibles à celles relatives à l'action des pouvoirs publics, tout particulièrement quant aux choix en matière de budget et de taux de change. Il est donc essentiel de ne pas analyser comme une mesure isolée, mais de l'examiner dans le cadre d'ensemble de la politique économique des Etats concernés.

Ces précautions d'interprétation étant prises, quelques résultats généraux peuvent cependant être tirés de ces modèles :

- si la politique macro-économique est modérément expansionniste et la croissance des investissements étrangers modeste, l'impact macro-économique de la zone de libre-échange sera quasi nul ;
- la modification des structures productives sera importante, et des branches, telles le textile, l'habillement ou le cuir, progresseront nettement ;

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

- la croissance du PIB ne serait significative qu'en cas de forte progression des investissements étrangers.

Les résultats des modèles macro-économiques montrent donc que les gains issus de la création de cette zone de libre-échange ne sont pas a priori évidents. Quels est alors l'intérêt de cette négociation pour les différents partenaires ? Il doit être recherché aussi bien au plan économique que politique.

**Les effets économiques** de la création de cette zone dépendent, pour l'essentiel, de son impact sur le comportement des agents économiques. La zone va t'elle permettre la création d'anticipations favorables susceptibles d'attirer les investisseurs extérieurs dont l'arrivée massive est une condition d'un impact positif sur la croissance? Pour cela, il faut que les pays du Maghreb constituent un espace attractif. Ceci suppose toute une série de conditions :

- maintien de la stabilité politique ;
- existence d'une main-d'œuvre de qualité ;
- infrastructures nombreuses et performantes ;
- présence d'une administration compétente et efficace.

En effet, les investisseurs privés internationaux conduisent leurs stratégies à l'échelle mondiale. Ils font donc jouer la concurrence entre les zones.

**Les enjeux politiques** de cette négociation sont particulièrement importants pour les partenaires en présence, aussi bien au Nord qu'au Sud de la Méditerranée. Pour les pays européens, cette coopération a pour premier objectif de maintenir au Maghreb une zone de relative stabilité économique et sociale, garante, à terme, de la stabilité de l'ensemble de la région méditerranéenne, donc du Sud de l'Europe. Il s'agit, dans cet esprit, de maintenir des liens privilégiés avec les pays d'Afrique du Nord.

Pour ces pays, le maintien de ces relations par la mise en place d'une Union douanière peut leur permettre de poursuivre, par d'autres moyens, les politiques d'ajustement structurel entreprises à la fin des années quatre-vingt et cela à un coût politique moindre. En effet, l'Union douanière, en augmentant les contraintes issues de la concurrence, aura pour effet de faire disparaître les entreprises, publiques ou privées, peu productives. Mais contrairement aux politiques d'ajustement structurel, ces phénomènes n'apparaîtront pas comme provoqués directement par les pouvoirs publics nationaux. Le risque politique est donc moindre.

Ces négociations doivent cependant, pour avoir un impact positif et durable sur les relations futures des pays concernés, reposer sur une **réelle réciprocité**. Il n'est certes pas

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

différent que soit réglé de telle ou telle manière des questions, délicates mais relativement mineures, concernant des produits dits sensibles comme les articles de coton ou les pantalons. Mais l'essentiel semble bien résider dans les contreparties, financières, culturelles et techniques, que les pays européens accepteront de négocier en échange de la disparition unilatérale de la protection des économies marocaines et tunisiennes.

C'est donc sur un apparent paradoxe que peut se conclure l'examen de la coopération Europe-Maghreb. La mise en place prévue, entre l'Union Européenne, le Maroc et la Tunisie d'une zone de libre-échange, formule a priori libérale s'il en est, ne semble pouvoir réussir en l'absence d'une forte volonté politique, donc d'intervention des Etats, de renforcer l'ensemble de la coopération financière, technique et culturelle.

### **2. Etude des possibilités de reproduction du modèle de colocalisation au Maghreb**

La relation économique entre la France et le Maghreb est marquée par une intégration commerciale sans réelle intégration industrielle. En dépit d'un volume relativement élevé, l'échange commercial bilatéral reste de type interbranche : les pays du Maghreb importent plutôt des biens manufacturés et des produits agroalimentaires et la France plutôt des matières premières et des biens manufacturés à faible valeur ajoutée. Cette relation commerciale est restée figée dans le temps. À partir des années 1970, les entreprises françaises se sont contentées de délocaliser les activités à faible contenu technologique sans opérer localement une montée dans la chaîne de valeur ajoutée, ni même développer de manière massive une source d'approvisionnement en biens intermédiaires. En 2011, la part des biens intermédiaires dans les exportations de l'Égypte, la Tunisie et le Maroc vers la France ne représentait respectivement que 16,3 %, 9,9 % et 8,1 % (le volume d'exportation de biens intermédiaires étant quasi nul pour l'Algérie et la Libye). Plus encore, les liens commerciaux tendent à se distendre. Si la part de marché des entreprises maghrébines sur le marché français des biens manufacturés stagne à un niveau marginal, celle des entreprises françaises sur le marché maghrébin baisse très substantiellement.

Aussi, la reproduction d'un modèle de coproduction au Maghreb risque d'achopper sur un environnement institutionnel plus contraignant. La réintégration de l'Allemagne de l'Est et l'inscription des pays d'Europe de l'Est dans une logique d'adhésion à l'Union Européenne ont considérablement accéléré l'ajustement réglementaire et institutionnel dans ces pays à travers une consolidation des institutions de marché, l'adoption de normes et de standards de production et une sécurisation des investissements. Par ailleurs, les nouveaux membres de l'Union Européenne ont pu bénéficier de transferts massifs de capitaux, conduisant à une

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

rapide convergence macroéconomique et un rattrapage en termes d'infrastructures. Les anticipations positives des investisseurs en ont été d'autant plus incitées.

Les perspectives d'intégration régionale des pays du Maghreb sont, pour le moins, plus incertaines. Les accords de libre-échange avec l'Union Européenne, engagés pour les biens industriels dans le cadre du partenariat de Barcelone au milieu des années 1990, ont certes favorisé un transfert de technologies matures, une baisse du coût des biens intermédiaires et une discipline macroéconomique. Cependant, ces accords n'ont pas suffi à modifier leur sentier de croissance et entraîner un changement structurel. Les spécialisations sectorielles ont peu évolué, les avantages comparatifs ont été peu renouvelés. Plus encore, une simulation d'une libéralisation commerciale des produits agricoles et des services (en cours de négociation par certains pays) à horizon 2025 indique que les gains additionnels de croissance seraient particulièrement faibles, relativisant le coût prétendu d'une non-intégration euro-méditerranéenne (Comolet, Madariaga et Mezouaghi, 2013). Le cloisonnement et l'étroitesse des marchés des pays du sud de la Méditerranée, l'instabilité politique régionale, le déficit des institutions judiciaires, le non-respect de la protection des droits intellectuels ou encore les pesanteurs réglementaires pèsent lourdement sur les comportements des investisseurs.

La proximité géographique (tant que l'on considère que la France est proche du Maghreb) ne suffit pas à inciter les investissements productifs. Les choix de localisation industrielle ne reposent pas exclusivement sur la recherche de faibles coûts salariaux mais davantage sur un ensemble de déterminants multifactoriels (présence de fournisseurs, qualité des biens et services produits, besoin d'une proximité du marché, niveau des barrières juridiques ou administratives, niveau des infrastructures logistiques ou encore capacité de management et de savoir-faire). En ce sens, la localisation au Maghreb de segments de production à plus forte valeur ajoutée dépend de la capacité de ces pays à développer un écosystème favorable. La problématique de la colocalisation renvoie plus fondamentalement à l'attractivité des territoires du Maghreb.

### **3. L'attractivité des économies du Maghreb comme un levier opérationnel de la colocalisation**

Le postulat à toute rénovation des relations bilatérales dans une démarche de coproduction est de reconnaître les limites du modèle de croissance des pays du Maghreb et leur déficit d'attractivité. Dans ce contexte, la localisation industrielle peut apparaître fortement contrainte car insuffisamment incitée.

## Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation

---

En outre, une démarche opérationnelle en aval des investissements des entreprises qui ne reposerait que sur des « formes spécifiques d'intermédiation et d'accompagnement » (mobilisation des organismes d'appui aux exportations, des institutions de financement des PME, des agences de développement et de promotion des investissements ; coopération entre les fédérations de branches ; appui à l'internationalisation des PME et des entreprises de taille intermédiaire ; renforcement des réseaux d'entreprises et des clusters d'entreprises ; promotion de la responsabilité sociale des entreprises ; conseils aux entreprises) peut contribuer à améliorer les relations de confiance (Bocquet, 2013). Cependant, elle se révélera insuffisante pour orienter significativement les choix d'investissement des entreprises françaises (et européennes).

Fondamentalement, la coproduction suppose au préalable une amélioration significative de l'attractivité des économies du Maghreb. Cela renvoie à leur capacité à développer un écosystème favorable à la localisation de segments de production à valeur ajoutée, qui implique des politiques publiques actives :

- la mise en œuvre d'une politique industrielle ciblée. Le Maroc a défini, plus explicitement, des orientations stratégiques cohérentes à travers notamment le plan Émergence qui identifie des secteurs d'activité prioritaires et privilégie une approche de développement des territoires. Des efforts doivent être consentis pour accroître progressivement les dépenses publiques et privées dédiées à la recherche et développement et favoriser les liens entre la formation et l'enseignement supérieur, la recherche et les entreprises pour accompagner la transition industrielle.
- l'élargissement et la diversification de la base productive. La concentration sectorielle constitue une entrave au développement industriel. L'émergence de groupes industriels publics et privés, la densification du tissu de PME, notamment à travers la promotion de l'entrepreneuriat, doivent s'accompagner de la formation de pôles locaux de production.
- une ouverture commerciale régulée : L'abaissement des barrières tarifaires et non tarifaires avec l'Union européenne devra être plus graduel. Par ailleurs, en l'absence d'un décloisonnement des marchés maghrébins, les incitations à la localisation industrielle seront considérablement affaiblies.
- le développement et la valorisation du capital humain : L'effort doit porter d'avantage dans la formation professionnelle et la définition de filières professionnalisantes dans l'enseignement supérieur, en associant davantage les entreprises dans la définition des

## **Chapitre II : Les opérations liées à la colocalisation**

---

contenus pédagogique et le pilotage des centres de formation. La déréglementation du marché du travail et l'accompagnement de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés sont également des axes prioritaires d'action publique.

### **Conclusion du chapitre**

La stratégie de colocalisation nécessite des éléments à mettre en place en l'occurrence, le transfert technologie et la coopération, qu'on peut appeler les opérations liées à la colocalisation.

Le transfert technologie doit être étudié se contrat, cas il faut distinguer entre les différents formes d'acquisition de la technologie à travers des stratégies liées au transfert, mise aussi, de mesuré degré de risque avant et au moment d'acquisition et de définir les marché auquel la technologie et destiné.

La coopération et le partenariat stratégique sont aussi des éléments importants pour la réussite d'une stratégie de colocalisation ; car, elles interviennent tout le long du processus d'internationalisation, pour cela, la maîtrise de l'art de négociation (compétences et savoir-faire) est évident a fin d'assuré le travail en partenariat, ou par la reprise d'une entreprise, qui est notre cas dans le chapitre suivant.

# **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du groupe CEVITAL, ses différentes filiales, sa structure organisationnelle et ses objectifs. Puis, nous passerons à la présentation du groupe BRANDT Algérie à travers la première section. Enfin la deuxième section sera consacrée à l'étude pratique de la stratégie de colocalisation entreprise par le groupe CEVITAL.

## **Section 01 :Présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL)**

Dans cette section nous présentons le complexe CEVITAL, sa situation géographique, ses différentes filiales sa structure organisationnelle, et les principales missions de ses différentes directions.

### **1. Présentation du groupe CEVITAL**

CEVITAL est une entreprise créée par l'entrepreneur ISSAD REBRAB le 02 mai 1998, avec un capital privé 68,76 milliards de dinars, c'est une société par actions ( SPA) dont les actionnaires principaux sont M<sup>r</sup> Issad REBRAB et fils (Omar, Malik, Linda, Yacine et Salim), elle est implantée à l'extrême Est du port de BEJAIA, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production, équipées de la dernière technologie et qui poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, fait d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale. Elle exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, Numidie, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

#### **1.1.Présentation des filiales<sup>1</sup>**

Cette jeune entreprise, qui ne cesse d'évoluer depuis sa création, s'est beaucoup développée.

##### **1.1.1. CEVITAL AGRO-INDUSTRIE**

CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes :

- Deux raffineries de Sucre ;
- Une unité de sucre liquide ;
- Une raffinerie d'huile;

---

<sup>1</sup> <https://www.cevital.com>

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

- Une margarinerie ;
- Une unité de conditionnement d'eau minérale ;
- Une unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes ;
- Une conserverie ;
- Une unité de fabrication de chaux calcinée.

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure, ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur de l'agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé en Algérie.

### **1.1.2. CEVIAGRO**

Créée le 18 avril 2007, Ceviagro est une entreprise novatrice de production agricole de masse. Ses activités concernent la production et la commercialisation de plants arboricoles, d'agrumes, de fruits et légumes frais, la production maraîchère sous serres et de pleins champs, ainsi que la commercialisation d'intrants agricoles et de produits fertilisants.

Ses activités couvrent ainsi tous les segments agricoles, de la production à la commercialisation. L'innovation et la rentabilité sont au cœur de sa mission pour l'amélioration constante de ses performances.

### **1.1.3. NOLIS**

Nolis-Spa, créée en 2000, est le premier armateur privé en Algérie. Filiale de CEVITAL en charge du transport maritime du groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étrangers.

Ses activités principales sont :

- L'affrètement et le frètement des navires vraquiers et tankers ;
- Le transport maritime en ligne régulière ;
- L'armement et l'exploitation technique des navires en propriété ;
- La consignation maritime.

### **1.1.4. NUMIDIS**

NUMIDIS, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe CEVITAL, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Elle a développé la grande distribution dans tout le pays en déployant une chaîne de magasins de différents formats « supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité » pour répondre au mieux aux attentes de tous ses clients et faciliter la vie quotidienne des familles.

UNO est la première et la plus importante chaîne d'hyper marchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5000 m<sup>2</sup>.

### **1.1.5. SIERRA CEVITAL**

Créée en 2011, Sierra CEVITAL est une entreprise prestataire de services professionnels. Elle est spécialisée dans le développement, la gestion et la location de centres commerciaux. La société concentre son activité en Algérie, où le marché est très attractif. Le pays connaît un développement économique rapide, avec une industrie des centres commerciaux à fort potentiel de croissance.

Sierra CEVITAL intervient à chaque étape des projets pour offrir à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins :

- Pré-développement : études de marché et de faisabilité, développement du concept;
- Développement : coordination de la construction du centre ;
- Commercialisation : optimisation du mix commercial, recherche de locataires, négociation ;
- Gestion immobilière : fonctionnement, gestion, marketing du centre ;
- Gestion des actifs : création de valeur pour le propriétaire.

Sierra CEVITAL est une joint-venture entre Sonae Sierra et CEVITAL, ce qui permet d'allier le savoir-faire et l'expérience dans le secteur des centres commerciaux à une connaissance approfondie du marché algérien.

### **1.1.6. CEVITAL-MTP**

Créée au mois de mars 2008, la filiale CEVITAL-MTP SPA a pour vocation principale la location de matériel de travaux publics.

En 2010, elle a commencé à diversifier ses activités en y incluant :

- Le transport de marchandises sur toutes distances ;
- La location de véhicules avec et sans chauffeur.

Depuis 2015, elle y-a rajouté le transport du personnel.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Sa principale mission est de satisfaire ses clients internes et externes, en leur offrant un service distinctif et de qualité.

### **1.1.7. COGETP**

COGETP (pour Compagnie Générale des Equipements de Travaux Publics) a été créée en 2007, pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie. Après la rupture de son alliance avec Volvo Construction, COGETP s'est associé à des leaders mondiaux de grandes renommées: les Japonais Kobelco, Sakai et récemment TADANO (spécialiste des grues), le Coréen MSB, ainsi que l'Américain BOBCAT (spécialiste des équipements compacts) et l'Italien Marcantonini.

COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechange et assure le service après-vente en répondant aux standards internationaux.

Elle poursuit son développement, en négociant des alliances avec d'autres géants pour étoffer et enrichir sa gamme, afin de répondre au mieux aux différents besoins des clients dans le domaine du bâtiment et des travaux publics. Elle travaille également sans cesse à augmenter aussi bien sa notoriété que son chiffre d'affaires.

### **1.1.8. FUTUR MEDIA**

Futur Media Spa est une entreprise de communication multimédia locale, spécialisée dans le grand affichage publicitaire. Présente en Algérie depuis 2002, elle a été rachetée par le groupe CEVITAL en 2008.

Futur Media propose à ses clients des solutions de communication innovantes, qui ont de l'impact et qui garantissent le succès de leurs campagnes publicitaires.

La société offre différentes prestations et services média et hors média :

- Vente de support de publicité sur lieu de vente ;
- Etude, conception et impression sur tous types de supports ;
- Affichage publicitaire sur panneaux de petits et grands formats, de 4 à 108 m<sup>2</sup> ;
- Location et installation d'écrans.

### **1.1.9. HYUNDAI**

Hyundai Motor Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company (Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai, l'importation de pièces de rechange ainsi que le service après-vente pour tous les

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

véhicules Hyundai. Elle dispose d'une des plus larges gammes sur le marché et compte aujourd'hui plus de 40 agents distributeurs répartis sur tout le territoire national.

### **1.1.10. IMMOBIS**

Créée en 2006, la filiale IMMOBIS opère dans le domaine de l'immobilier à travers différentes activités : promotion immobilière, études et réalisation de toutes branches d'activité, architecture, études et réalisation en génie civil, location de biens immobiliers, location de terrains, location de structures commerciales. Elle agit en tant que maître d'ouvrage dans la réalisation des projets immobiliers à travers tout le territoire national.

### **1.1.11. SODI AUTOMOTIVE**

SODI Auto motive, est une filiale du Groupe CEVITAL, née d'un partenariat des plus solides avec Fiat Chrysler Automobiles SPA. A ce titre, SODI Auto motive assure, depuis mars 2012, la distribution des marques Fiat, Lancia, Alfa Romeo et Fiat Professional en Algérie. Outre la commercialisation de véhicules, SODI Auto motive a positionné le service après-vente au cœur de sa stratégie : les ateliers de service après-ventes du showroom principal peuvent traiter jusqu'à 40 véhicules par heure en ce qui concerne le service rapide. SODI Auto motive est également en mesure d'offrir à sa clientèle tout le service nécessaire à la mécanique lourde, la tôlerie et la pose des accessoires, ainsi que des garanties clients importantes.

### **1.1.12. ALAS IBERIA**

Alas Iberia est un extrudeur de profilés en aluminium. Né en 2014, suite à l'acquisition d'Alas Aluminium par le groupe CEVITAL, Alas Iberia combine le soutien d'un groupe solide avec dix ans d'expertise dans la fabrication de profilés en aluminium. Son usine de 40 000 m<sup>2</sup> située dans les Asturies, au nord de l'Espagne, est équipée des technologies les plus modernes et emploie une main-d'œuvre qualifiée.

### **1.1.13. ATLAS PNEUS**

Atlas Pneus est une filiale du groupe CEVITAL créée en 2013, pour assurer la commercialisation des pneumatiques Michelin en Algérie. Elle est aujourd'hui le distributeur officiel de toutes les marques de pneus du groupe Michelin en Algérie.

Son ambition est d'être leader sur son marché en offrant la meilleure expérience utilisateur aux consommateurs. Son bureau commercial est situé à Alger. Atlas Pneus a aussi un centre de distribution à Blida.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

### **1.1.14. BATICOMPOS**

Baticompos est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Batimetal, elle a été acquise par le groupe CEVITAL en 2007. Héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé, elle d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents (faux plafonds, tôle nervurée, pièces façonnées). Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines sahariennes (habitation, bureaux, sanitaire), les camps de forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

Baticompos est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Il est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

### **1.1.15. CEVITAL ENTREPRISES**

CEVITAL Entreprises est une filiale du groupe CEVITAL, créée en 2007.

Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.

En 2013, CEVITAL Entreprises a intégré un nouvel encadrement technique : les bâtisseurs de CEVITAL Agro-industrie basée à Bejaïa. Cette équipe possède à son actif 15 ans d'expérience dans le domaine de la construction industrielle, ainsi que la réalisation de tous les ouvrages industriels du groupe CEVITAL.

### **1.1.16. CEVITAL MINERALS**

CEVITAL MINERALS, créée au mois d'avril 2008, est spécialisée dans les activités minières et industrielles.

Sa mission principale est de répondre aux besoins des filiales du groupe CEVITAL pour tous produits miniers rentrant dans leurs activités. Son rôle est de mener la prospection et l'exploration de toutes substances minérales, d'exploiter ces gisements et de traiter les substances extraites.

### **1.1.17. METAL STRUCTURE**

Créée en 2015, METAL Structure est spécialisée dans l'étude et la production de charpentes métalliques et la réalisation d'équipements chaudronnés et d'équipements de stockage.

Cette filiale fabrique tous les produits de profilés courants du commerce PCC, tous les produits profilés à parois minces, les équipements de stockage d'eau et de carburant, les silos

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

métalliques, les équipements de cimenterie...METAL Structure offre une chaîne complète de prestations sur des projets de bâtiments, hangars, halls universels en clos-couvert ou en tout corps d'état.

### **1.1.18. METALSIDER**

Filiale de CEVITAL créée en 2015, METALSIDER est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques en provenance de la filiale italienne AFERPI spa.

### **1.1.19. MFG**

Mediterranean Float Glass (MFG spa) est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créée en 2007, elle s'est imposée dans le monde de l'industrie en positionnant l'Algérie comme pays exportateur en matière de verre.

Présente dans différents marchés, MFG répond non seulement à la demande locale, mais elle a également réussi à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc...) avec une forte présence en Tunisie. Elle enregistre aussi des échanges occasionnels avec quelques pays d'autres continents.

### **1.1.20. PRAINSA CEVICO ALGERIE**

Prainsa Cevico Algérie est née en 2011, de la synergie de trois entreprises : Prainsa, un groupe espagnol spécialisé dans la préfabrication, en activité depuis 1973, associé à Cevico et CEVITAL Entreprises, deux filiales du groupe CEVITAL, créées respectivement en 2005 et 2008 qui incarnent le renouveau du procédé de la préfabrication en Algérie.

Les missions de Prainsa Cevico Algérie se concentrent sur la construction préfabriquée en béton de bâtiments industriels et tertiaires, d'infrastructures sportives et d'ouvrages d'art. L'entreprise intervient dans la préfabrication, soit la production et le montage d'éléments préfabriqués en béton, mais également dans la construction in-situ : terrassement, VRD, gros-œuvre (béton armé et charpente métallique) et équipements HVAC.

### **1.1.21. NUMILOG**

Créée en 2012, Numilog déploie ses activités autour de trois missions principales :

- Accompagner la croissance des activités du groupe CEVITAL (toutes filiales confondues) au travers de prestations logistiques et de transport.
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire.
- Proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Numilog s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle offre une prestation complète de supply chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous températures dirigée.

Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de leurs activités, grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

### **1.1.22. SAMHA SAMSUNG**

SAMHA Samsung est une filiale du groupe CEVITAL, elle est spécialisée dans la production et commercialisation de matériels électroniques et électroménagers. Née d'une collaboration avec le leader mondial Samsung en 2006, SAMHA est un investissement de 75 millions de dollars qui s'est vu aboutir en un projet national.

### **1.1.23. ACTS (Associated Car & Truck Specialist)**

Créée en 2004, ACTS (Associated Car & Truck Specialist) est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules (utilitaires industriels transport en commun et travaux publics). ACTs a investi dans le montage de semi-remorques, l'usine située à Larbaa (wilaya de Blida) est opérationnelle depuis 2005 avec une capacité de production annuelle de 1800 unités.

### **1.1.24. OXXO**

OXXO est une marque française qui existe depuis 1923, avec une expertise et un savoir-faire reconnu comme fournisseur de solutions performantes et durables sur le marché de la menuiserie. OXXO fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité.

Acquise en 2013 par CEVITAL, OXXO est présente sur le marché Algérien depuis 2014. Oxxo Algérie SPA est active dans le domaine de l'extrusion du profilé PVC et l'assemblage des fenêtres et portes fenêtres en PVC à hautes performances thermiques. L'usine de production, implantée dans la localité d'Ain Taghrout, sur une surface de 35 hectares, est équipée de technologies ultra-modernes en robotique et modernisation.

- Les activités ont été réparties en deux réseaux :
- OXXO bâtiment destiné aux professionnels du bâtiment ;

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

- OxxoBaies destiné aux particuliers, en neuf et en rénovation.

### **1.1.25. EVCON**

Filiale du groupe Cevital basée en Allemagne, elle est spécialisée dans la production d'eau ultra pure, traitement des eaux industrielles et le dessalement d'eau de mer.

### **1.1.26. BRANDT**

Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation.

En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, avec deux grandes usines en France, un centre de recherche et développement et quatre marques : Brandt, Vedette, Sauter et De-Dietrich, ainsi qu'un réseau de distribution unique. Suite à cette acquisition, Cevital a créé une usine de production à Sétif. La production de ces usines doit servir le marché intérieur mais aussi soutenir les exportations.

Brandt exporte désormais des produits vers l'Asie via Singapour, vers les États-Unis, la Chine, l'Afrique et le Moyen-Orient. Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie.

## **2. Présentation de BRANDT Algérie**

Avant de passer à l'enquête réalisée ce sera préférable de faire une présentation de BRANDT ainsi que celle de ses implantations, ses marques et ses produits afin de mieux la connaître, par la suite, on parlera de la présence de cette entreprise en Algérie et de sa communication digitale.

### **2.1. Présentation et historique du groupe BRANDT**

#### **2.1.1. Présentation du Groupe BRANDT**

Le groupe Brandt est un groupe français de référence dans le domaine de l'équipement de la maison : Lavage, Cuisson, Froid, Petit Électroménager, Télévision et Climatisation.

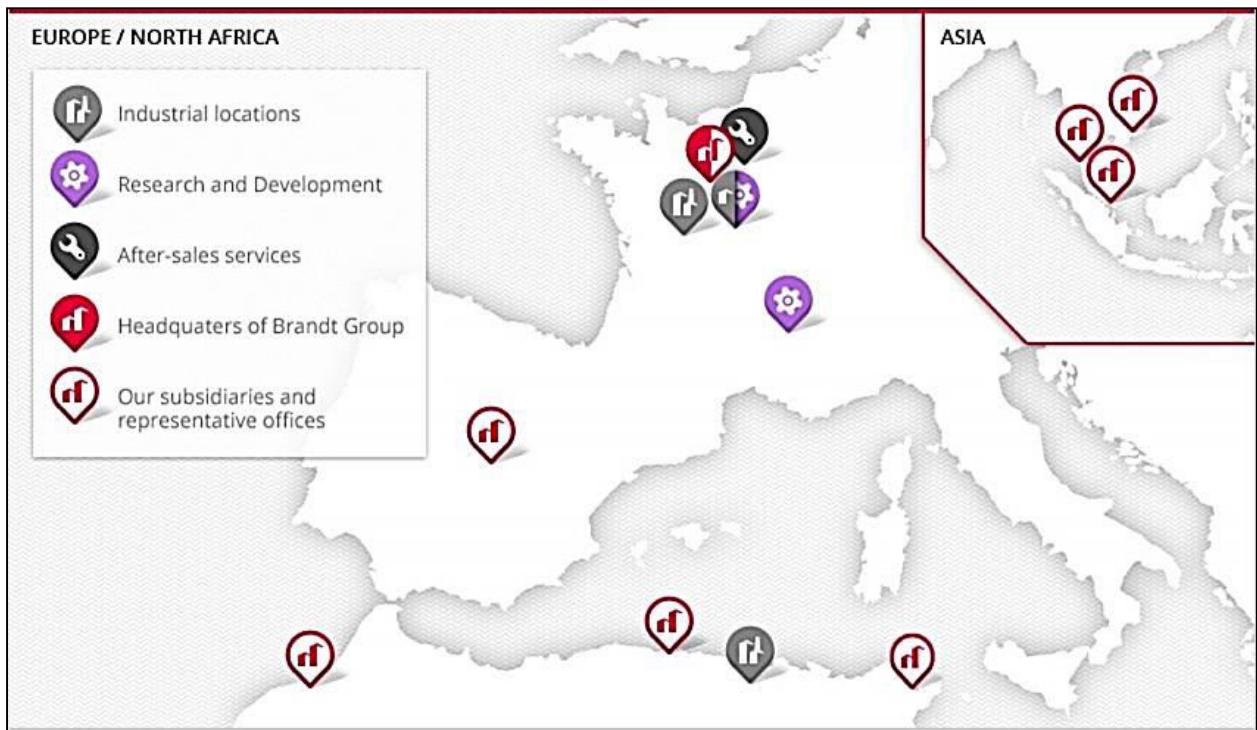
Il est à l'origine né en France. Il a été le premier fabricant d'électroménager à recevoir, en 2011 le label Origine France Garantie pour les produits fabriqués sur les sites d'Orléans et de Vendôme, le groupe a aussi obtenu le label Janus de l'Industrie 2016 pour ses Lave-linge Intellect.

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

Le groupe dispose de 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord :

- Brandt France ;
- Brandt Algérie ;
- Brandt Maroc ;
- Brandt Espagne ;
- Brandt Asie ;
- Brandt Malaisie.

Figure N° 5: les filiales et l'implantation du groupe Brandt



Source :<http://www.groupebrandt.com/about-us/our-subsiaries-and-locations/>, consulté le 25/01/2019 à 17:12.

### 2.1.2. Historique<sup>2</sup>

Brandt est une marque française d'électroménager. Elle est fondée en 1924 par Edgar Brandt au sein des établissements Brandt, à l'origine spécialisés dans la fabrication d'armements légers. C'est une filiale du groupe algérien Cevital, rachetée au groupe espagnol Fagor à la suite de son dépôt de bilan le 6 novembre 2013.

<sup>2</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Brandt\\_\(marque\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Brandt_(marque)) (consulté le 25/012/2018 a 19 :15h)

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

En 1956, Edgar Brandt rachète l'entreprise Hotchkisset renomme sa société Hotchkiss-brandt) Dès cette époque, il possède une usine qui fabrique des machines à laver (la SGAE de Lyon) et des réfrigérateurs Brandt (SCOMAM à Laval). En 1966, Hotchkiss-Brandt fusionne avec la Compagnie Française Thomson-Houtson (CFTH) et prend le nom de Thomson-Houston-Hotchkiss-Brandt, puis Tomson-Brandt.

En 1968, l'activité électronique de Thomson-Brandt est regroupée avec la compagnie générale de la téléphonie sans fil (CSF) pour donner naissance à Tomson CSF. Le groupe Thomson-Brandt subsiste avec pour seule activité l'électroménager (marques Brandt et Thomson).

En 1982, Thomson-Brandt et Thomson-CSF sont nationalisées par le gouvernement de François Mitterrand, et les deux entreprises sont fusionnées sous le nom de ThomsonSA(Société Anonyme). Au sein de ce nouvel ensemble, les activités électroménager de Thomson-Brandtse retrouvent dans le pôle Thomson Consumer ElectronicCompany (TCE) en 1987.

En 1992, Thomson acquiert la branche électroménager de De Dietrich puis cède quelques mois plus tard toutes ses activités électroménager à El.FiSPA, constructeur italien d'appareils électroménager blancs, le numéro 3 italien, sous les marques Ocean, Samet et Sangiorgio. El.Fi est une filiale du groupe italien Elettrofinanziaria SPA, Celui-ci regroupe toutes ses marques françaises d'électroménager (De Dietrich, Brandt, Vedette, Thomson, Sauter, Thermor) dans une unique filiale nommée Brandt SA.

En 2000, sous la pression gouvernementale, El.Fi est "invité" à reprendre Moulinex en faillite virtuelle. El.Fi fusionne Brandt avec Moulinex et devient propriétaire à hauteur de 74,3 % du nouvel ensemble nommé Moulinex-Brandt, ayant plus de 20 000 salariés.

Brandt devient la filiale de gros électroménager du nouvel ensemble, qui voit s'ajouter à son catalogue la marque Sauter.

El.Fi fait faillite en septembre 2001. Moulinex et la branche petit électroménager, sera reprise en partie par le groupe SEB. Toute la branche gros électroménager, les marques et les usines en Italie et en France, sont reprises par le groupe électroménager israélien Elco. La filiale française Brandt SA devient Elco-BrandtS.A, la branche électroménager du groupe Elco, numéro 1 en France ; l'entité possède alors cinq marques françaises (Brandt, De Dietrich, Thomson Vedette, Sauter) et trois marques italiennes (Ocean, Samet et Sangiorgio).

En 2005, Elco-Brandt est rachetée par le groupe associatif espagnol Fagor, la nouvelle entité française est rebaptisée Fagor Brandt et devient sa filiale française.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Le 6 novembre 2013, Fagor-Brandt, la filiale française du groupe espagnol qui emploie 1 800 salariés, annonce son dépôt de bilan. Le même jour, mais quelques heures plus tard, les autorités espagnoles annoncent également le dépôt de bilan de l'ensemble du groupe. Au mois de décembre 2013, le Journal officiel annonce que le groupe en redressement judiciaire recevra une aide de l'Etat de 10 millions d'euros pour relancer en partie le site d'Orléans.

Le 15 avril 2014, le conglomérat algérien Cevital reprend les activités françaises, polonaises et espagnoles du groupe Fagor-Brandt.

### **Brandt aujourd'hui**

La marque Brandt couvre une gamme très large d'appareils électroménagers : lave-vaisselle, lave-linge, sèche-linge, réfrigérateurs, congélateurs, caves à vin, cuisinières, fours, hottes, micro-ondes, et s'est également diversifiée dans le petit électroménager, avec des bouilloires, grille-pain, centrifugeuses... Les produits Brandt étaient fabriqués dans 5 usines différentes, réparties comme suit :

#### **En France**

- Aizenay : micro-ondes, l'usine a été vendue mais continue à fournir le groupe Brandt en micro-onde, jusqu'en 2015; la production de micro-onde ayant été transférée sur le site de Vendôme.
- Lyon : lave-linge top ; en 2005 la production a commencé à être transférée en Pologne puis l'usine a été vendue en 2010 à la société SITL. Elle a continué à fournir des lave-linges top jusqu'en 2014 avant de déposer le bilan.
- Orléans : cuisinières, fours, tables vitrocéramique et induction.
- Vendôme : hottes, fours, tables vitrocéramique et induction.

#### **1 en Algérie**

- L'usine de Sétif : elle est en mesure de produire annuellement 500 000 appareils de haut de gamme (téléviseurs, cartes électroniques lave-linge, cuisinières et climatiseurs) de la marque Brandt et vedette dont 90% destinés à l'exportation.
- Brandt exporte désormais des produits vers l'Asie via Singapour, vers les États-Unis, la Chine, l'Afrique et le Moyen-Orient.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

### **2.2. Les marques représentées par le groupe Brandt**

Le groupe Brandt concevant et fabriquant des produits aux marques emblématiques, inscrites dans le quotidien de millions de foyers : De Dietrich et Brandt sont les deux grandes marques internationales ; Sauter et Vedette, sont deux marques spécialistes. (Lavage et cuisson).

#### **Brandt**

Brandt est la marque principale du Groupe Brandt. Brandt déploie de larges gammes de produits dans tout l'univers électroménager : Lavage, Cuisson, Froid, Petit Electroménager, Télévision et Climatisation.

Brandt bénéficie d'une très forte notoriété auprès des consommateurs, on retrouve la marque dans une grande majorité de foyers depuis des décennies.

Depuis son lancement, la mission dévolue à la marque Brandt est simple :

Faciliter le quotidien en proposant des équipements adaptés et pionnière dans ses innovations, Brandt s'est souvent démarquée de la concurrence par son avance technologique (par exemple avec le Water Saver - recyclage de l'eau -...). Ce sont autant d'exemples concrets et significatifs de la sincère volonté de Brandt à vouloir réduire les consommations en énergie, en eau ainsi que les résidus lessiviels. Chaque innovation Brandt reflète l'expertise et le savoir-faire de la marque en matière d'environnement. À ce titre, Brandt se pose comme une marque citoyenne, privilégiant les relations humaines, l'innovation pertinente et la durabilité des produits en limitant considérablement leur impact sur l'environnement.

#### **De Dietrich**

De Dietrich, est la marque premium du groupe, elle aborde le 21<sup>ème</sup> siècle avec force, audace et innovations dans tous les domaines de la Cuisine.

Depuis plus de 300 ans, De Dietrich règne en maître sur l'électroménager haut de gamme en mariant subtilement **innovation, tradition et design unique**. Pensés comme de véritables objets de valeur, les produits De Dietrich trouvent naturellement leur place au sein des intérieurs du monde entier, de Paris à Singapour en passant par Shanghai, Dubaï ou Moscou.

Fleuron du patrimoine industriel français depuis le 17<sup>ème</sup> siècle. Puis ; connu son émergence dans le 21<sup>e</sup> siècle avec force, audace et innovations dans tous les domaines de la Cuisine. En 2010, le Piano, table induction 100% zone libre, bouscule les codes de l'induction. Véritable concentré de technologies, il rencontre un vif succès auprès des consommateurs et des grands Chefs du monde entier.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Le Piano obtient le « **Janus de l'Industrie 2010** » récompensant sa prouesse technique et son design incomparable.

Côté fours, la marque a récemment lancé le « Tactilium », four entièrement tactile et très intuitif équipé d'un système de cuisson automatique (ICS). Ce four intelligent adapte l'ensemble des paramètres de cuisson pour un résultat parfait, digne des plus grands Chefs.

Depuis toujours, le savoir-faire, la qualité, la finition dans les moindres détails et l'esthétisme appliqués à toutes ses collections sont les maîtres-mots de cette marque prestigieuse distribuée dans le monde entier, conçue et fabriquée majoritairement en France. Tous ses objets témoignent de la recherche d'excellence et d'ingéniosité.

### **Sauter**

Marque de référence en cuisson, Sauter se fixe un seul objectif : garantir la réussite culinaire en proposant des appareils de cuisson performants et intuitifs.

Depuis de nombreuses années, Sauter conjugue praticité et performances sur l'ensemble de ses produits. Innovations, simplicité d'usage, diversité des gammes... elle met tout en œuvre pour faire de la cuisine un espace de plaisir où l'on peut laisser libre.

Experte dans l'art de la cuisson, Sauter veut faciliter la cuisine et faire coïncider son offre avec les attentes de ses clients qu'ils soient cuisiniers amateurs ou aguerris. Du four pyrolyse aux tables induction ultraperformantes, le savoir-faire de la marque Sauter, au service de la réussite culinaire, couvre tous les modes de cuisson.

### **Vedette**

Vedette est devenue au fil des décennies la marque experte du soin du linge. Très appréciée des utilisateurs. Le groupe déploie une très grande capacité d'innovation sur l'ensemble de ses produits. Et qui sont réputés pour leur qualité et leur simplicité d'utilisation.

Ainsi, tous ses appareils – lave-linge et sèche-linge – et leurs programmes sont conçus dans un seul dessein : apporter au linge un maximum de soins et de précautions, tout en respectant l'environnement.

## **2.3. Présentation de Brandt Algérie**

### **2.3.1. Le Groupe CEVITAL**

Créé en 1998, le Groupe CEVITAL est le premier groupe industriel privé algérien. Conglomérat actif dans quatre grands secteurs d'activité – agroalimentaire, industrie, logistique & distribution, automobile & services ...Le Groupe CEVITAL s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

CEVITAL affiche un chiffre d'affaires en 2015 de 3,2 milliards d'euros et Porté par 18 000<sup>3</sup> employés répartis sur trois continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse, ses caractéristiques sont :

- Le groupe à 26 filiales sur le continent ;
- Premier groupe agroalimentaire en Afrique.
- Premier exportateur hors hydrocarbure en Algérie.
- Premier contributeur privé au budget de l'état.
- La croissance annuelle moyenne est de 30%.

En 2014, CEVITAL a repris le groupe français Brandt<sup>4</sup> et a accéléré dans l'électroménager avec, comme point d'orgue récent, la mise en marche de sa nouvelle filiale de production et de commercialisation de l'électroménager, Brandt Algérie<sup>5</sup>.

### **2.3.2. La direction de Brandt Algérie**

#### **Missions de l'entreprise**

Brandt Algérie est une entreprise au statut juridique SPA qui a été créée en avril 2014 avec un capital de 100000000 dz, sa direction générale se trouve à 12 rue Alik, Hydra, Alger.

La vision se trouve au cœur même de l'engagement de Brandt Algérie visant à ouvrir la voie à une technologie, des produits et des solutions qui inspirent la population, afin qu'elle partage la volonté de créer une meilleure société, plein d'expériences produits plus interactives. Ils emploient leurs efforts et leurs ressources pour offrir des valeurs exceptionnelles à l'industrie et aux clients, tout en répondant aux valeurs partagées de leurs employés et partenaires.

Un ensemble d'objectifs spécifiques sont inclus dans sa vision. Ces derniers font office d'objectifs mesurables et servent de guide pour être compris de tous. D'ici 2021, l'objectif est d'atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars, tout en plaçant la valeur globale de Brandt Algérie parmi les 3 plus grandes entreprises algériennes.

---

<sup>3</sup> <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> (consulté le 25/12/2018 à 19 :11)

<sup>4</sup> <https://www.cevital.com/brandt-fr/> (consulté le 25/12/2018 à 20 :03)

<sup>5</sup> <http://www.maghrebemergent.com/high-tech/entreprises/48294-brandt-algerie-la-nouvelle-filiale-de-cevital-devoile-sa-strategie-regionale.html> (consulté le 02/05/2017 à 23:04)

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

### Effectifs de Brandt Algérie

Tableau N° 6: l'évolution du nombre d'effectifs de la l'entreprise BRANDT Algérie depuis 2014

Années	2014	2015	2016	2017
Nombre d'employés	121	542	788	1256

Source : données interne de entreprise

Le nombre d'employés de Brandt Algérie est de 1256 employés, ces derniers sont répartis comme suit ; 1121 dans le parc industriel de Sétif, 85 employés au niveau de l'administration (marketing, commercial...), le reste (50) se trouve dans son département de recherche et développement.

### Chiffre d'affaire de Brandt Algérie

Tableau N° 7 : Evolution du chiffre d'affaire de BRANDT Algérie depuis 2014(unité : Euro).

Années	2014	2015	2016
Chiffre d'affaire en millions d'euros	7 millions	74 millions	92 millions

Source : données interne de l'entreprise.

Le chiffre d'affaire de Brandt Algérie est passé de 7 millions d'euro en 2014 à 92 millions d'euro en 2016. Ce qui montre que Brandt Algérie est en évolution.

#### 2.3.3. Description des différents départements de Brandt Algérie

**Le département ressources humaines :** Il gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail.

**Département logistique BIS :** La logistique consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise : véhicules nécessaires au transport, fournisseurs de l'entreprise, entrepôts, manutention

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

---

**Cellule téléphonique et immobilier :** le département prend en charge le développement et la distribution des produits qui ne font pas partie directement du périmètre de la marque Brandt et qui sont la téléphonie mobile et les mobiliers de cuisine.

**Département contrôle de gestion et DFC:** analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage et permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus.

**Département ventes directes :** Afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients "grands comptes", le Département de Ventes Directes unique pour les marques Brandt, Vedette, Sauter a été créé. La nouvelle structure a pour but de développer et d'offrir aux clients, un ensemble complet de services spécifiques: contrats, bons d'achat, ventes par facilité, etc. Chaque catégorie de clients aura pour interlocuteur un Key Account Manager qui assurera l'interface unique entre le client et le Département de Ventes Directes quelle que soit la nature de la commande.

**Département ventes indirectes :** le département prend en charge la relation entre la marque et les revendeurs externe à l'entreprise (Grossistes, revendeur en détail...). Cette relation est construite autour de deux activités principales (le merchandising qui vise à améliorer la visibilité de la marque dans le marché). La deuxième activité se focalise sur la partie commerciale (superviseurs se déplaçant directement dans les magasins pour prendre les commandes directes).

**Département DSI (Dir. informatique)**

### 2.3.3.1. Le département marketing et ses interactions

Le schéma ci-dessous met en avant ces interactions :

**Figure N° 6 : les interactions entre les différents départements et le département marketing**



**Source :** Elaboré par nos soins sur la base des données internes.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Il existe des interactions entre le département marketing de l'entreprise Brandt Algérie et ses autres départements. Ceci nous permettra de mieux comprendre par la suite l'ensemble des missions qui incombent à ce département.

### **2.3.3.2 Les missions du département marketing**

Le département marketing prend en charge les tâches principales suivantes:

#### **Stratégie marketing**

Elle est adaptée de la stratégie générale de l'entreprise et donne les lignes directrices pour l'entreprise concernant principalement les 4P, la stratégie marketing chez Brandt Algérie inclut tout ce qui concerne les analyses de marché et les analyses consommateurs en vue de mieux appréhender les meilleures manières de s'adresser à un public cible par exemple.

#### **Promotion/Gestion de la marque**

Parce que l'entreprise possède une marque forte et en même temps, elle a une marque ombrelle puisque elle commercialise plusieurs marques, elle se doit de la protéger activement et assurer son positionnement en lien avec la stratégie marketing grâce à des opérations de promotions de la marque (mécénat, actions sociales...).

#### **Promotion de produits**

Au vu du secteur très concurrentiel l'entreprise met en place un nombre très important d'opérations de promotions produits, cela s'explique aussi par la diversité des DAS.

### **2.3.3.3 Description des différents services du département marketing :(Annexe°2)**

Parce que le nombre d'actions marketing est large nous prendrons quelques missions les plus représentatives des différents services du département marketing de Brandt Algérie :

#### **Service chefs de produit**

Il est le gérant de la gestion d'un produit (Produits blancs (machine à laver, four), ou brun (TV) dans son ensemble, de la conception du produit jusqu'à sa mise en vente. Etudes de marché, suivi des ventes, comparaisons des saisons, analyses de la concurrence et plans marketing annuel.

La mission principale du chef de produit chez Brandt Algérie consiste avant tout à répondre aux besoins du marché.

Il définit la cible, évalue les conditions de distribution (quantités, prix, délais, etc.). Il est à même de donner le brief pour créer le slogan publicitaire accrocheur, il négocie régulièrement avec les grossistes et les hypermarchés des emplacements pour la mise en rayon du produit. Il est

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

également responsable de la gestion des budgets, des prévisions et des estimations, ainsi que du suivi des ventes et de leur progression.

Le chef de produit a aussi la tâche de mettre en place les actions de promotion et de communication ; ainsi, c'est à lui que revient la responsabilité de choisir le moyen le plus adapté pour communiquer autour du produit : campagne d'affichage ou télévisée, promotion sur lieu de vente ou pubon-line, etc...

### **Responsable merchandising**

Il a pour mission principale la mise en scène des produits commercialisés par l'entreprise sur les différents lieux de vente, avec comme objectif de favoriser, voire de déclencher l'acte d'achat de la part du consommateur.

Il définit aussi la politique de merchandising à appliquer à une ligne de produits en particulier (PEM, réfrigérateurs...). Cela inclut le choix des emplacements en magasin, de la stratégie de présentation et de mise en valeur du produit dans les magasins propres de Brandt Algérie ou chez les partenaires (revendeurs, hypermarchés...).

### **Chargé du moderne trade**

Le responsable trade marketing élabore la politique promotionnelle et les plans d'actions annuels par enseigne (Ardis, Uno) dans le respect de la politique commerciale de Brandt Algérie, en prenant en compte les attentes des compte-clés clients et en s'assurant de leurs cohérences avec la stratégie marketing des marques commercialisé par Brandt Algérie. Pour ce faire, il s'appuie sur toutes les études et analyses nécessaires (marché, performances produits, concurrence, consommateurs,...).

Son rôle d'interface l'amène à travailler en étroite relation avec toute l'équipe marketing, la Force de vente, la Logistique, il est aussi lui-même responsable de la coordination et de la mise en œuvre de ces actions sur avec les différents distributeurs.

### **Responsable médias et relation publiques**

#### **A. Le responsable des relations publiques**

Il a pour fonction de promouvoir la notoriété de Brandt Algérie et de ses produits. Il utilise tous les supports médias et sait utiliser les nouvelles technologies, les actions de sponsoring évènementiel, sportif ou mécénat.

- Il gère et développe cette image auprès d'un public varié : clients, fournisseurs, partenaires, pouvoirs publics, les journalistes...
- Il fournit des informations de l'entreprise, ses activités, son environnement et sa stratégie par

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

le biais de l'organisation d'événements (visites, expositions, séminaires,...) ou à travers des communiqué de presse réguliers.

- Il rentre également en contact avec les médias afin de renforcer la visibilité et la réputation de Brandt Algérie.

### **B. Le responsable des médias**

Sa principale mission est d'assurer la visibilité des différentes campagnes lancées par Brandt Algérie en ayant le souci d'optimiser les couts : Dans un premier temps, le responsable du plan média analyse le public auquel le produit est destiné et surtout les taux d'audience en fonction des supports. En liaison avec le chef de produit et l'agence responsable des achats médias, il doit aussi affiner les objectifs de la campagne, son budget.

Quand les objectifs ont été définis, il élabore la stratégie média qui implique la sélection du média (presse, radio, TV, affichage) et du support (magazine Dziriet, Image et son, Echourouk Tv, Ennahar, ENV...).

Après la mise en place de la campagne sur les différents supports il doit réaliser des rapports sur l'impact de la campagne sur la cible a travers des études poste campagne.

### **C. Le responsable digital**

Le responsable de la stratégie digitale a pour mission de développer et déployer la stratégie digitale de Brandt Algérie. Il conçoit avec son équipe et ses partenaires (l'agence digitale, autres prestataires) des actions digitales, afin de maximiser les points de contacts entre l'internaute et la marque Brandt Algérie. Ses principales missions sont les suivantes :

- Il Analyse le positionnement des produits de la marque Brandt Algérie et ses concurrents sur le Web et sur les marchés digitaux.
- Il évalue les tendances actuelles et les dynamiques, les nouveaux besoins des utilisateurs, et notamment les liens avec les réseaux sociaux, de manière à développer l'innovation.
- Il Conçoit des concepts liés aux leviers digitaux.
- Décline les campagnes de média classique en version digital en prenant en compte la spécificité de ceux support.
- Définit les priorités en matière de développement de l'activité et de la marque et des produits et valide les campagnes de communication liées à l'activité digitale.
- Définit et met en œuvre la stratégie communautaire de Brandt Algérie sur les principaux réseaux sociaux.
- Prépare les partenariats web. (Comparateurs, Marketplace...).

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

- Définit et gère le budget digital.

### 2.4. Les DAS de Brandt Algérie

#### Gros électroménager

- Soins du linge (les lave-linges, les sèche-linges),
- Lave-vaisselle (lave-vaisselle pose libre et lave-vaisselle intégrale),
- Cuisson (four, micro-onde, table de cuisson, hottes et cuisinières, plaque de cuisson),
- Froid (réfrigérateurs, congélateurs, réfrigérateurs congélateurs, Side by side, climatiseur).

#### Petit électroménager

- Le petit déjeuner (cafetières filtre, bouilloires, toasteurs et centrifugeuses, grille -pain),
- Les préparations culinaires (Robots pâtisseries et multifonction, les blenders, les hachoirs, robots multi fonction...).
- Appareil de cuisson culinaire (les mini fours et les friteuses).

#### Téléviseur

### 2.5. Analyse SWOT de Brandt Algérie

Tableau N° 6: Analyse SWOT de BRANDT Algérie

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La bonne image des marques commercialisées</li> <li>- Diversification des produits proposés (lave linge ; fours)</li> <li>- Les taux d'intégration sont de plus en plus élevés, ils atteignent déjà 80% sur certains produits (machine à lavé, cuisinière)</li> <li>- Produits adaptatif ; créatifs, design et technologie.</li> <li>- Réseau SAV très performant. - Formation régulière des employés. - En 2016, Brandt Algérie a enregistré une croissance de 37%.sur son chiffre d'affaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La circulation d'informations entre les différents départements est lente surtout les procédures administratifs très archaïques</li> <li>- Importation de la matière première.</li> <li>-Les sites de productions sont limités sur 2 pays en France Orléans et Vendôme et en Algérie (Coût de transport élevés)</li> <li>-Les tarifs sur certains produits sont plus chers par rapport aux autres concurrents</li> <li>-Le réseau de distribution est encore faible et ne représente que 15% du chiffre d'affaire de l'entreprise</li> </ul>

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deux ans après sa naissance, Brandt Algérie pointe à la 3ème place du marché de l'électroménager</li> <li>- Exportation de 80% de la production à l'étranger.</li> <li>-Nouveau parc industriel (300 millions \$/8Millions d'unité/an).</li> <li>- Une stratégie multimarque.</li> <li>- Capacité a réalisé des économies d'échelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La notoriété spontané de la marque est encore très faible par rapport a la concurrence 49%. Ce qui la place à la 5ème place dans le secteur.</li> <li>- le budget marketing alloué est limité pour une marque en lancement.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un marché demandeur.</li> <li>- Distribution des logements (AADL, LPP, LSP... ?).</li> <li>- Lancement du e-commerce.</li> <li>- l'arrêt des importations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un marché très concurrentiel.</li> <li>- La règlementation locale très changeante.</li> <li>- La crise économique qui pèse sur l'Algérie</li> </ul>

Source : élaboré par nous soin sur la base des informations interne

### 2.6.Analyse des 5 forces de Porter de Brandt Algérie

Afin de créer de la valeur, l'entreprise doit bien sûr réagir stratégiquement face à la concurrence, qui cherche aussi à créer de la valeur. Donc, en principe, elle doit mesurer sa profitabilité en fonction des actions posées par ses concurrents. Plus la rivalité entre concurrents est intense, plus la pression à la baisse sur la profitabilité est forte.

La première des cinq « forces» est donc l'intensité de la rivalité entre les concurrents ; Cependant, selon le modèle de l'économie industrielle de Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « forces concurrentielles» qui affectent la profitabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise.

**Les nouveaux entrants :** On tient compte du fait qu'il n'existe plus de barrières technologiques, la plus grande menace pour Brandt venant des nouveaux entrants sur le marché reste avant tout la copie de certaines petites innovations d'électroménagers qu'ils mettent souvent en place, comme les fournisseurs chinois produisant des produits démarqués et vendu a tous les concurrents, (ex : Konca, Hi-sense). D'où Brandt Algérie devrait sans cesse déposer des brevets,

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

mais malheureusement en Algérie, les marques ne sont pas protégées contre la concurrence et la contrefaçon, ceci va rendre difficile la lutte contre ce type d'entrants.

**Les produits de substitution :** Pour les produits offerts par Brandt, il est évident qu'il y a une large gamme de produits qui peuvent remplacer l'offre de Brandt, que ce soit pour les grandes électroménager, pour les petites électroménager ou encore pour la télévision. Brandt n'a pas l'exclusivité, bien d'autres marques proposent le même type de produits.

**Les clients :** Pour l'entreprise Brandt Algérie il faut différencier les clients en deux parties (Acheteurs et client final).

Les acheteurs qui sont les intermédiaires dans le marché sont représentés principalement par les grossistes et les revendeurs, ainsi que les hypermarchés. Ces acteurs du marché ont un pouvoir de négociation très élevé, car ils disposent d'un grand espace d'exposition et de stockage des produits. C'est ainsi que toutes les marques dans le marché se battent pour sécuriser le maximum de linéaire dans les différentes villes.

Les clients finaux ont eux aussi un fort pouvoir de négociation, puisque ils sont très sensibles au marché et au prix car les électroménagers ne sont pas des produits journaliers. Ce qui fait que l'investissement sur ce type de produit demande une réflexion longue de la part du consommateur. Il est alors nécessaire pour la marque de mettre en place des démarches de fidélisation de la clientèle actuelle et attirer une nouvelle.

**Les fournisseurs de pièces:** Les fournisseurs de Brandt se trouvent en majorité à l'étranger, ce qui fait que la dépendance envers eux est élevée en termes de temps de livraison mais pas en tant que fournisseur exclusif, car ce type d'entreprises est disponible dans le continent asiatique.

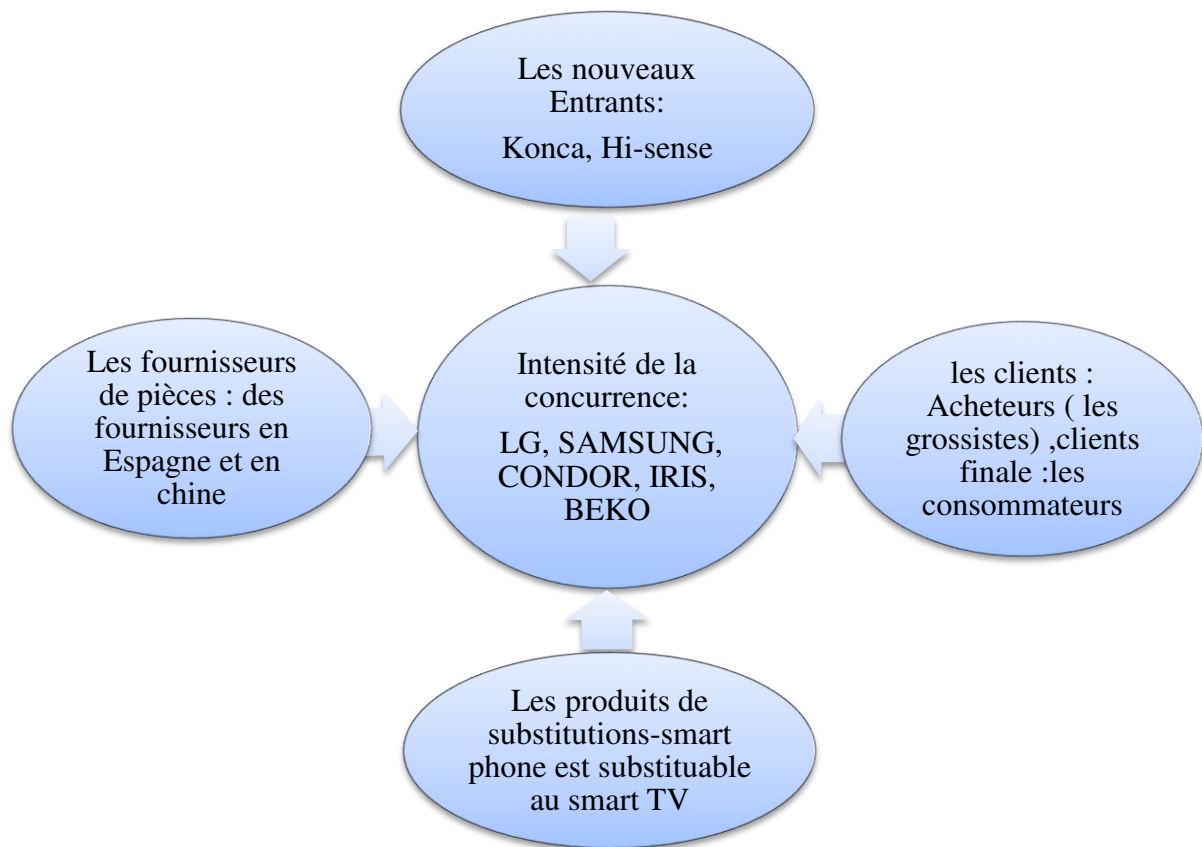
**L'intensité concurrentielle :** Le secteur des électroménagers est un secteur hautement concurrentiel et volatile, car ce sont des produits indispensables dans le quotidien de la clientèle. Brandt a face à elle une concurrence rude des marques locales (Condor, Iris, Starlight) et des marques internationales (Samsung et LG, Beko, Midea).

Ceci explique la tendance des entreprises à se différencier par différents moyens (Qualité des produits, Coûts...).

## Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.

---

Figure N° 7 : représentation des 5 forces de M. Porter



Source : élaboré par nos soins

# **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

## **Section 02 : La stratégie de colocalisation de BRANDT, filiale du groupe CEVITAL**

### **1. Les raisons d'acquisition du groupe Brandt par le groupe CEVITAL**

Le groupe CEVITAL est toujours connu par sa stratégie de reprise d'entreprises en difficultés et sa vision stratégique lui permet de bien étudier les opportunités qui se présentent autour de son environnement, ainsi l'existence d'une énorme capacité d'autofinancement des projets et un potentiel humain engagé et bien structuré pour la projection et l'étude des projets via la maîtrise des fondements d'un bon partenariat.

On peut résumer l'acquisition du groupe BRANDT en deux phases :

#### **1.1.Phase d'acquisition**

Le groupe CEVITAL a acquis Brandt, à première vue pour profiter de la RetD de l'entreprise mère située en France (Lyon), qui a un centre de recherche qui contient un immense portefeuille de connaissances et compétences maîtrisant les dernières versions d'innovation technologique liées au domaine de l'électroménager en général, ainsi que leurs expertises dans la gestion des projets du groupe BRANDT qui est une formule de marque connue mondialement ; La manne porte aussi, sur l'utilisation des brevets du groupe BRANDT qui est un avantage pour le groupe CEVITAL de deux parts ; d'une part, les brevets permettent la protection du patrimoine technologique de l'entreprise et aussi ça permet une vente pour d'autres entreprises sous licence ; d'une autre part, les brevets représentent une capacité financière pour l'entreprise et aussi une performance en terme d'innovation technologique, donc la tâche est assurée du début jusqu'à la fin (conception → breveté) ;

La portée stratégique est dans l'utilisation des compétences et des cadres de l'entreprise mère située en France qui maîtrisent le métier dont CEVITAL peut profiter de leurs expériences ; cela contribuera à la formation des jeunes Algériens pour bien assurer leurs tâches au service de l'entreprise. L'existence d'un travail en collaboration en termes d'informations, méthodes, solutions et de bénéficier de la baisse des coûts de main d'œuvre et les charges liées à la production (eau, gaz, électricité ...), ce qui représente un avantage concurrentiel dans le cadre d'une stratégie de colocalisation.

#### **1.2.Phase d'exploitation**

Dans cette phase nous sommes intéressés à l'exploitation du patrimoine de l'entreprise en faveur de l'intérêt de l'entreprise elle-même et du groupe CEVITAL en général.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Premièrement, l'entreprise doit profiter de son environnement, que nous pouvons appelé aussi écosystème, qui est composé d'un ensemble d'acteurs que l'entreprise doit mettre en évidence pour rationaliser ses activités et bien déterminer ses décisions et réactions envers son écosystème;

L'existence de deux centres RetD à Lyon et Orléans en France permet de profiter de la proximité géographique pour avoir la naissance d'un partenariat entre les centres de recherche et développement de Lyons et Orléans avec les écoles polytechniques de RetD de Lyon et Orléans. Donc le partenariat entre Brandt et ces deux écoles représente une opportunité offerte par l'écosystème qui entoure l'entreprise ;

Dans le cadre d'une colocalisation, en raison de maximisation des profits et minimisation des coûts, l'entreprise dans son environnement et ses différentes filiales est apte à rechercher des solutions pour minimiser les coûts de production. C'est le cas en réalité pour quelques produits et composants qui sont fabriqués en Egypte pour profiter des mesures de fiscalité. Ce postulat représente une opportunité liée à l'écosystème mais aussi un rappel concret du développement de la colocalisation par rapport aux avantages fiscaux.

### **2. Les éléments évidents pour réussir une stratégie de colocalisation**

Pour réussir un partenariat entre deux entreprises, par des stratégies différentes, des éléments doivent intervenir pour réussir le contrat du partenariat, en l'occurrence :

#### **2.1. La confiance**

C'est l'élément clé pour assurer l'entente entre les différentes parties constituant un partenariat, et suite aux compétences existantes dans le groupe CEVITAL en termes d'expertises qui maîtrisent l'art de la négociation, la plupart des accords ont réussi ; mais il faut encore maîtriser le rôle essentiel de la confiance dans la réussite des accords de partenariat et dans notre cas l'accord de la colocalisation, qui se résume par les points suivants :

- Elle apporte une plus grande performance économique et opérationnelle aux partenaires ;
- Elle permet de se projeter ensemble dans le futur avec moins d'incertitude ;
- Elle garantit de déplacer une relation contractuelle vers une opération ouverte et flexible (gouvernance hiérarchique → gouvernance relationnelle).

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

### **2.2. Les actions concrètes**

La stratégie de colocalisation nécessite la mise en œuvre des actions concrètes, qui sont déjà négociés lors de la reprise de l'entreprise mère, pour bien sensibiliser la responsabilité du groupe à travers les unités de l'entreprise qui se situe dans le pays d'origine (France).

Parmi ses actions concrètes on peut illustrer ces opérations suivantes :

- Maintenir les employés de l'entreprise mère pour une durée de 2 ans quel que soit le résultat de l'exercice de l'entreprise.
- Reprise de l'activité de deux centres de la RetD de l'entreprise Brandt, à l'ordre de :
  - Centre d'Orléans :
    - Direction de produit Cuisson ;
    - Direction de l'activité électroménagère.
  - Centre de Lyon :
    - Direction de produit Lavage.

Pour assurer un travail collaboratif entre les deux pôles et mieux concrétiser la stratégie de colocalisation, CEVITAL a l'intérêt de procéder aux actions suivantes :

- Création et installation d'une usine de fabrication en Algérie (Sétif) d'une capacité d'emploi en première tranche du projet est de 7500 ouvriers directs;
- Création d'un centre RetD en Algérie (Alger) qui est chargé de :
  - Direction de produit télécom ;
  - Connectivité des produits (Fours connectés) ;
  - Développement des modules de connectivité en partenariat avec le géant mondial Microsoft ;
  - La carte de connectivité et l'application mobile est une réalisation Algérienne à 100%.
- Existence des éléments de direction de la production à Sétif.

L'existence d'un travail en collaboration entre les unités de l'entreprise Brandt France et les unités de Brandt Algérie représente la concrétisation d'une stratégie de colocalisation.

### **3. Les éléments déterminants de la stratégie de colocalisation**

La stratégie de colocalisation est issue d'un effort lié à un travail de partenariat stratégique, pour une démarche d'internationalisation réussie.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

Dans notre cas, les éléments de la colocalisation du groupe Brandt sont :

- Existence d'une opportunité et une possibilité de développement après l'acquisition de l'entreprise en question ;
- Mise en place d'une stratégie à long terme, puisque elle s'inscrit dans une démarche d'internationalisation par un partenariat stratégique ;
- Profiter d'un avantage compétitif du pays d'origine (savoir-faire européen), et aussi faible coût de production (en Algérie) ;
- Un transfert de technologie assuré par une stratégie de croissance externe (par acquisition) qui se résume par une vision stratégique malgré la vitesse d'acquisition de la technologie ;
- Instauration d'un travail en coopération entre les deux rives, en essayant de réaliser des effets de synergie (objectifs communs).

### **4. L'apport de la stratégie de colocalisation pour la filiale Brandt, le groupe Cevital et l'économie Algérienne**

#### **4.1. La filiale Brandt**

L'accord de la reprise de l'entreprise Brandt a apporté un plus en terme de gestion et à l'activité principale de l'entreprise (production) en l'occurrence :

- La survie de l'entreprise ;
- Bénéficier d'un pôle de production en Algérie, avec une grande capacité de production à moindre coûts ;
- Insertion des jeunes ingénieurs algériens dans l'activité de l'entreprise, formation assurée par les cadres de l'entreprise mère ;
- Opportunités commerciales en Algérie et en Afrique (image de marque) ;
- Développement des produits par les nouvelles unités de la **R & D** (fours connectés en Algérie).

#### **4.2. Le groupe CEVITAL**

L'acquisition de l'entreprise Brandt par le groupe CEVITAL, en premier temps, c'est une véritable opportunité pour maintenir la position du groupe à l'international, par l'engagement d'une stratégie de colocalisation.

L'apport de la colocalisation pour le groupe CEVITAL peut se résumer par les points suivants :

- Installation d'une usine de production à Sétif d'un volet financier de plus de 200 millions de dollars ;

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

- Profiter des connaissances et compétences de l'entreprise mère (Brandt France) ;
- Profiter de coûts de main d'œuvre très faibles et aussi les coûts d'exploitations (eau, gaz, électricité...);
- Existence d'un portefeuille technologique énorme (brevet de Brandt) ;
- Enrichissement du domaine d'activité stratégique suite à l'acquisition de Brandt (SAMHA et Samsung électronique partenaire pour la vente seulement).

### **4.3. L'économie Algérienne**

La démarche pour l'internationalisation est favorable pour les entreprises Algérienne, suite à l'instauration de l'économie de marché, la stratégie de colocalisation à comme objectifs l'amélioration et le développement de l'économie nationale.

Le groupe CEVITAL offre pour l'économie algérienne une vision sur la compétitivité des entreprises et des pays, car, il représente le premier exemple réussi de l'internationalisation par une stratégie de colocalisation.

L'apport du groupe CEVITAL pour l'économie Algérienne peut se résumer par les points suivants :

- Création d'emploi et richesse ;
- Embauche Hi-tech (recrutement de jeunes ingénieurs) ;
- Efforts de digitalisation (maintenance des investissements de Microsoft en Algérie) ;
- Engagement d'une responsabilité sociale et sociétale.

## **Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation par colocalisation: illustration par le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL.**

---

### **Conclusion du chapitre**

La stratégie de colocalisation est fondée sur la relation d'un partenariat gagnant-gagnant, en effet, le groupe CEVITAL cherche à conquérir le marché européen dans le cadre d'un processus d'internationalisation.

L'insertion de la marque BRANDT sur le marché Algérien par la voie d'accès de CEVITAL sur le marché d'électroménager national (expérience de SAMHA en partenariat avec SAMSUNG Électroniques), cette démarche ouvre au partenaire étranger et à ses produits, un nouveau marché (facilité d'accès à ce marché) et offre à CEVITAL l'opportunité de se diversifier vers d'autres domaines stratégiques.

Le groupe BRANDT contribue au transfert du savoir-faire technologique, à la formation du personnel et donne aussi un appui technique pour la production de sa gamme de produits en Algérie.

A première vue, l'objectif clairement affiché ou mis en avant est lié au patrimoine technologique (brevets et savoir-faire) pour bénéficier d'une formation des jeunes ingénieurs Algériens, et à devenir leader sur le marché national, ainsi, de gagner un maximum de parts de marché en France et en Europe, cela est justifié suite au 90% de la production de l'usine de Sétif destinée à l'exportation.

Le travail de colocalisation permis au groupe CEVITAL d'acquérir une bonne maîtrise de coûts, d'engager des actions de recherche pour innover (installation d'un centre **R & D** en Algérie qui a apporté ses fruits d'une durée de moins de deux ans, suite à la réalisation du projet de connectivité des produits par une application mobile ; exemple : le four connecté), d'accéder à une expertise technique non maîtrisée.

L'objectif de la stratégie de colocalisation est de réaliser des travaux en collaboration entre les différentes unités dans deux pays différents (profiter de la proximité géographique) pour réaliser des objectifs communs.

A la fin de cette recherche, portant sur l'étude des stratégies d'internationalisation via la stratégie de colocalisation, cas de la filiale BRANDT, nous sommes parvenus à une constatation selon laquelle la stratégie de colocalisation est d'abord une importante opportunité de croissance et d'internationalisation qui s'offre aux entreprises algériennes désirant s'internationaliser, d'accroître leurs portefeuilles d'activités et d'acquérir des nouveaux marchés étrangers. Ne pas saisir une telle opportunité met l'entreprise dans une situation de vulnérabilité.

De plus en plus, les entreprises (quel que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur localisation géographique) font recours aux accords de partenariat comme mode de développement et de croissance à l'international.

Leurs objectifs à travers cette approche d'internationalisation sont différents, il peut s'agir : de la réalisation des économies d'échelles (pour atteindre une taille critique), partager des risques, partager les coûts d'investissement et de la recherche et développement, ériger une barrière à l'entrée, valoriser des ressources non exploitées, accéder aux ressources et compétences des partenaires afin d'acquérir un niveau d'expertise et un savoir-faire. Donc, l'importance des accords de coopération est colossale pour toute entreprise qui se veut être compétitive à l'échelle mondiale. De ce fait, le choix du partenaire nécessite une bonne préparation pour ses premiers pas au-delà des frontières, c'est un déterminant important pour la réussite du processus d'internationalisation.

En Algérie, cette réalité est influencée par le contexte économique, par l'évolution de ce dernier et surtout par le retard des réformes économiques et politiques, et la lenteur de la mise en œuvre des mécanismes d'ajustement et d'actualisation efficaces pour une véritable économie de marché permettant de s'aligner aux normes internationales, afin de faire sortir l'économie algérienne de la dépendance à la rente pétrolière.

L'entreprise algérienne est confrontée à plusieurs obstacles qui rendent son internationalisation difficile. Ces obstacles sont multiples et de natures différentes.

Nous avons choisi de traiter le cas BRANDT, filiale du groupe CEVITAL, pour démontrer que l'Algérie peut devenir, au moins, un pays exportateur, pourvu que certaines conditions soient réunies, d'avoir l'idée de transcender les frontières, et il faudrait aussi qu'il y ait une volonté politique, ce ne sont pas seulement les entreprises qui doivent être compétitives mais aussi les pays.

C'est dans cette logique que dans ce travail nous nous sommes intéressés au rôle et à l'impact de la stratégie de colocalisation dans le processus d'internationalisation des entreprises. Pour y appréhender, nous avons articulé notre travail autour des deux traits de

réflexions : l'apport de la stratégie de colocalisation pour le groupe CEVITAL, et son impact sur le processus d'internationalisation.

Pour ce faire, nous avons essayé de présenter et d'analyser la stratégie de colocalisation de BRANDT, dont nous avons démontré que le groupe CEVITAL, grâce à cette stratégie, en plus de l'acquisition des savoirs technologiques et des nouvelles compétences en terme de gestion, a pu se diversifier à l'international et se développe dans un secteur en perpétuelle croissance et porteur de valeur ajoutée, de ce fait, la colocalisation a pour objectif de gagner des parts de marché en Europe suite à l'existence de la proximité géographique entre la France et l'Algérie.

De ce que nous avons étudié, on a pu constater que le choix de la stratégie de colocalisation comme n mode de croissance et d'internationalisation est expliqué par le fait, que l'économie nationale et le tissu industriel en Algérie sont vulnérables. Donc, le choix d'un partenariat stratégique via la colocalisation est favorable pour notre économie, il lui permet l'acquisition des ressources et compétences, un transfert technologique et de nouvelles techniques de gestion, pour s'ajuster aux nouvelles normes économiques mondiales.

# ***Bibliographie***

## **Ouvrages**

- Alain BOUTAT, « Les transferts internationaux de technologie », France, 1986.
- Azzouz KERDOUN, « les transferts de technologie vers les pays en voie de développement "Aspect juridique et institutionnels" ».
- Bruno-Lauent MOSCHETTO, « Mémoire de master en gestion », Economica, 2011.
- Boualem ALIOUAT, « Les stratégies de coopération industrielle », édition Economica, Paris, 1996.
- Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino éditeur, EJA – Paris 2007.
- Claude DURAND, « La coopération technologique internationale », Bruxelles 1994.
- Daniel ROUACH, « Management du transfert de technologie l'art de coopérer, innover, veiller » Gestion PUF éd, France, 1999.
- Daniel ROUACH, Joseph KLATZMANN, « Les transferts de technologie ».
- François DANIELLOU, « coopération et conception », OCTARES éd, Toulouse, 2002.
- Gilbert BENHAYOUN, Ehud MZNIPAZ, « la coopération régionale dans le bassin Méditerranéen » Ed L'HARMATTAN, Paris, 2001.
- Harvard Business Review, « la chaîne de valeur », Ed d'organisation, Paris, 2000.
- Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », édition DUNOD, Paris, 2013.
- Michael PORTER, « l'avantage concurrentiel des nations », inter édition, Paris, 1993.
- Philippe LE TOURNEAU, « l'ingénierie, les transferts technologiques et maîtrise industrielle », éd Lilec, Paris, 2003.
- Sabine URBAN, Serge VENDEMINI, « Alliances stratégiques coopératives Européennes », USA, 1992.
- Timothy M. COLLINS, « les alliances stratégiques », inter éd, France, 1992.

## **Mémoires et thèses doctorales**

### ➤ **Mémoires**

- Mémoire : « Le partenariat international : Facteurs clés de succès année 2003 U.M.M.T.O
- Mémoire : « l'impact de la communication digitale sur le trafic du site web, étude de cas Brandt Algérie » 2017 ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES.
- Mémoire : ABTOUT Thinhinane, AMER Ouali Hassan « les stratégies d'internationalisation des entreprises : Approches par partenariat stratégique », UMMTO, 2015

## ➤ **Revue littéraire**

- Revue d'économie politique (Décembre 2005), Philippe Moati et Mouhoub Mouhoud. IPEMED « pour une stratégie euro-méditerranéenne de colocalisation ». Document de travail, Décembre 2012.
- Revue Espace Géographique et Société Marocaine n° 23 juillet 2018 ? « Du plan émergence à la stratégie de colocalisation industrielle au Maroc ».
- OUARDIA Moumou « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales Algériennes », article universitaire.

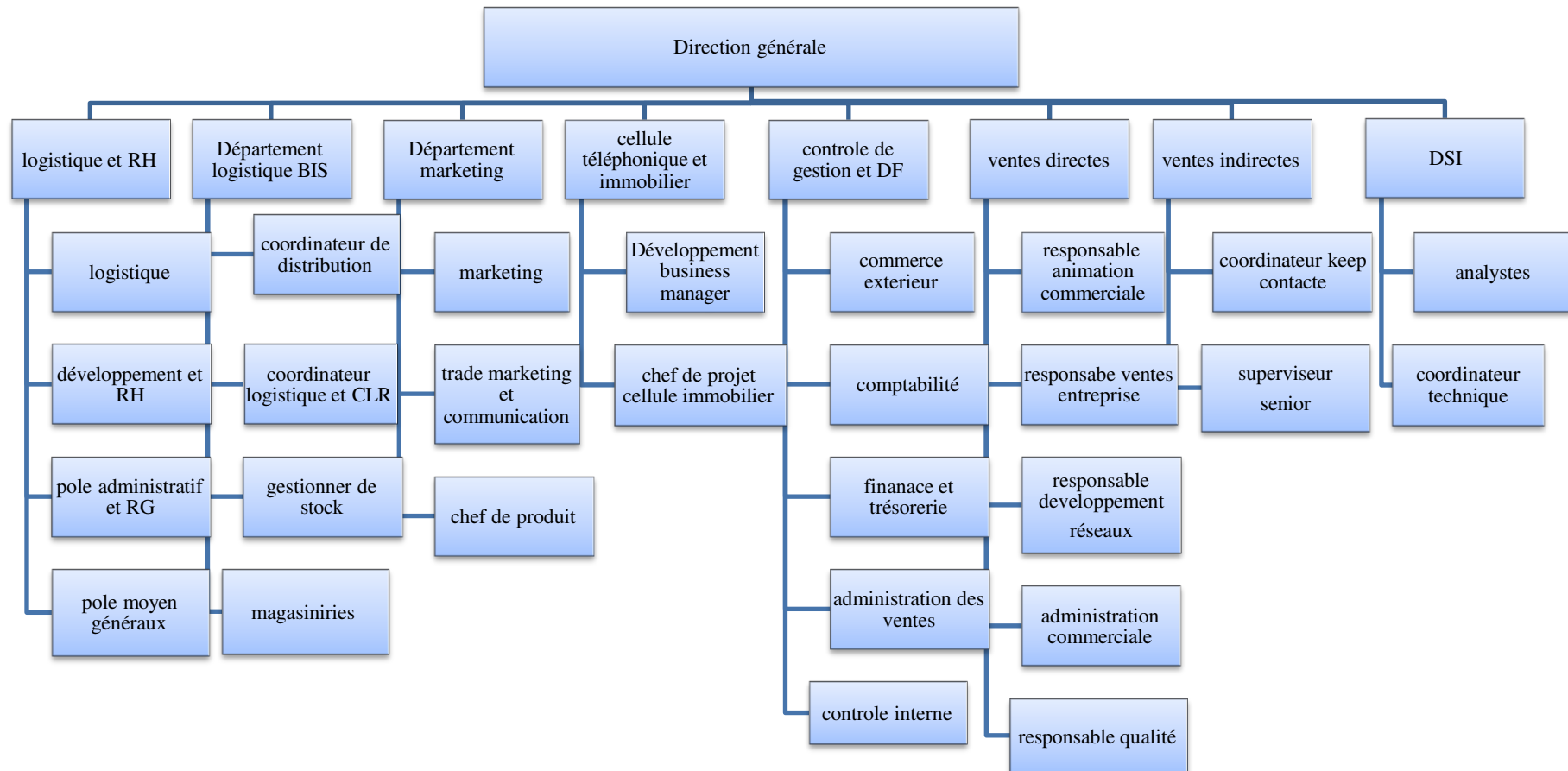
## ➤ **Thésés**

- ARAB Sekhi « Transfert de technologie vers les secteurs public et privé Algérien : Analyse et comparaison », Paris 1987

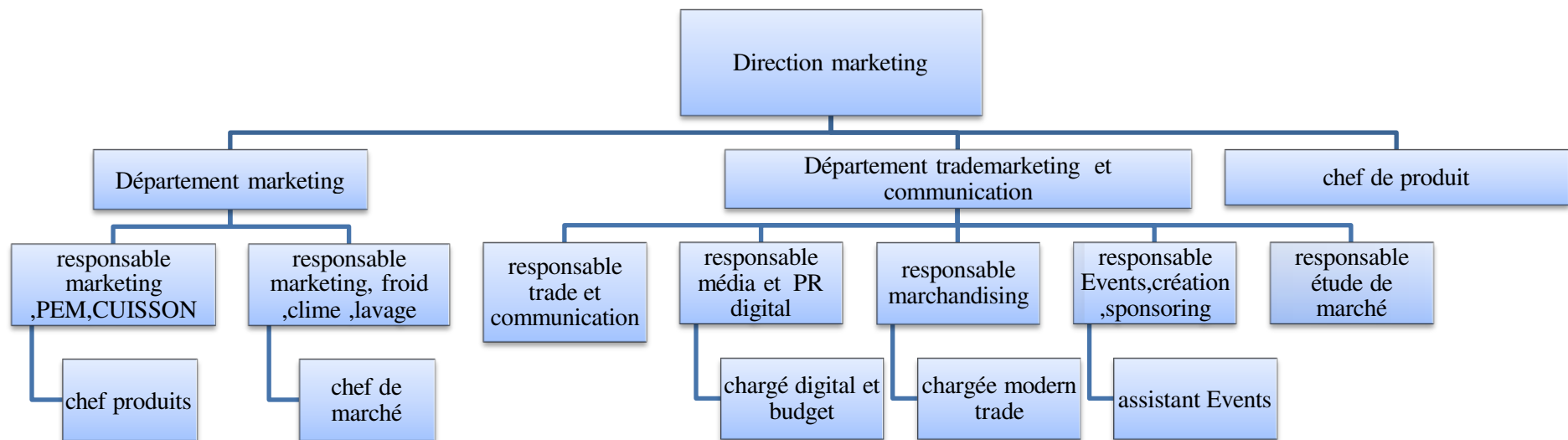
## **Sites web**

- <https://www.cevital.com>
- <http://www.groupebrandt.com/about-us/our-subsiidiaries-and-locations/>
- <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/>
- <https://www.cevital.com/brandt-fr/>
- <http://www.maghrebemergent.com/high-tech/entreprises/48294-brandt-algerie-la-nouvelle-filiale-de-cevital-devoile-sa-strategie-regionale.html>

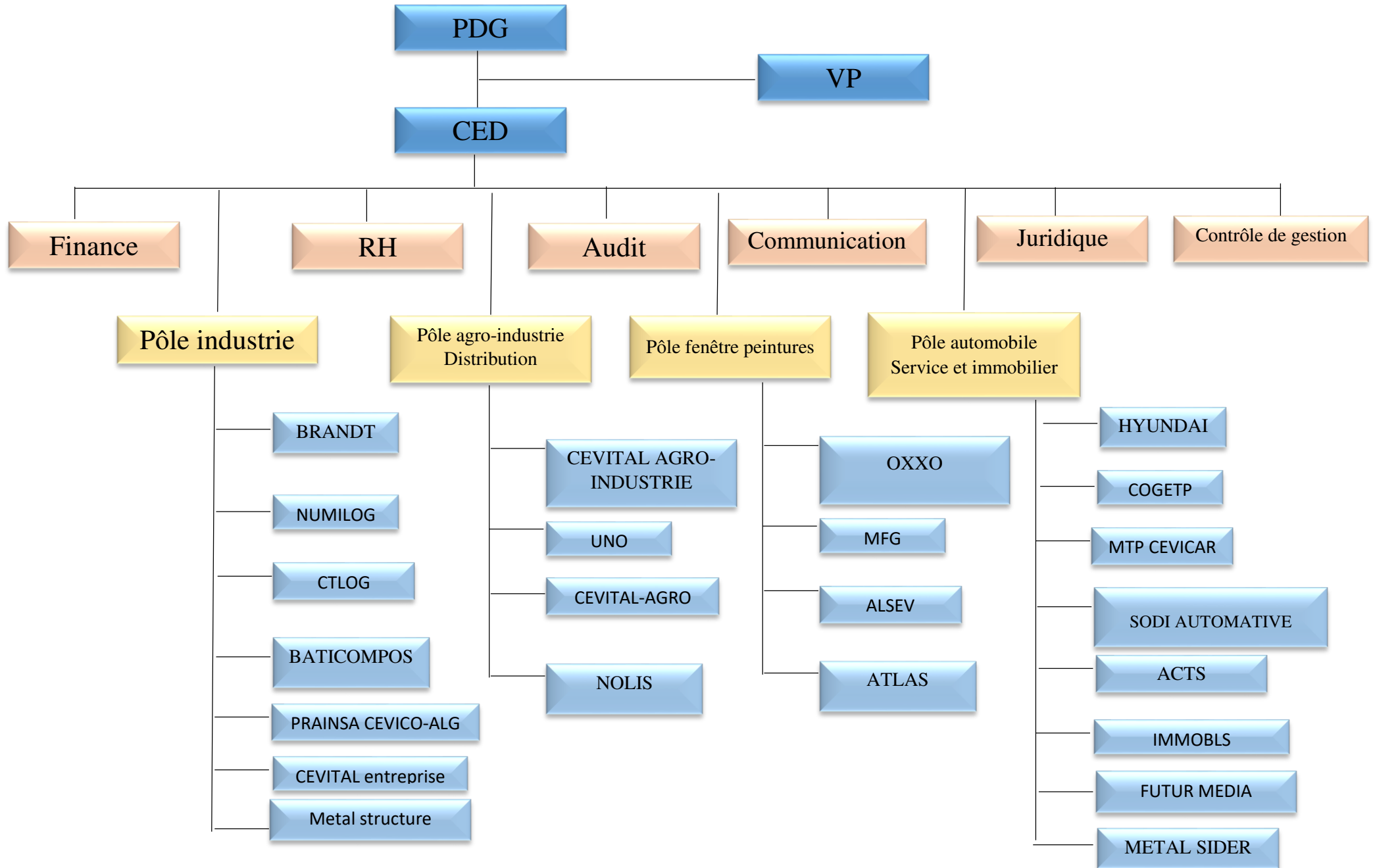
## Annexe N°1 : organigramme général de Barandt Algérie



## Annexe N° 2 : Organigramme du Département marketing de Brandt Algérie



ANNEXE N° 3 : organigramme du groupe CEVITAL



**Four****Définition du produit**

Classe énergétique (cavité 1): A+

Couleur: Noir graphite satiné

Ean code: 3660767966437

Energie consommée convection forcée (kWh) (1ère cavité): 1.00

Energie consommée chaleur classique (kWh) (1ère cavité): 0,70

Mode de cuisson: Multifonction +

Mode de nettoyage: Pyrolytique

Mode d'installation: Encastrable

Nombre de cavités: 1

Type de four: Simple

Type d'énergie: Electricité

**Les Plus produits**

**Smart control:** Le four connecté étend l'expérience culinaire hors des murs, permet une maîtrise parfaite du four pour un résultat d'exception même à distance.

**La fonction séchage:** La fonction permet de déshydrater à une température maîtrisée fruits, herbes aromatiques ou légumes. Empêchant la prolifération des bactéries et en préservant les minéraux et vitamines des aliments. Ce procédé permet de les conserver quelques mois.

**Mode CHEF:** Exclusif: En mode Chef le four gère automatiquement tous les paramètres de cuisson (Température, mode et temps de cuisson). Sélectionnez le type de plat, mettez le dans le four au niveau préconisé et dégustez une fois la cuisson terminée. C'est tout!

# Four

## Structure

### Bandeau

Couleur du bandeau: Noir  
Type de fonction hors programmeur: Fonction Cuisson  
Matériau du bandeau: Toile + verre  
Nombre de manettes: 1

### Porte

Couleur de la porte: Noir  
Équipement de la porte: Porte froide  
Matériau de la porte: Toile + verre  
Nombre de vitre(s) de la porte: 4  
Ouverture de la porte: Abattante, Soft Close

### Cavité 1

Dimensions de la cavité H x L x P en mm: 320X465X375  
Nom de la cavité: Émailite  
Parois catalytiques amovibles: 00  
Régulation de la température: ELECTRONIC  
Traitement des fumées: 00  
Volume de la cavité en l: 73

### Cavité 2

Dimensions de la cavité HxLxP en mm: 00  
Traitement des fumées: Sans

### Eclairage

Eclairage à l'ouverture de porte: Oui  
Nombre de lampe(s): 1  
Position de la lampe: Avant; Latéral; Gauche  
Type de lampe: Halogène

### Casserolier

Accessoires fournis: 00  
Nombre de Grilles: 4  
Nombre de plats: 1  
Système sortant et gradins: Système sortant télescopique  
6  
Tourne broche: 00  
Type de grille: 2 Grilles plates sécurité; 2 demi-grilles spéciales arrosage  
Type de plaques et plats: Plat 45 mm

## Consommations & sécurité

### Consommations

Consommation d'énergie pour maintien 1h à 200°C en kWh: 0.58

Consommation d'énergie pour préchauffage en kWh: 0.44  
Consommation pyrolyse 80 mn en kWh: 3  
Indice d'Efficacité Énergétique (EEI) (kWh): 81,7  
Temps de préchauffage en min: 8

### Sécurité

Autres sécurité: Verrouillage de l'accès au bandeau  
Certificats de conformité: CB;/CE

## Fonctions cuisson du four

Arrêt  
Chaleur tournante  
Chaleur Combinée  
Traditionnel  
Eco  
Gril ventilé  
Sole ventilée  
Gril variable  
Maintien au chaud

## Éléments chauffants

### Éléments chauffants

Élément circulaire en W: 2000  
Élément de voute en W: 00  
Grill simple en W: 2100  
Grilloir gaz en W: 00  
Sole en W: 1200  
Sole gaz en W: 00

### Branchements

Fréquence en Hz: 50/60  
Intensité en A: 16  
Longueur du cordon électrique en cm: 130  
Puissance maxi-électrique en (kW): 3.385  
Tension en V: 220-240  
Type de prise: Sans

### Dimensions

Dimensions de la niche d'encastrement H x L x P (mm): 585X560X550  
Dimensions du produit emballé HxLxP (mm): 670X640X660  
Dimensions du produit nu H x L x p (mm): 592X592X609  
Poids brut en kg: 38  
Poids net en kg: 36,6

## **Annexe N° 4**

### **Guide d'entretien**

Entretien réalisé avec le Dr FARID GHANEM ; Directeur des produits TELECOM ; BRANDT GROUPE, pôle industrie ; GROUPE CEVITAL.

**QUESTION 1** : Peut-on parler de la recherche d'opportunités dans le cadre de la colocalisation

**QUESTION 2** : De manière générale, quels sont les apports de la colocalisation ?

**QUESTION 3** : quels sont les impacts possibles sur le plan managérial ?

**QUESTION 4** : quels sont les éléments déterminants de la colocalisation ?

**QUESTION 5** : quels sont les cas concrets de développement du transfert de technologie que l'on peut citer quand au groupe CEVITAL ?

**QUESTION 6** : Quelle est la stratégie adaptée lors des transferts de technologie ?

**QUESTION 7** : L'existence d'une coopération industrielle est-elle évidente dans le cadre de la colocalisation ?

**QUESTION 8** : Quels sont les objectifs de la colocalisation que l'on voit concrètement se développer sur le terrain ?

ENTRETIEN réalisé le : 14 Janvier 2019 à 13 : 30 à la DIRECTION R& D BRANDT  
ALGERIE

**ADRESSE** : 216 rue Hassiba Ben Bouali 16100- Alger ; ALGERIE

# *Table des matières*

**Remerciement.**

**Dédicaces.**

**Liste des abréviations.**

**Liste des figures.**

**Liste des tableaux.**

Introduction générale.....	07
Chapitre 01 : Evolution des stratégies d'internationalisation (concept et définition).....	10
Introduction au chapitre .....	10
Section 1 : le concept d'internationalisation de l'entreprise .....	10
1. 1.Historique et évolution .....	10
1. 1.1. Ses origines. ....	10
1. 1.2. Ses évolutions.....	11
1. 2. Définition de l'internationalisation des entreprises.....	14
1. 2.1. Un processus stratégique .....	15
1. 2.2. Des formes d'accès aux marchés étrangers.....	15
1. 2.3. Un phénomène complexe .....	16
1. 2.4. Vers de nouveaux débats.....	16
Section 2 : Etude de la chaîne de valeur à partir de l'analyse des divisions des processus de production.....	18
2. 1. Définition des différents concepts .....	19
2. 1.1. La chaîne de valeur.....	19
2. 1.2. Le processus de production .....	19
2.2. Dynamique de la fragmentation des processus de production .....	20
2. 2.1. Evolution et facteurs de fragmentation .....	20
2. 2.2. Rôle de la fragmentation dans le système productif .....	20
2. 2.3. Présentation de la logique de la fragmentation des processus de production (DIPP) .....	21

2. 3. La fragmentation des processus productifs et la division du travail .....	23
2. 3.1. La fragmentation des processus productifs et la colocalisation de l'activité de l'entreprise.....	23
2. 3.2. La fragmentation des processus productifs et la division cognitive du travail .....	23
2. 3.3. Objectifs de l'association de la localisation et la division cognitive du travail .....	24
2. 4. DIPP et coordination .....	25
2. 4.1. DIPP et les contraintes d'interdépendance.....	25
2. 4.2. DIPP et la division technique du travail.....	26
2. 4.3. L'influence de la DIPP et la division technique du travail sur le mode de coordination.	26
Section 3 : Substitution de la colocalisation à la délocalisation.....	28
3.1. Définition de la délocalisation.....	28
3.2. Typologie des délocalisations .....	28
3. 2.1. Délocalisation défensive.....	28
3. 2.2. Délocalisation et comportement de marge .....	29
3. 2.3. Délocalisations induites, forcées ou d'accompagnement.....	29
3. 2.4. Délocalisations d'efficience et de rentabilité (offensive).....	30
3. 2.5. Délocalisations dérivées ou itinérantes .....	30
3.3. Définition des notions et stratégies liées à la délocalisation .....	31
3. 3.1. La localisation .....	31
3. 3.2. La relocalisation .....	32
3.4. Les avantages des délocalisations .....	32
3. 4.1. Pourquoi délocaliser une activité productive ou commerciale.....	33
3. 4.2. Profiter des différences de coûts de production .....	34
3. 4.3. Profiter des disparités internationales .....	38
3. 4.4. Réduire les incertitudes et les risques du marché.....	42
3.5. La colocalisation .....	44
3. 5.1. La définition de la colocalisation .....	45

3. 5.2. Pourquoi le temps de la colocalisation est-il venu en Méditerranée ? .....	46
3.6. Les éléments déterminants de la colocalisation .....	52
3.7. Passer de la sous-traitance à la co-traitance .....	52
3. 7.1. En finir avec la sous-traitance .....	52
3. 7.2. Passer à la co-traitance et à la colocalisation .....	53
3.8. Les objectifs multiples de la colocalisation pour les Etats, Entreprises et société civile .....	53
3.9. Modalités pratiques pour mettre en place une stratégie de colocalisation .....	55
Conclusion du chapitre .....	56
Chapitre 02 : Les opérations liées à la colocalisation. ....	57
Introduction au chapitre .....	57
Section 1 : Les transferts technologiques .....	58
1.1. Définition et évolution historique des transferts de technologie.....	58
1. 1.1. La technologie .....	58
1. 1.2. Le transfert de technologie .....	59
1. 1.3. Perceptions différentes du transfert de technologie .....	60
1.2. Les différentes phases du transfert de technologie.....	60
1. 2.1. Phase initiale d'incubation .....	60
1. 2.2. Anticipation et choix stratégiques .....	62
1. 2.3. Négociation et évaluation des risques .....	61
1. 2.4. Réalisation opérationnelle et suivi .....	68
1. 2.5. Contrôle et suivi .....	69
1. 3. Les avantages et inconvénients des transferts de technologie.....	70
1. 3.1. Les avantages des transferts de technologie.....	70
1. 3.2. Les difficultés du transfert de technologie .....	72
1. 3.3. Facteurs déterminant la valeur d'une technologie.....	75
1. 4. Stratégies et mise en œuvre des transferts de technologie .....	76
1. 4.1. Les cinq stratégies du transfert de technologie international .....	76

Section 2 : Coopération et partenariat stratégique .....	77
2.1. La coopération.....	77
2. 1.1. Les coopérations d’adaptation.....	77
2. 1.2. Les coopérations fonctionnelles .....	81
2. 1.3. Les coopérations coordination.....	83
2.2. Correspondances entre types de coopérations et formes d’accords .....	85
2. 2.1. Typologie par nature des accords de coopération .....	85
2. 2.2. Synoptique d’accords de coopération .....	91
2.3. L’approche par partenariat stratégique.....	94
2. 3.1. La notion de partenariat.....	94
2. 3.2. Evolution et objectifs des partenariats dans les stratégies d’entreprises.....	95
2. 3.3. Typologie des partenariats .....	96
2. 3.4. Les principales étapes du partenariat.....	97
Section 3 : Coopération Europe-Maghreb et colocalisation.....	99
3.1. La coopération Europe-Maghreb .....	99
3. 1.1. L’état des relations économiques .....	99
3. 1.2. Les enjeux de la zone de libre échange Europe-Maghreb.....	100
3.2. Etude des possibilités de reproduction du modèle de colocalisation au Maghreb .....	102
3.3. L’attractivité des économies du Maghreb comme un levier opérationnel de la colocalisation.....	103
Conclusion du chapitre.....	105
Chapitre 03 : Les stratégies d’internationalisation par colocalisation : illustration par le cas Brandt, filiale du groupe CEVITAL .....	106
Introduction au chapitre .....	106
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil (groupe CEVITAL).....	106
1. 1. Présentation du groupe CEVITAL.....	106
1. 1.1. Présentation des filiales .....	106
1. 2. Présentation de Brandt Algérie .....	114

1. 2.1. Présentation et historique du groupe BRANDT .....	114
1. 2.2. Les marques représentées par le groupe BRANDT .....	118
1. 2.3. Présentation de BRANDT Algérie .....	119
1. 2.4. Les DAS de BRANDT Algérie .....	126
1. 2.5. Analyse SWOT de BRANDT Algérie. ....	126
1. 2.6. Analyse des 5 forces de Porter de BRANDT Algérie .....	127
Section 2 : la stratégie de colocalisation de BRANDT, filiale du groupe CEVITAL .....	130
2.1. Les raisons d'acquisitions du groupe Brandt par le groupe CEVITAL .....	130
2. 1.1. Phase d'acquisition.....	130
2. 1.2. Phase d'exploitation .....	130
2.2. Les éléments évidents pour réussir une stratégie de colocalisation .....	131
2. 2.1. La confiance .....	131
2. 2.2. Les actions concrètes.....	132
2.3. Les éléments déterminants de la stratégie de colocalisation .....	132
2.4. L'apport de la stratégie de colocalisation pour la filiale Brandt, le groupe CEVITAL et l'économie Algérienne .....	133
2. 4.1. La filiale BRANDT .....	133
2. 4.2. Le groupe CEVITAL .....	133
2. 4.3. L'économie Algérienne.....	134
Conclusion du chapitre.....	135
Conclusion générale .....	136

## **Références bibliographiques**

## **Annexes**

## **Table des matières**